ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání pracovníků v organizaci

Employee training in the organization

Kamila Šimková

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání pracovníků v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 19. 4. 2022 v. r. Kamila Šimková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, rady, čas a vstřícný přístup po celou dobu zpracovávání práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Betz s.r.o. a ostatním zaměstnancům společnosti za konzultace a poskytnuté informace pro zpracování této práce.

Obsah

Úvod **6**

1 Podnikové vzdělávání **8**

1.1 Cíle podnikového vzdělávání 10

1.2 Přínosy podnikového vzdělávání 10

1.3 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků 11

2 Systém podnikového vzdělávání **13**

2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb 14

2.2 Plánování vzdělávání 15

2.3 Realizace vzdělávání 16

2.3.1 Cíle vzdělávacího procesu 16

2.3.2 Program 17

2.3.3 Motivace 17

2.3.4 Účastníci 17

2.3.5 Metody 18

2.3.6 Lektoři 23

2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání 23

3 Trendy v podnikovém vzdělávání **27**

4 Shrnutí **31**

5 Charakteristika společnosti **32**

5.1 Cíle společnosti 34

5.2 Organizační struktura 35

5.3 Zaměstnanci podniku 36

6 Vzdělávací proces ve společnosti **37**

6.1 Identifikace potřeb 37

6.2 Plánování vzdělávání 38
6.3 Realizace vzdělávání 38
6.4 Vyhodnocování vzdělávání 42
7 Dotazníkové šetření 44
7.1 Respondenti 44
7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření 47
7.3 Shrnutí dotazníkového šetření 56
8 Zhodnocení a návrh opatření 58
8.1 Vzdělávání na pracovišti 58
8.2 Pravidelné hodnocení vzdělávání ze strany zaměstnanců 59
Závěr 60
Seznam použitých zdrojů 61
Seznam tabulek 64
Seznam obrázků 65
Seznam grafů 66
Seznam příloh 67
Přílohy
Abstrakt
Abstract

Úvod

Vzdělávání je součástí života každého z nás. Vzhledem k tomu, že se pracovní život člověka neustále prodlužuje, není možné po celou jeho dobu spoléhat pouze na schopnosti a vědomosti získané ve škole nebo v učebním oboru apod. Svět kolem nás se neustále mění a vyvíjí, přináší nové technologie, nové výrobní a pracovní postupy. Aby člověk uspěl, musí na sobě neustále pracovat. To platí nejen pro jednotlivce, ale i pro organizace. Každá organizace, která chce nejen obstát v konkurenčním prostředí, ale zároveň si chce své místo na trhu dlouhodobě udržet, se musí aktivně zaměřit na vzdělávání svých pracovníků.

Současný pracovní trh v některých profesích nenabízí dostatek kvalifikovaných pracovních sil. Proto je důležité, aby organizace měla vypracovaný systém vzdělávání, který umožní jak novým zaměstnancům, tak i stávajícím, zvyšovat jejich kvalifikaci, prohlubovat jejich znalosti a dovednosti, a tak reagovat na neustále se zvyšující nároky trhu. Samotné vzdělávání zvyšuje a prohlubuje zájem pracovníků o obor, ve kterém pracují. Motivuje je k podávání lepších výkonů a tím posouvá výkonnost a kvalitu práce celé organizace.

Bakalářská práce zpracovává téma vzdělávání pracovníků v organizaci.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit systém vzdělávání ve zvolené společnosti a na základě zjištěných informací navrhnout opatření pro oblast vzdělávání.

Práce je rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole je vymezen pojem podnikové vzdělávání, jsou definovány cíle podnikového vzdělávání, jeho přínosy a pojem strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Druhá kapitola se zabývá jednotlivými fázemi vzdělávacího procesu. Následující kapitola se věnuje trendům v podnikovém vzdělávání a jednotlivým moderním vzdělávacím metodám. Čtvrtá kapitola je shrnutím předchozích kapitol bakalářské práce. Tyto kapitoly jsou zpracovány na základě rešerše odborné literatury a elektronických zdrojů.

Pátá kapitola se zabývá představením společnosti Betz s.r.o. Zde je charakterizován předmět jejího podnikání, výčet zastupovaných firem, cíle společnosti, organizační struktura a zaměstnanci podniku. V šesté kapitole je popsán současný vzdělávací proces společnosti. Obě tyto kapitoly jsou zpracovány na základě poskytnutých interních dokumentů společnosti a rozhovoru s personálním pracovníkem. Následuje kapitola, ve

které je prezentováno dotazníkové šetření zaměřené na to, jak pracovníci hodnotí současný vzdělávací systém v organizaci. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou v osmé kapitole navržena opatření, která mohou firmě Betz s.r.o. pomoci zlepšit vzdělávání pracovníků.

1 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání, též firemní vzdělávání, se řadí mezi nejdůležitější personální činnosti. Jedná se o soubor vzdělávacích aktivit, které poskytuje podnik svým pracovníkům za účelem zvýšení jejich kvalifikace (Bartoňková, 2010).

Požadavky na odborné znalosti a pracovní schopnosti člověka se neustále vyvíjí a člověk, aby byl plnohodnotnou pracovní silou, musí stále pracovat na prohlubování a zdokonalování svých znalostí. Jedná se o celoživotní proces, v němž nejdůležitější roli hraje organizace a vzdělávací činnosti, které pro své zaměstnance zajišťuje (Váchal & Vochozka a kol., 2013).

Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) se podnikové vzdělávání soustředí na vytváření pracovních schopností, mezi které patří získávání sociálních vlastností při navazování mezilidských vztahů s osobami, které pracují ve stejné organizaci. Podnikové vzdělávání patří do personální oblasti. Tím, že podnik pracovníky na své náklady vzdělává, jim dokazuje svůj zájem si je udržet a zvyšovat jejich kvalifikaci. Vzděláváním pracovníků si podnik zajistí i svůj celkový rozvoj. Aby vzdělávání bylo pro podnik přínosem, mělo by vycházet z celkové strategie podniku.

Armstrong & Taylor (2015) vymezují vzdělávání zaměstnanců jako proces, který má organizaci pomoci zajistit odborně vzdělané lidi se zájmem o danou práci. Tím, že jsou pracovníci zapojeni do procesu vzdělávání, dokážou snadněji získávat nové znalosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích aktivit pořádaných organizací, ale i na základě předávání vlastních zkušeností.

Provádění jakýchkoliv změn v organizaci s sebou přináší požadavky na další vzdělávání a rozvoj dovedností zaměstnanců. Je potřeba, aby pracovníci byli v první řadě ochotni se učit novým věcem a poté je byli schopni uplatnit v praxi při plnění pracovních úkolů (Tureckiová, 2004).

Podstatou podnikového vzdělávání je eliminace rozdílu mezí tím, co zaměstnanec umí a zná, a tím, co organizace potřebuje, aby zaměstnanec uměl a znal pro správný výkon své práce. Vzdělávání pracovníků v organizaci tvoří povinné i kvalifikační vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Zormanová (2017) popisuje podnikové vzdělávání jako aktivity, které pomáhají vytvářet produktivní pracovní prostředí motivující pracovníky k tomu, aby se neustále rozvíjeli ve svém oboru.

Podle Průchy & Vetešky (2014) lze podnikové vzdělávání rozlišit na:

- Trénink, který se soustředí na získávání a rozvoj znalostí a dovedností, které jsou důležité pro výkon pracovníka.
- Rozvojové aktivity, které jsou zaměřeny tak, aby pracovníci měli i na dále v podniku své uplatnění s ohledem na to, co bude trh práce v budoucnosti požadovat.

Vzdělávání zaměstnanců můžeme podle Šikýře (2016) rozdělit do několika oblastí odborného vzdělávání:

- **Zaškolení.** Když do podniku nastoupí nový zaměstnanec nebo stávající zaměstnanec je přeřazen na novou pracovní pozici, musí si osvojit určité dovednosti, znalosti a schopnosti, aby mohl plnit zadanou práci.
- **Doškolování.** Pracovník neustále získává nové dovednosti, znalosti a schopnosti v návaznosti na nové pracovní požadavky tak, aby byl schopen správně vykonávat svou práci.
- **Přeškolování.** Zaměstnanec nabývá nových znalostí a dovedností tak, aby byl způsobilý plnit i jiné úkoly, než které standardně plní.
- **Rozvoj.** V tomto případě zaměstnanec získává znalosti, dovednosti a zkušenosti na vyšší úrovni, než podnik požaduje.

Podnikové vzdělávání je v České republice legislativně upraveno. Vzdělávání se řídí Zákoníkem práce, Zákonem o zaměstnanosti a příslušnými vyhláškami Ministerstva práce a sociálních věcí. Legislativa především upravuje oblast povinného vzdělávání, do které patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborná způsobilost v požární ochraně, povinné vzdělávání, které upravují různé vyhlášky a směrnice pro určité profese (řidiče, svářeče, elektrikáře) apod. (Bartoňková, 2010).

1.1 Cíle podnikového vzdělávání

Cílem podnikového vzdělávání je zajistit pracovníkům neustálé rozšiřování znalostí a získávání užitečných zkušeností tak, aby dokázali co nejlépe plnit zadané úkoly ve stanoveném čase. Zároveň podnik musí brát ohled i na seberozvoj svých zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011). Šikýř (2016) uvádí jako hlavní cíl vzdělávání systematické vytváření, prohlubování a rozšiřování dovedností a znalostí pracovníků tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku.

Naopak podle Hroníka (2007) má vzdělávání v organizaci dva cíle: rozvíjení způsobilostí ve všech oblastech a nárůst krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Základní cíl vzdělávání by se neměl zaměřovat pouze na získávání nových znalostí a dovedností, ale hlavně na změnu v myšlení a chování pracovníků, které jsou nezbytné pro další vývoj firmy tak, aby podnik dokázal obstát v konkurenčním prostředí (Tureckiová, 2004).

1.2 Přínosy podnikového vzdělávání

Pokud jsou pracovníci vhodně vzděláváni, přináší to výhody nejen podniku, ale i zaměstnancům samotným. Mezi přínosy můžeme podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) zařadit to, že:

- Podnik v případě potřeby nemusí hledat nové pracovníky s požadovanou kvalifikací.
- Pracovníci jsou vzděláváni podle aktuálních požadavků podniku.
- Podnik neustálým vzděláváním zaměstnanců zvyšuje sovu konkurenční výhodu na trhu.
- Pro zaměstnance je účast na podnikovém vzdělávání cestou ke zvýšení kvalifikace a nabízí jim možnost pracovního růstu a lepšího finančního ohodnocení.

Zormanová (2017) dělí přínosy podnikového vzdělávání na:

Přínosy pro organizaci:

- vyšší kompetence v rámci profesí,
- lepší prezentace organizace navenek,
- kladný dopad na kvalitu práce a výkonnost.

Přínosy pro pracovníky:

- zvýšení produktivity práce,
- možnost kariérního růstu a rozvoje v rámci své profese,
- zvýšení spokojenosti pracovníků.

1.3 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků

Jedná se o přístup, který podporuje vzdělávání pracovníků a věnuje se tomu, jak dosáhnout strategických cílů organizace. Zároveň se snaží využít dostupných lidských zdrojů. Strategický přístup ke vzdělávání vychází z předpokladu, že lidský kapitál je při dosahování úspěchů organizace velmi důležitý (Armstrong & Taylor, 2015).

Strategický přístup se soustředí na tvorbu uceleného rámce pro vzdělávání, který je realizován skrze kulturu a strategii učení v organizaci a strategii individuálního vzdělávání. Jeho cílem je snaha o zvyšování úrovně schopností pracovníků, která vychází z přesvědčení, že pracovníci představují konkurenční výhodu organizace. Smyslem je rozvíjení lidských zdrojů a zároveň zajištění toho, aby měl podnik kvalitní pracovníky, kteří jsou důležití pro současné i budoucí potřeby podniku. Hlavním motivem strategického přístupu ke vzdělávání je vytvoření prostředí, ve kterém jsou pracovníci motivováni ke vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015).

Armstrong & Taylor (2015) popisují následující strategie vzdělávání:

Strategie vytváření kultury učení vede pracovníky k tomu, aby vnímali vzdělávání jako základní proces organizace, do kterého je potřeba se neustále zapojovat. Tuto strategii charakterizuje samostatně řízené vzdělávání a přenesení větší pravomoci na jednotlivé pracovníky v oblasti vzdělávání. Armstrong & Taylor (2015) dále uvádějí kroky vedoucí k vytvoření samotné kultury učení a těmi jsou např:

- vytváření vhodného prostředí a poskytnutí dostatečného času zaměstnancům pro jejich učení,
- stanovit cíle a nasměrovat zaměstnance k jejich dosažení,
- uplatňovat koučink jako prostředek objevování talentu pracovníků a zároveň jako způsob, jak pracovníky motivovat k samostatnému řešení problémů,
- zajistit, aby použité systémy nebyly v rozporu s vizí podniku.

Strategie učení v organizaci se zabývá zlepšováním efektivnosti organizace prostřednictvím získávání a rozvíjení potřebných znalostí, schopností a metod (Armstrong & Taylor, 2015).

Strategie individuálního vzdělávání se skládá z procesů a programů, jejichž úkolem je zlepšování schopností pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Šikýře (2016) je strategický přístup ke vzdělávání vytvářen a uplatňován tak, aby nebyl v rozporu s personální strategií podniku.

2 Systém podnikového vzdělávání

Hlavním úkolem systému podnikového vzdělávání je poskytnout zaměstnancům prostor pro neustálé prohlubování a získávání nových poznatků v rámci jejich profese (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Systematické podnikové vzdělávání je stále se opakující cyklus, který se skládá z identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Šikýř, 2016).

Obrázek 1: *Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců*

Zdroj: Šikýř, M. (2016)

Pokud jsou nástroje systematického vzdělávání, kterými organizace disponuje, v plné míře a vhodně využity, dochází tak k upevnění vzájemných vztahů mezi pracovníky a samotnou organizací. To se projeví v nárůstu spokojenosti, motivovanosti a ochotě pracovníků učit se a v neposlední řadě také v jejich loajalitě. Všechny tyto aspekty mají podíl na tom, jak je organizace vnímána svým okolím. Ať už se jedná o obchodní partnery nebo potenciální zaměstnance (Tureckiová, 2004).

Pokud je systematické vzdělávání nastaveno nesprávně, může dojít k tomu, že pracovníci, byť jsou vzděláváni, nedokážou uplatnit získané znalosti. Může nastat také situace, že nabyté znalosti uplatní v jiném než stávajícím zaměstnání. V takovém případě podnik investoval čas i finanční prostředky velmi nevhodně a zároveň bez jakéhokoliv přínosu (Tureckiová, 2004).

2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

„Pojem vzdělávací potřeba vyjadřuje rozdíl mezi aktuální úrovní znalostí a dovedností (kompetence) zaměstnance a požadovanou úrovní, která je předpokladem výkonu práce na daném pracovním místě.“ (Palíšková, Legnerová & Stříteský, 2021, s. 187).

Identifikace vzdělávacích potřeb má podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) tyto tři etapy:

- V první etapě se analyzují podnikové cíle. Pokud chceme, aby podnikové vzdělávání bylo účinné, je nutné vycházet ze strategie podniku a jeho cílů.
- V druhé etapě probíhá analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Informace pro analýzu získáme z popisů a charakteristik pracovních pozic. Následně se tyto informace porovnají s aktuálními dovednostmi pracovníků.
- Ve třetí etapě se provádí analýza osob, ve které se srovnávají požadavky organizace s vlastnostmi pracovníků. Informace lze získat z předchozích hodnocení zaměstnanců.

„Cílem identifikace vzdělávacích potřeb je zjištění tzv. kvalifikačních mezer (též kvalifikačních deficitů), které je nezbytné vyplnit vhodným vzdělávacím programem.“ (Palíšková a kol., 2021, s. 187).

Analýza mezer a identifikování vzdělávacích potřeb se provádí v rámci organizace, skupin a jednotlivců. Analýza v rámci organizace umožní identifikovat potřeby ve skupinách, analýza ve skupinách zjistí potřeby vzdělávání u jednotlivců (Armstrong & Taylor, 2015).

Obrázek 2: *Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody*

Zdroj: Armstrong, M., & Taylor, S. (2015)

Dalším významným zdrojem informací pro identifikaci potřeb vzdělávání mohou být záznamy o pravidelném hodnocení zaměstnanců a jejich pracovní výkonnosti. Čím podrobnější informace toto hodnocení obsahuje, tím lépe slouží jako zdroj pro identifikaci konkrétních potřeb vzdělávání (Koubek, 2015).

2.2 Plánování vzdělávání

Podle Dvořákové a kol. (2012) plánování vzdělávání zahrnuje konkrétní opatření a činnosti, které zajišťují dostatečnou kvalifikaci pracovníků a zároveň vedou ke zvýšení jejich flexibility v rámci výkonu práce, a to jak u nových, tak i stávajících zaměstnanců.

Plánování vzdělávání se uskutečňuje na základě informací zjištěných ve fázi identifikace potřeb vzdělávání. Následně je vytvořen návrh vzdělávacího programu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Přípravná fáze se zabývá konkretizací potřeb, analýzou účastníků a určení cílů vzdělávacího plánu. Pokud se plánuje, že vzdělávací projekt bude realizován v dlouhodobém horizontu, je nutné stanovit dílčí cíle pro každou oblast vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

V realizační fázi se řeší způsob, kterým budou pracovníci vzděláváni. Na počátku jsou určeny techniky vzdělávání a rozvoje. V úvahu se musí brát počet účastníků, dále to, co je pro podnik důležité, zároveň také případné obavy pracovníků a nutnost kooperace mezi lektorem a pracovníkem (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Poslední je fáze zdokonalování, v níž se průběžně hodnotí dílčí etapy vzdělávacího programu podle stanovených cílů. Podnik se snaží najít možná zlepšení procesu vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Palíškové a kol. (2021) by měl plán podnikového vzdělávání odpovídat na následující otázky:

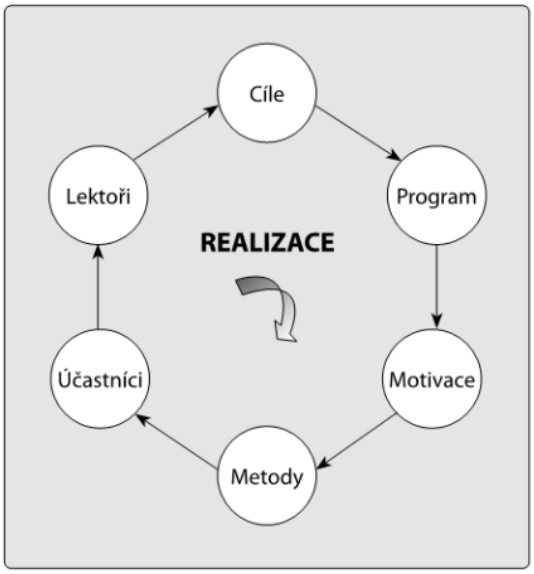
- Co bude cílem vzdělávání?
- Jaká bude cílová skupina pracovníků?
- Jaké bude zaměření vzdělávacích aktivity?
- Kým bude vzdělávací aktivita zajištěna (podnik, externí organizace)?
- Jaké metody vzdělávání budou použity?
- Kde a kdy budou pracovníci vzděláváni?

- Jaké budou kladeny nároky na lektory?
- Jaké materiály a technické vybavení bude pro výuku nutné zajistit?
- Za použití, jakých metod budou vyhodnocovány výsledky?
- Jaké budu náklady na vzdělávání?

2.3 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování následuje fáze realizace. Aktivity spojené se vzděláváním nesmí být v rozporu s podnikovým vzdělávacím plánem. Tuto fázi tvoří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 3: *Prvky procesu realizace vzdělávání*



Zdroj: Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011)

2.3.1 Cíle vzdělávacího procesu

Cíle podnik stanoví podle potřeb vzdělávání. Ty mohou být rozděleny na dva druhy.

- **Programové cíle**, ty obsahují cíle spojené se vzdělávacím programem.
- **Cíle kurzu** zahrnují cíle dílčích vzdělávacích činností, které mohou zahrnovat ještě další cíle.

Podnik musí stanovit cíle tak, aby nedošlo k přecenění schopností zúčastněných nebo k jejich přetížení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.3.2 Program

Na základě potřeby podniku je vytvořen konkrétní vzdělávací program, který zahrnuje téma programu, časový plán, metody a pomůcky, které budou využity ke vzdělávání. Předpokladem pro zajištění plynulosti je to, že na začátku kurzu budou odstraněny případné nejasnosti. Zároveň by se účastníci měli vyjádřit k tomu, co od tohoto kurzu očekávají (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.3.3 Motivace

Velmi důležité je, aby sami zaměstnanci měli ambice zvyšovat úroveň svých vědomostí a dovedností a zároveň by měli být také přesvědčeni o přínosech pro ně samotné (Vodák & Kucharčíková, 2011). Zaměstnanci by měli být motivování nejen před samotným začátkem vzdělávacího programu, ale jejich motivace by měla být udržována i v jeho průběhu. Proto je důležité, aby pracovníci měli možnost si nově nabyté znalosti a dovednosti sami aktivně vyzkoušet tak, aby je později byli schopni využít při plnění zadaných pracovních úkolů (Urban, 2013).

2.3.4 Účastníci

Důležitým prvkem vzdělávání jsou především účastníci. Pro potřeby podnikového vzdělávání je může rozdělit do několika cílových skupin. Jedná se o stejnorodé skupiny zaměstnanců, kterých se vzdělávací program týká. (Průcha & Veteška, 2014).

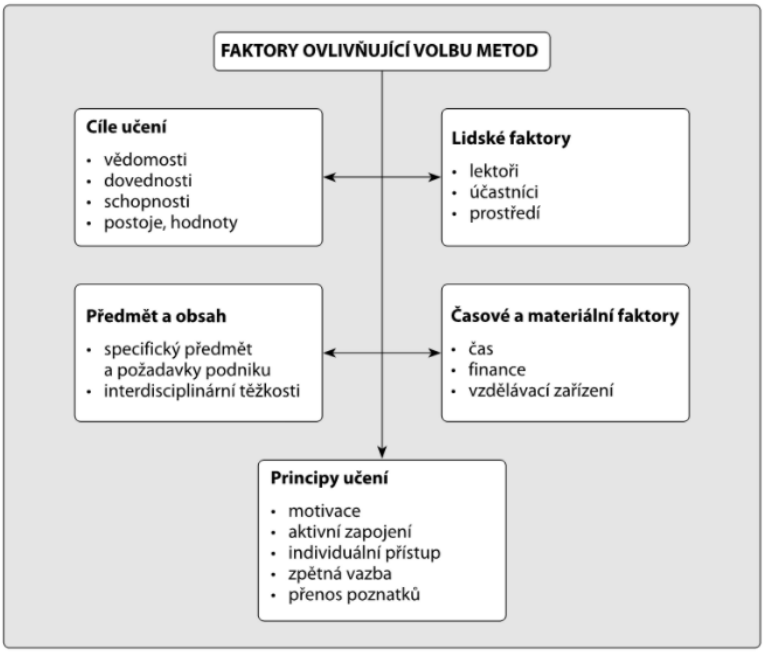
Podle Palána (2008) lze účastníky vzdělávání rozdělit do těchto cílových skupin např.:

- noví pracovníci,
- stávající pracovníci,
- odborní pracovníci dle svého pracovního zaměření,
- členové stejného oddělení, týmu nebo projektu,
- manažeři na různých stupních řízení organizace,
- dělníci dle profesí.

2.3.5 Metody

Aby byla fáze realizace úspěšná, musí být zvoleny vhodné metody vzdělávání. Podnik by měl při výběru metod brát ohled na své požadavky a potřeby jednotlivců. Zároveň by organizace měla sledovat aktuální trendy ve vzdělávání. Výběr metod je ovlivněn např. těmito faktory: počtem a věkem účastníků, jejich úrovní vědomostí, jejich chutí ke vzdělávání, aktuální pracovní pozicí, kterou zaměstnanec zastává. Významné jsou také odborné znalosti a zkušenosti lektorů, i to, jak je podnik připraven na vzdělávání po stránce prostorových možností (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 4: *Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod*



Zdroj: Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011)

Metody vzdělávání můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)

Tyto metody se využívají při vzdělávání jednotlivců na jejich běžném pracovním místě při výkonu sjednané práce (Šikýř, 2016).

Podle Šikýře (2016) do této skupiny patří:

Instruktáž

Zaměstnanec sleduje a snaží se napodobit práci svého školitele, který ukazuje zaměstnanci, jak určitou práci vykonávat. Tato metoda je vhodná v případě, že chceme

pracovníka zaškolit a zaučit. Pracovník snadno a rychle získá znalosti, dovednosti a schopnosti pro výkon dané práce. Zkracuje se tím doba na samotné zapracování zaměstnance.

Asistování

Zaměstnanec asistuje svému školiteli, který vykonává určitou práci. Při asistenci pracovník získává potřebné znalosti a dovednosti tak, aby byl schopen vykonávat danou práci samostatně a na požadované úrovni. Na druhé straně si pracovník může osvojit od školitele i některé nežádoucí pracovní zvyklosti.

Pověření úkolem

Lektor zadá úkol zaměstnanci, který musí uplatnit své znalosti a dovednosti k jeho úspěšnému splnění. Pověření úkolem vede k tomu, že se pracovník stává samostatným a odpovědným při výkonu dané práce.

Rotace práce

Pracovník se v průběhu postupného a dočasného přemísťování na jiné pracovní pozice učí vykonávat jiné pracovní úkoly, za jiných pracovních podmínek. Tato vzdělávací metoda přispívá k rozšíření kvalifikace zaměstnance a k jeho lepší adaptaci v novém prostředí.

Koučování

Zaměstnanec rozvíjí své znalosti pod vedením kouče. Kouč je člověk, který umí komunikovat, udávat směr a motivovat pracovníka k iniciativě a samostatnosti při získávání znalostí, schopností a dovedností pro výkon určité práce.

Mentorování

Zaměstnanec se učí pod vedením mentora. Mentor je odborník v určité oblasti, který dokáže předat své zkušenosti a umí poradit zaměstnanci během osvojování znalostí a dovedností při výkonu určité práce.

Monitorování

Monitorování se velmi podobá koučinku. Jedná se o metodu, kdy podnět přichází ze strany školeného pracovníka, který si sám zvolí svého mentora (Váchal & Vochozka a kol., 2013).

Konzultování

V této metodě dochází k oboustranné komunikaci mezi školeným a lektorem, kdy se školený pracovník aktivně vyjadřuje k problémům ve své práci a společně se svým školitelem hledá jejich řešení (Váchal & Vochozka a kol., 2013).

Pracovní porady

Na pracovních poradách jsou zaměstnanci obeznámeni s problémy a úkoly, které se týkají nejen jejich pracoviště, ale celého podniku. Důležitou roli zde hraje výměna názorů, díky které jsou pracovníci náležitě informováni a zároveň tak pociťují větší sepjetí s organizací (Váchal & Vochozka a kol., 2013). Tato neformální metoda přispívá k získávání a rozšiřování znalostí u nových i stávajících pracovníků (Koubek, 2015).

- Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Vzdělávání mimo pracoviště se používá především hromadně, mimo obvyklé místo výkonu práce zaměstnance v podniku nebo mimo něj (Šikýř, 2016).

Přednáška

Pracovníci se vzdělávají během výkladu lektora. Přednáška poskytuje snadné a rychlé předání dovedností a znalostí lektora pracovníkům. Jednostranný tok informací vede k tomu, že pracovníci nejsou motivování k tomu, aby si aktivně osvojovali předávané dovednosti, znalosti a zkušenosti (Šikýř, 2016).

Seminář

Pracovníci se učí z výkladu školitele a z diskuse s ním a s ostatními zúčastněnými. Oproti přednášce seminář více podněcuje pracovníky k aktivnímu osvojování znalostí, které jsou jim prostřednictvím školitele předávány. Téma semináře je předem známé. Účastníci si tak mohou připravit své dotazy a aktivně se zapojit do diskuse. Jednou z hlavních výhod semináře je okamžitá zpětná vazba (Šikýř, 2016).

Demonstrování

Lektor demonstruje pracovníkům konkrétní pracovní postup. Pracovníci by měli během této názorné ukázky získat potřebné dovednosti a znalosti tak, aby byli schopni tento pracovní postup samostatně aplikovat při výkonu své práce (Šikýř, 2016).

Případová studie

Zaměstnanci se vzdělávají při společném hledání řešení modelové nebo reálné situace na základě zadaného úkolu. Tato metoda je zaměřena na rozvoj myšlení pracovníků a na zlepšení jejich týmové práce (Šikýř, 2016).

Outdoorové aktivity

Pracovníci se učí neobvyklou formou, a to různými aktivitami, které se uskutečňují mimo jejich pracoviště. Zúčastnění používají a rozšiřují své dovednosti týkající se např. komunikace, rozhodování, vzájemné spolupráce v nestandardních situacích apod. Takto nabyté dovednosti, pak snáze uplatňují při plnění pracovních úkolů, a to vede k dosažení lepších pracovních výsledků. Zaměření outdoorových programů může být různé. Mezi ty nejznámější patří sebepoznání, leadership a teambuilding (Hroník, 2007).

Brainstorming

Podle Kazíka (2017) je brainstorming metoda, která hledá řešení za pomoci skupinové diskuse. Zúčastnění sdělují své nápady lektorovi, který je poté zapisuje do společné myšlenkové mapy. Během diskuse dochází ke vzájemné inspiraci zúčastněných. V brainstormingu platí: zákaz kritiky, zákaz limitů (časových, finančních), vzájemná inspirace a rovnost mezi účastníky, brainstorming vede jen jeden člověk (do samotné diskuse nevstupuje), výsledky se hodnotí objektivně a bez předsudků. Tuto metodu nejvíce preferují pragmatici a teoretici (Kazík, 2017).

Workshop

Účastníci se vzdělávají přímo na konkrétní reálné nebo smyšlené situaci (Dvořáková a kol., 2007). Tato vzdělávací metoda je velmi oblíbená. Jejím hlavním cílem je nalézt pro konkrétní problém vhodné způsoby řešení. Mezi výhody Workshopu patří např. neformálnost a možnost jeho aplikace i u početnější skupiny. Naopak nevýhodami mohou být nároky na facilitační schopnosti lektora (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Simulace

Jedná se o uměle vytvořenou situaci, která se má co nejvíce přiblížit realitě. Situace je zjednodušena tak, aby ji účastníci byli schopni zvládnout. Účastníci jsou nuceni dělat rozhodnutí, která na sebe navazují. Podnik tuto metodu upřednostňuje v případě, kdy je trénink ve standardních podmínkách příliš nákladný nebo nebezpečný. Příprava tohoto

způsobu vzdělávání je náročná jak po finanční, tak časové stránce. Může také dojít k přílišnému odvrácení situace od reality (Dvořáková a kol., 2007).

Brainwriting

Brainwriting je písemnou obdobou brainstormingu. Na počátku brainwritingu lektor zadá účastníkům konkrétní problém. Účastníci své nápady neříkají nahlas, ale zapisují na papír, který mezi nimi koluje. Cílem je najít nejvhodnější řešení (Zormanová, 2017). Tato metoda představuje výhodu především pro pracovníky, kteří neradi prezentují své nápady před ostatními.

Hraní rolí

Tato metoda se soustředí na procvičování praktických schopností pracovníka. Na základě scénáře hrají účastníci své role. Pracovníci rozvíjejí své dovednosti v mezilidských vztazích. Metoda se využívá především ve vzdělávání manažerů, kde je důležité osvojení sociálních rolí a dovedností. Účastníci se stávají samostatnými. Hraní rolí je náročné na přípravu i organizaci (Dvořáková a kol., 2007).

Assessment centre

Jedná se o metodu hojně využívanou i při jiných personálních činnostech, než je vzdělávání. Účastníci jsou nuceni se vypořádat s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi, které jim jsou předkládány v různých časových intervalech. U účastníků se mění míra stresu, se kterou se musí vypořádat. Předmětem sledování je chování a výkon účastníků. Účastníci se následně podrobí hodnotícím rozhovorům. Jedná se o jednu z nejefektivnějších metod vzdělávání, která je ale finančně náročná (Dvořáková a kol., 2007).

Podnik by se neměl soustředit na jednu metodu vzdělávání. Nejlepších výsledků dosáhne kombinací několika metod. Kazík (2017) ve své knize uvádí tři hlavní činitele, které by podnik neměl opomenout, aby jeho systém vzdělávání byl úspěšný. Těmito činiteli jsou:

- Efektivita – maximalizace přínosu zvolením vhodných kombinací vzdělávacích metod.
- Koncentrace – probuzení zájmu účastníků a udržení jejích pozornosti v průběhu celé vzdělávací akce.
- Pozitivní emoce – vtažení účastníků do výkladu zábavnou formou.

2.3.6 Lektoři

Průcha & Veteška (2014) lektora charakterizují jako osobu, která vzdělává pracovníky v různých odborných oblastech. Lektor má podíl na přípravě vzdělávacího plánu a zároveň vybírá jaké formy a metody budou při vzdělávání použity. Lektor musí disponovat určitými znalostmi potřebnými pro školení skupin a tvorbu vzdělávacích materiálů. Podnikové vzdělávání je prováděno interními nebo externími lektory.

Správný lektor musí získat respekt a důvěru od svých klientů. Je nezbytné, aby si školitel dokázal udržet odstup i v konfliktních situacích. Lektor by měl také umět fungovat v mezilidských vztazích. Na tom, aby byla lekce úspěšná, závisí i to, zda a jak lektor dokáže podat zadané téma svým posluchačům (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Poslední fází procesu vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vyhodnocení je velmi složité, protože výsledky se nedají snadno měřit. V této fázi se zjišťuje, zda byly použity vhodné vzdělávací metody, jaká byla zpětná vazba zúčastněných, do jaké míry účastníci získali nové znalosti, schopnosti a dovednosti (Šikýř, 2016).

Vyhodnocování probíhá na základě porovnání dat před a po absolvování vzdělávacího programu. Data můžeme získat např. pomocí znalostních a dovednostních testů (Šikýř, 2016). Důležité je také ověřit návratnost vložených investic do vzdělávání pracovníků. Měření návratnosti investice vložené do vzdělávání je poměrně obtížné. Proto je nutné porovnat celkové přínosy s vynaloženými náklady na uskutečnění vzdělávacího programu (Hroník, 2007). Překážkou v tomto případě je obtížnost vyjádření přínosů vzdělávání v peněžních jednotkách (Armstrong & Taylor, 2015).

Vodák & Kucharčíková (2011) ve své knize uvádějí následující výhody a nevýhody.

Výhodami vyhodnocování mohou být např.:

- Podpora propojení mezi cíli vzdělávání a cíli podniku.
- Zvýšení zaměření na určité cíle jak u týmů, tak u jednotlivců.
- Přispění k efektivnímu podnikání.
- Zaměření vzdělávání na správné lidi.

Mezi nevýhody můžeme zařadit např.:

- Náročné získávání potřebných dat.
- Subjektivní posuzování výsledků.
- Vynaložení dodatečných finančních prostředků.
- Nutnost spolupráce mezi lektory, zúčastněnými i vedením.

Rizika vyhodnocování

Je nutné nejprve zvážit skutečnosti, které nesmíme opomenout. Důležitá hlediska, na která musíme brát ohled podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) jsou:

- Hodnocení by se nemělo soustředit jen na nejnižší úrovně vyhodnocování.
- Personální oddělení by mělo znát názory zúčastněných na vzdělávání, kterého se účastnili.
- Měření dopadu na výkonnosti jednotlivců by mělo pomoci vyhodnocování.
- Mělo by se ukázat, zda je pro pracovníky vzdělávání užitečné nebo ho považují za vyrušení od své práce.
- Během vyhodnocování by mělo být použito více zdrojů údajů.

Přístupy k vyhodnocování vzdělávání

Při vyhodnocování úspěšnosti vzdělávání se využívají zavedené přístupy, modely a metody. Podnik by měl na hodnocení vzdělávání pohlížet z různých stran, jedině tak může komplexně pozorovat změny ve výkonnosti, chování, zájmu a spokojenosti účastníků konkrétní vzdělávací akce. Vyhodnocování může probíhat v různých časových úsecích (Vodák & Kucharčíková, 2011).

- Před uskutečněním vzdělávací akce – V této fázi podnik sleduje, jak velký je zájem o pořádanou vzdělávací akci a jaký počet účastníků se akce zúčastní.
- Po jejím ukončení – Podnik zjišťuje, zda jsou účastníci spokojení a zda se jejich znalosti a dovednosti po absolvování akce zlepšily.
- Po uplynutí určité doby – Podnik by měl ověřit, jaká je míra využívání osvojených znalostí a jejich následné aplikace v praxi i s odstupem času.

Nejprve musíme vědět, proč vzdělávací projekty chceme vyhodnocovat. Poté se teprve můžeme soustředit na to, kdy budeme vyhodnocování uskutečňovat. Obvykle vyhodnocování probíhá na konci vzdělávacího procesu. Je zcela možné, že v takovém případě nezbude dostatek času, lidských, finančních a materiálových zdrojů. Proto by se

na vyhodnocování nemělo zapomínat a mělo by být již od samého začátku ve středu dění vzdělávacích aktivit (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Během navrhování vzdělávacího projektu už bychom měli přemýšlet o kritériích vyhodnocování. Také je důležité se zamyslet nad tím, za jak dlouho po realizaci vzdělávacího programu bude vhodné provést vyhodnocování (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podnik může sledovat přínosy vzdělávání teprve tehdy, kdy si zvolí kritéria vyhodnocování. Za vhodné se obecně považuje zvolit více kritérií, jedině tak podnik může dosáhnout toho, že vyhodnocování nebude subjektivní a zvýší se jeho přesnost (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) lze kritéria vyhodnocování rozlišit na vnitřní a vnější.

- Vnitřní kritéria se vztahují přímo ke vzdělávacímu programu. Příkladem takového kritéria může být zhodnocení průběhu akce samotnými účastníky. Toto kritérium však nepatří ke vhodně zvoleným, protože vyjadřuje pouze subjektivní pocity, a nikoliv progres dovedností a pracovního chování.
- Vnější kritéria jsou zaměřena na konečný cíl vzdělávacího procesu. Mezi tyto kritéria se řadí např. výkon, změny v objemu prodeje a nákladů. S vnějšími kritérii jsou spjaty dva typy problémů. Není snadné je vyjádřit ve stejných jednotkách jako náklady a zároveň nelze s jistotou určit, že změny, které v podniku nastaly, byly vyvolány konkrétně vzděláváním.

Pět úrovní vyhodnocování vzdělávání

Podle Raa (2010) vyhodnocování může probíhat na pěti úrovních:

1. Reakce

   Reakce účastníka na celkový přínos vzdělávací akce včetně zpracování obsahu, metod prezentování a technik použitých pro objasnění tématu. To vše ovlivňuje efektivitu vzdělávacího programu.
2. Učení

   Program vzdělávání, schopnosti lektora a vzdělávaného jsou hodnoceny na bázi porovnání množství nově získaných znalostí a investovaného času na straně jedné,

se schopností vzdělávaného aplikovat osvojené znalosti na konkrétních problémech na straně druhé.

3. Pracovní chování

   Toto hodnocení zahrnuje způsob a rozsah, v jakém pracovník dokáže uplatnit nabyté znalosti ve své práci.

4. Organizace

   Tato úroveň je zaměřena na míru využití vzdělávacího programu, učení a změn v pracovním chování organizace. To se může projevit např. zvýšením produktivity a kvality práce.

5. Výsledná hodnota

   Výsledná hodnota ukazuje to, do jaké míry se vzdělávací program podílel na dosažení stanovených cílů, jako jsou např. růst a ziskovost organizace.

Subjekty vyhodnocování

Za efektivitu celého vzdělávacího procesu by měli odpovídat společně vrcholový management, střední management i samotní pracovníci. Střední a vrcholový management by měl být odpovědný za soulad mezi vzdělávacími cíli a cíli podniku. Důležitými subjekty vzdělávání jsou také externí odborníci. Nutností je, aby management akceptoval cíle vzdělávání a spolupracoval na jeho vyhodnocování (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Problémy vyhodnocování vzdělávání

Odborníci se shodují na tom, že vyhodnocování vzdělávání je velmi důležité. Armstrong & Taylor (2015) ve své knize uvádějí pět problémů, které podávají vysvětlení, proč vyhodnocování v organizacích není dost efektivní:

1. Vrcholový management příliš nepoužívá data o dopadech vzdělávání, která jsou dostupná.
2. Experti na vzdělávání nedisponují dostatečnými odbornými znalostmi, aby věděli, jak při vyhodnocování postupovat.
3. Je obtížné či nemožné určit kritéria vyhodnocování, protože vzdělávací programy nemají jednoznačně určené cíle.
4. Nedostatek finančních prostředků má za následek to, že se peníze spíše použijí na vzdělávání než na jeho vyhodnocování.
5. Rizika by mohla být příliš velká, pokud by vyhodnocování prokázalo nízké dopady na vzdělávání.

3 Trendy v podnikovém vzdělávání

Současná doba je velmi rychlá a stále přináší nové a nové změny. V takové době obstojí pouze ty organizace, které se dokážou rychle v nové situaci zorientovat a reagovat tak na neustále se měnící podmínky. Zaměstnanec již nezastává pozici pouze v jednom oddělení, ale stává se součástí více pracovních týmů. To vyžaduje komplexnější znalosti z různých oborů.

Pracovníci se často na jedné straně vzdělávat chtějí, ale na straně druhé nemají dostatek času na absolvování kurzů. Tato skutečnost s sebou přináší potřebu nových metod vzdělávání, které právě šetří čas a zároveň poskytují jistotu kvalitního vzdělávání, které dříve bylo uskutečňováno převážně prezenční formou. Některé z těchto metod jsou uvedeny níže.

E-learning

Roberts (2016) definuje e-learning jako různé online technologie, které se používají pro usnadnění získávání znalostí. Podle Klementa & Dostála (2018) představuje e-learning formu vzdělávání prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Hlavním cílem je aktivovat studující k samostatnému učení. To vede k přeměně pasivních studentů na aktivní účastníky vzdělávání. Metoda slouží jako podpora při rozšiřování a doplňování vzdělávání. E-learning umožňuje vzdělávaným využívat ke studiu různé učební materiály a poskytuje také odborné vedení v průběhu celého vzdělávacího programu. Tento způsob výuky je v poslední době hojně využíván. E-learning není vhodný pro aktivity, ve kterých je vyžadována interakce mezi účastníky, a zároveň není doporučován pro rozvoj měkkých dovedností (Armstrong & Taylor, 2015).

Egerová (2012) uvádí následující výhody e-learningu:

- Vzdělávání může probíhat v jakémkoliv čase na libovolném místě.
- Obsah kurzu je sestaven na základě konkrétních požadavků organizace.
- Počet účastníků není omezen.
- Kurz může být využíván opakovaně např. při proškolování nových zaměstnanců.
- Každý z účastníků může studovat vlastním tempem, k jednotlivým tématům se může opakovaně vracet.

Armstrong & Taylor (2015) a Egerová (2012) se shodují na těchto nevýhodách:

- Pro organizaci zavedení této metody znamená vysoké pořizovací náklady.
- Další náklady jsou spojené se zajištěním aktuálních studijních materiálů.
- Problémem může být nedostatečná motivace pracovníka ke vzdělávání.
- Účastnící mohou mít pocit izolace od ostatních.
- Rozhodující je také technická vybavenost.
- E-learning není vhodné aplikovat na určité druhy kurzů.

M-learning

Jedná se o výuku přes mobilní technologie. M-learning lze charakterizovat jako mobilní formu e-learningu, jejímž účelem je umožnění vzdělávání tam, kde nemůže být klasický e-learning využit. Mezi výhodami této vzdělávání metody je především to, že se pracovníci mohou vzdělávat prakticky kdekoliv a kdykoliv. Tato metoda má i své nevýhody, kterými jsou omezení množství zobrazovaných informací, či snížená kvalita bezdrátového spojení (Egerová, 2012).

Blended learning

Hlavním cílem blended learningu je zlepšit celkovou efektivnost vzdělávacího procesu prostřednictvím kombinace různých metod vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015). Tato metoda se snaží odstranit některé nevýhody e-learningu. Proto z části využívá kromě moderní online výuky také výhody výuky prezenční. Příkladem toho je kombinace e-learningového kurzu s workshopem nebo seminářem. Blended learning je vhodné využít při vzdělání skupin pracovníků, kteří nejsou schopni nebo nejsou zvyklý v plné míře využívat moderní nástroje komunikace jako např. videokonferenci, diskusní fórum nebo chat (Klement & Dostál, 2018).

Obdobou blended learningu je hybrid learning. Rozdíl mezi těmito metodami spočívá v následujícím. Blended learning se zaměřuje na vhodný poměr kombinací offline a online učení. Zatímco hybrid learning hledá správnou kombinaci ze všech možných způsobů výuky, a to bez ohledu na to, zda se jedná o offline nebo online formu (Driesen, 2016).

Microlearning

Pojem microlearning nelze jednoznačně definovat vzhledem k tomu, že se neustále vyvíjí a mění (Kapp & Defelice, 2019). Kapp & Defelice (2019) charakterizují microlearning jako výukový obsah, který je možné pochopit za méně než pět minut. Jedná se o metodu, která není závislá na místě ani na čase. Lze ji aplikovat kdekoliv a kdykoliv. Lekce microlearningu mohou být poskytovány prostřednictvím mobilních telefonů (Hug, 2007).

Webinář

Webinář je online seminář, který se koná v reálném čase, kde školitel a zúčastnění se nenachází na jednom místě. Během webináře mohou účastníci poslouchat nejen lektora, ale mohou vidět i prezentaci a doplňující materiály nebo videa. Výhodou webináře je živá komunikace, která umožňuje aktivní zapojení účastníků. V případě, že se někdo nemůže zúčastnit, lze pořídit záznam prezentace (Egerová, 2012).

Další důležitou věcí, na kterou by se měl školitel soustředit, je zvolení správné délky webináře. Ta by v ideálním případě neměla přesahovat hodinu v kuse. Pokud je pro vysvětlení zvoleného tématu potřeba více času, je dobré webinář rozdělit do několika částí tak, aby lektor dokázal udržet pozornost svých posluchačů. Výklad by měl být také oživen konkrétními příklady z praxe (Kříž, 2020).

Gamifikace

Gamifikace využívá herní prvky v neherním prostředí. Vzdělávací proces je pro pracovníky více zajímavý, a tím dochází ke zvýšení jejich motivace (Palíšková a kol., 2021). Důležité je tedy zaujmout a získat pozornost účastníků (Staníčková, 2021). Tato metoda vzdělávání umožňuje účastníkům sbírat body a vytvářet žebříčky úspěšnosti, což přispívá k soutěživosti. Zapojení herních prvků do vzdělávání zvyšuje šanci, že si účastníci lépe zapamatují probranou látku. Gamifikace do učení také zapojuje virtuální realitu (Palíšková a kol., 2021).

Virtuální realita

Tato metoda se využívá především v případech, kdy se za nejlepší možný způsob vzdělávání považuje simulace skutečných situací. Zaměstnanec si tak prostřednictvím virtuálních brýlí může bezpečně a bez případných škod osvojit potřebné dovednosti (Langer, 2018). Vzdělávání pomocí virtuální reality, též v-learning, šetří firmě náklady a zvyšuje efektivitu samotného vzdělávání. V-learning získal oblibu v době pandemie

koronaviru. Výhodou této metody je především to, že osobní prožitek vede ke zvýšení schopnosti využít v reálných situacích to, co jsme se naučili. Dalším plusem v-learningu je, že může být uskutečňován na dálku (Čejková, 2020).

Agilní přístup ve vzdělávání

Dalším z trendů současnosti je uplatnění agilního přístupu ve vzdělávání. Tento přístup je vhodný především v situacích, kdy je třeba rychle reagovat na změny. V takovém případě není kladen důraz na striktní dodržování předem stanoveného vzdělávacího plánu, ale důležitější je okamžitá reakce na nově vzniklé potřeby a podněty (Běhounková, 2018).

S příchodem koronavirové pandemie byly firmy nuceny rychle reagovat a zároveň experimentovat v oblasti vzdělávání a komunikace. Řada zaměstnanců musela ze dne na den začít pracovat online. To s sebou přineslo řadu problémů, protože úroveň počítačové gramotnosti nebyla u všech pracovníků stejná. Proto firmy musely zaměřit své vzdělávací programy především na tuto oblast a naučit tak pracovníky v poměrně krátké době co nejlépe využívat nové nástroje komunikace a nové způsoby vzdělávání.

Otázkou zůstává, zda firmy budou i do budoucna upřednostňovat metody online vzdělávání nebo se vrátí zpět k tradičním způsobům, případně budou využívat kombinace obou těchto forem.

4 Shrnutí

Vzdělávání pracovníků v podniku je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Vzhledem k tomu, že požadavky na odbornost zaměstnanců se neustále mění a vyvíjí, mělo by být vzdělávání chápáno jako celoživotní proces jak ze strany organizace, tak ze strany samotných zaměstnanců. Pokud si chce podnik udržet své pracovníky, měl by jim poskytovat dostatek možností pro rozšiřování jejich znalostí a dovedností a zároveň je motivovat k samostatnému vzdělávání. Pro podnik je důležité, aby měl schopné a vzdělané pracovníky, protože jen takoví pracovníci představují pro podnik konkurenční výhodu. Zároveň je nezbytné, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou pro podnik důležití a cítili, že jsou s ním spjati.

Při výběru způsobu vzdělávání by se neměl podnik držet jen osvědčených metod, ale i v této oblasti by se měl snažit inovovat a svým zaměstnancům by měl nabízet nové, modernější způsoby výuky.

5 Charakteristika společnosti

V této kapitole bude představena společnost Betz s.r.o., která sídlí v Mariánských Lázních. Firma byla založena v roce 1995 a působí na českém a slovenském trhu. Nejdříve se zabývala prodejem plastových dílů Emico, později se její nabídka rozšířila o produkty značky Franke a Zimm. Jak se společnost v průběhu let rozvíjela, původní prostory již přestaly být dostačující. Z tohoto důvodu se vedení firmy v roce 2006 rozhodlo přestěhovat do většího areálu, který se nachází na třídě Vítězství.

Tabulka 1: *Výpis z obchodního rejstříku společnosti Betz s.r.o.*

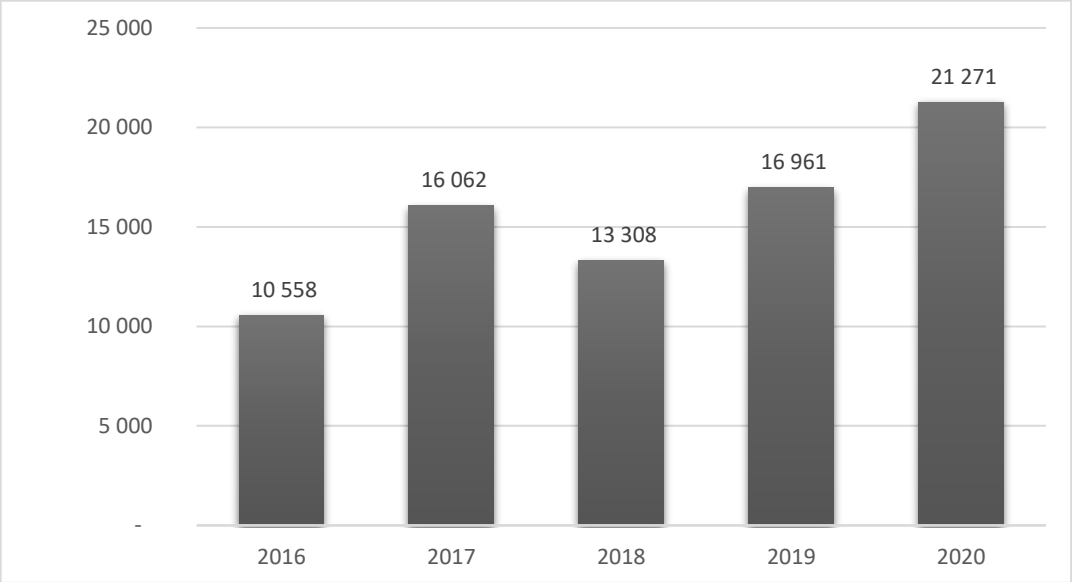
Datum vzniku a zápisu:	12. červenec 1995
Spisová značka:	C 6634/KSPL Krajský soud v Plzni
Obchodní značka:	Betz s.r.o.
Sídlo:	třída Vítězství 68/4, Hamrníky, 353 01 Mariánské Lázně
Identifikační číslo:	63508206
Právní forma:	Společnost s r.o.
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona: - zprostředkovatelská činnost v rámci obchodu a služeb - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej - poradenské služby v rámci živnosti volné - výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
Členové statutárního orgánu, jednatelé:	Ing. Miloslav Strnad Mariánské Lázně Den vzniku funkce: 19. listopad 1997
	Mgr. Miloslava Strnadová Mariánské Lázně Den vzniku funkce: 7. leden 2010
Základní kapitál	100 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz (2022)

V současné době se podnik zabývá projektováním strojů a zařízení, servisem prodávaných výrobků, ale i vlastní výrobou a montáží na zakázku podle přání a požadavků zákazníků. Ve své výrobní činnosti podnik používá komponenty a profily značky Rexroth Bosch Group. Firma provádí kompletaci komponentů, mezi které patří např. lineární vedení a části zvedacích zařízení. Betz s.r.o. dodává komponenty pro automatizaci, hliníkové profily a spojovací materiál, lineární vedení, plynové pružiny, plastové díly a valivá ložiska (Betz, 2022).

Následující graf zobrazuje vývoj zisku společnosti od roku 2016 do roku 2020 (Justice.cz, 2022).

Graf 1: *Vývoj zisku společnosti v tis. Kč za období 2016–2020*



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Firma dlouhodobě dosahuje zisku vyššího než 10 mil. Kč. Za rok 2020 společnost dostáhla největšího zisku za posledních 5 let, a to ve výši 21 mil. Kč.

Podnik má výhradní zastoupení pro tyto rakouské a německé firmy (Betz, 2022):

- **Franke GmbH** vyrábí lineární vedení, polohovací systémy, vestavné elementy a speciální valivá ložiska. Jeho produkty nachází uplatnění např. v leteckém průmyslu, při výrobě balících linek, jednoúčelových i víceúčelových strojů, v potravinářském průmyslu, dále při výrobě zdravotnických přístrojů nebo zařízení pro automatizaci výroby apod.

- **Zimm GmbH** se zaměřuje na výrobu převodovek a příslušenství pro zdvihací zařízení, úhlových převodovek a výrobou těžkých lineárních vedení. Výrobky se využívají k výrobě zařízení a strojů pro různá odvětví průmyslu.
- **Rexroth Bosch Group** se zabývá výrobou hliníkových profilů a spojovacích materiálů, které se používají pro stavbu lehkých i těžkých konstrukcí, ke stavbě montážních stolů a linek, transferových systémů apod. Dále nabízí řešení pro automatizaci ve všech oblastech průmyslu. Betz s.r.o. je certifikovaným partnerem této značky.
- **Emico** je výrobcem standardních a normovaných plastových dílů, distančních sloupků a rozpěrek. Díly se využívají ve všech odvětvích průmyslu.
- **Asutec GmbH** vyrábí produkty, které se používají např. k řízení pohybu palet na transferových systémech. Mezi jeho produkty se řadí elektrické stopery, dojezdové tlumiče, zpětné zarážky a poziční jednotky.
- **Stabilus GmbH** je výrobcem plynových pružin a tlumičů, které se využívají např. v nábytkářském a automobilovém průmyslu i ve zdravotnictví.
- **Orgatex GmbH & Co.KG.** se specializuje na oblast Lean factory. Výrobky Orgatex usnadňují zavádění systému štíhlé výroby a dále umožňují přehledné značení skladů, jedná se např. o značení regálů, přepravek a palet, podlahové značení, ale také Kanbanové tabule, FIFO nádraží, Hejunky apod.

Firma Betz s.r.o. provozuje také tři e-shopy: *Leanfactory.cz* pro výrobky značky Orgatex, *E-profily.cz* pro komponenty Franke a Bosch Rexroth Group, *Stopery.cz* pro produkty Asutec (Betz, 2022).

5.1 Cíle společnosti

Mezi své cíle společnost Betz s.r.o. řadí:

- bezpečnost a spokojenost zaměstnanců,
- nabídku kvalitních produktů a služeb svým zákazníkům,
- inovaci výroby,
- snahu o co nejmenší zatížení životního prostředí (Interní dokumenty, 2022).

Prioritou firmy Betz s.r.o. je zajišťovat bezpečné pracovní prostředí, ve kterém budou zaměstnanci spokojeni a budou odvádět dobré pracovní výkony. Společnost si uvědomuje, že právě zaměstnanci jsou hybnou silou, která posouvá firmu dál.

Velký důraz je kladen na spokojenost zákazníků, která se odvíjí nejen od kvality prodávaných výrobků, ale také od poskytovaných služeb. To se projevuje narůstajícím počtem nových zákazníků. Firma si zakládá na budování dobrých vztahů se svými zákazníky.

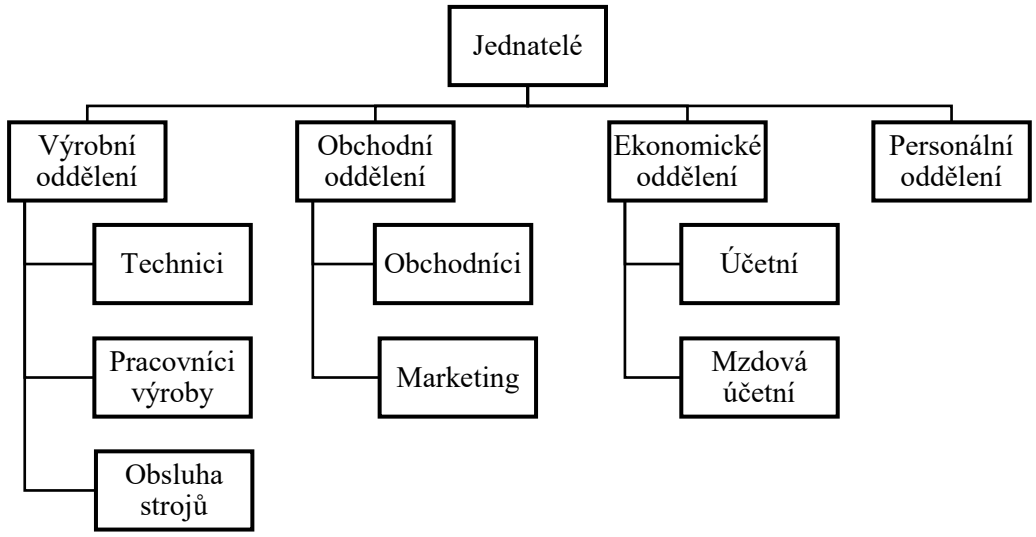
Společnost neustále zlepšuje své výrobní procesy tak, aby udržela krok s konkurencí. Inovace je prováděna prostřednictvím nákupu nových, modernějších výrobních zařízení nebo zdokonalováním samotných výrobních postupů, které podniku zajistí efektivnější výrobu.

Podnik také myslí na životní prostředí. Snaží se snižovat dopad své výroby na přírodu, ať už recyklací odpadu nebo omezením používaní jednorázových obalů. U některých zákazníků již zavedl systém používání obalů pro opakované použití, jedná se např. o dřevěné bedny, které slouží pro přepravu řezaných profilů. Firma Betz s.r.o. je zapojena do systému EKO-KOM.

5.2 Organizační struktura

Na vrcholu organizační struktury jsou jednatelé firmy, kterým jsou odpovědná jednotlivá oddělení. Podnik je rozdělen do čtyř oddělení, kterými jsou výrobní, obchodní, ekonomické a personální oddělení. Do výrobního oddělení spadají technici, pracovníci obsluhy strojů a dělníci. Oddělení obchodu tvoří obchodníci a marketingoví pracovníci. Pod ekonomické oddělení spadá účetní a mzdová účetní. Posledním oddělením podniku je personální oddělení (Interní dokumenty společnosti, 2022).

Graf 2: *Schéma organizační struktury*



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

5.3 Zaměstnanci podniku

Podnik má v současné době 36 zaměstnanců, kteří pracují na výrobních i nevýrobních pracovních pozicích (Interní dokumenty společnosti, 2022). Z uvedeného počtu pracuje 34 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 2 na částečný pracovní poměr. Společnost zaměstnává 21 mužů a 15 žen. Jedná se o stálé pracovníky, z nichž většina pracuje ve společnosti déle než 1 rok. U zaměstnanců převažuje středoškolské vzdělání.

Ve výrobním oddělení skupina techniků zpracovává na základě přijatých zakázek výkresy a podklady pro výrobu. Dále spolupracuje s obchodním oddělením při tvorbě složitých nabídek, provádí technické výpočty dle konkrétních požadavků zákazníka. Technici se také, jako odborný dohled, účastní montáží hotových výrobků přímo u zákazníků. Těchto montáží se účastní dále i pracovníci výroby, kteří se podíleli na výrobě a kompletaci montážních celků. Součástí výrobního oddělení jsou také pracovníci, kteří zajišťují obsluhu strojů, jedná se např.: o pily na řezání profilů a lineárních vedení, pily na řezání desek z různých materiálů, frézy apod. Obsluha má zároveň také na starost údržbu těchto strojů. Pracovníci obchodního oddělení mají na starost sortiment jednotlivých firem, jejichž produkty firma Betz s.r.o. nabízí. Tito pracovníci zajišťují komunikaci se zákazníky, zpracování nabídek, vyřizování objednávek, ale také nákup produktů u obchodních partnerů.

Do obchodního oddělení jsou zahrnuti také marketingoví pracovníci. Jejich úkolem je oslovování nových zákazníků, zpracování newsletterů, rozesílání obchodních sdělení, tvorba a správa e-shopů, které firma provozuje. Ekonomické oddělení se stará o hospodaření podniku, účetní agendu, evidenci zaměstnanců a mzdové účetnictví. Do kompetencí personálního oddělení spadají tyto činnosti: plánování, výběr a získávání zaměstnanců; hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě také jejich vzdělávání.

6 Vzdělávací proces ve společnosti

Společnost Betz s.r.o. vnímá vzdělávání svých zaměstnanců jako velmi důležitý faktor. Je si vědoma, že právě zaměstnanci jsou klíčem pro udržení a posílení pozice na stále se měnícím a vyvíjejícím se trhu. Získat nového zákazníka je těžké, ale udržet stávajícího je ještě těžší, proto společnost neustále pracuje na zlepšování znalostí a dovedností svých zaměstnanců a dbá na jejich další rozvoj. Vzdělávání pracovníků patří do kompetence personálního oddělení. Obsahem této kapitoly bude seznámení se se vzdělávacím procesem tak, jak probíhá ve společnosti Betz s.r.o. Následující informace, které se týkají procesu vzdělávání, byly získány z interních dokumentů společnosti a prostřednictvím rozhovoru s personálním pracovníkem.

6.1 Identifikace potřeb

Podnik zjišťuje mezery ve vzdělání zaměstnanců prostřednictvím několika metod. Jednou z nich je využití pracovních náplní. Každý zaměstnanec má ve své pracovní náplni jasně uvedeno, co je obsahem jeho práce a jaké požadavky jsou kladeny na jeho znalosti a dovednosti, nutné pro výkon dané pozice. Pracovní náplně jsou využívány jako podklad pro zjištění potřeby dalšího vzdělávání pracovníků. Další metodou, která je využívána, je pozorování. Během pracovního procesu, ať už se jedná o výrobu či zpracování zakázek apod., dochází k tomu, že se pracovníci dostanou do situací, kdy jsou nuceni rychle řešit různé problémy. To vyžaduje nejen pracovní zkušenosti, ale také určité znalosti a dovednosti. Pokud zaměstnanci nemají dostatečné znalosti a dovednosti v určitých oblastech, může docházet k chybám. Vedoucí pracovníci prostřednictvím pozorování získávají informace o tom, jak si jejich podřízení vedou při plnění pracovních úkolů a zaznamenávají si jejich případné nedostatky. Na základě výsledků pozorování pak podnik navrhuje vhodné formy školení tak, aby v budoucnu k podobným situacím nedocházelo. Dále firma využívá skupinové porady. Ty slouží mimo jiné ke zjištění nedostatků u jednotlivců, případně celých pracovních skupin. Mohou se týkat např. problémů v komunikaci mezi členy jednotlivých pracovních týmů. Společnost je otevřena i požadavkům na vzdělání ze strany zaměstnanců.

6.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání spadá do kompetencí personálního oddělení, které na základě požadavků vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení sestavuje plán vzdělávání. Podnik si každý rok stanoví cíl, na který je třeba se zaměřit, např. zlepšení jazykových znalostí, komunikačních schopností, technických dovedností apod. Cíl vždy vyplývá z aktuálních zjištění, které podnik získal ve fázi identifikace potřeb. Do plánů jsou zahrnuta povinná školení ze zákona, školení rozšiřující znalosti portfolia nabízených produktů, školení a workshopy pořádané jednotlivými zahraničními firmami, které společnost Betz s.r.o. zastupuje (Interní dokumenty společnosti, 2021).

6.3 Realizace vzdělávání

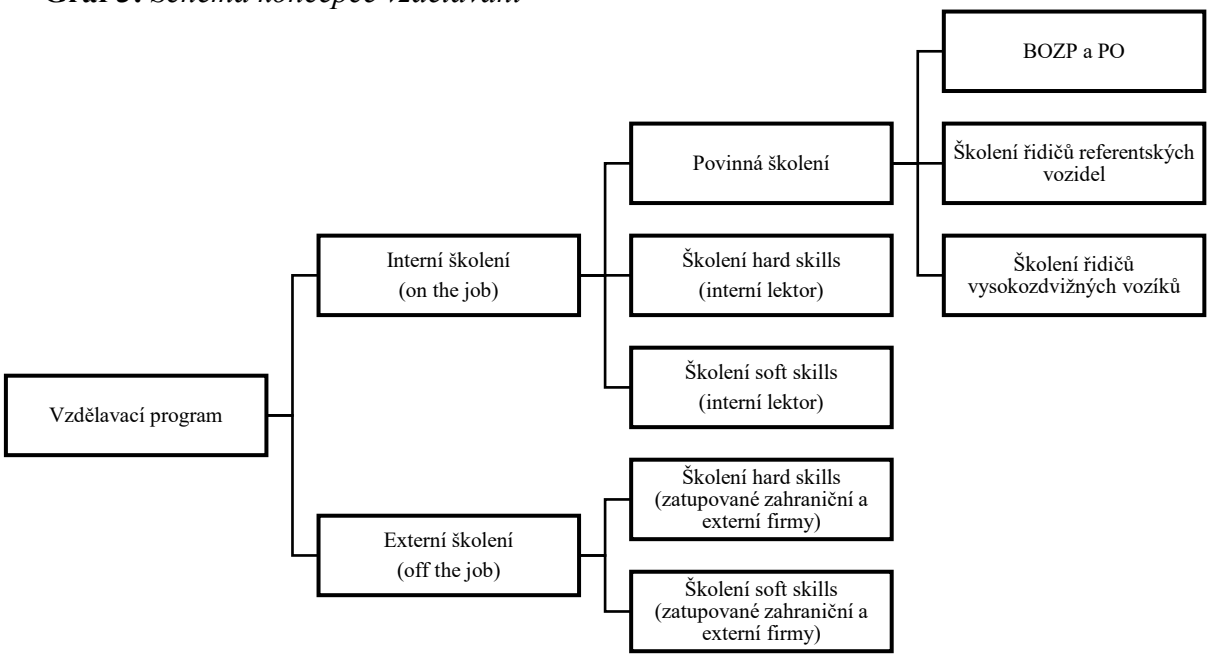
Realizace vzdělávání probíhá v návaznosti na plán vzdělávání, sestavený personálním oddělením. Na jeho základě jsou realizována školení dle potřeb jednotlivých úseků, příp. jednotlivých pracovníků. Povinných školení se pravidelně účastní všichni zaměstnanci.

Školení jsou prováděna jak externími, tak interními školiteli. Externími školiteli jsou převážně pracovníci zastupovaných firem. Interním školitelem je především jednatel společnosti, který má dlouholeté zkušenosti v oboru a může je tak dále předávat svým zaměstnancům. Interní vzdělávání v některých případech zajišťují i sami zaměstnanci, kteří ve firmě působí již déle a jsou schopni předávat získané zkušenosti a dovednosti ostatním kolegům.

Realizace dalšího vzdělávání probíhá na základě požadavků jednotlivých zastupovaných firem. Tyto firmy kladou důraz na vysokou odbornost, a proto vyžadují, aby pracovníci jednotlivých zastoupení byli proškoleni na velmi vysoké úrovni. Zahraniční firmy si také stanovují tzv. kampaně, kterým se chtějí v daném roce věnovat. Náplně jednotlivých vzdělávacích akcí se pak odvíjí od témat těchto kampaní.

Společnost rozlišuje dva typy vzdělávání, a to interní (on the job) a externí (off the job).

Graf 3: *Schéma koncepce vzdělávání*



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Mezi interní školení společnost řadí povinná školení, školení hard skills a soft skills, které provádí, jak interní, tak externí lektoři. Školení se konají přímo na pracovišti (Interní dokumenty společnosti, 2021).

Povinná školení

Do povinných školení patří:

- školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrany),
- školení řidičů referentských vozidel,
- školení řidičů vysokozdvižných vozíků.

Školení BOZP a PO musí absolvovat jak noví, tak stávající zaměstnanci. Konají se pravidelně po dvou letech a týkají se všech zaměstnanců společnosti. Školení řidičů referentských vozidel se týká těch zaměstnanců, kteří nejsou řidiči z povolání, ale řídí soukromá nebo firemní vozidla v pracovní době. Školení řidičů vysokozdvižných vozíků se vztahuje pouze na pracovníky výrobního oddělení. Poslední dvě jmenovaná školení probíhají jednou ročně. Po skončení výuky podstoupí pracovníci kontrolní test, který prověří úroveň jejich znalostí (Interní dokumenty společnosti, 2021).

Všechna výše uvedená školení jsou prováděna externími lektory formou přednášky, výjimkou je pouze vstupní školení BOZP a PO pro nové zaměstnance, které v tomto případě zajišťuje interní školitel (vedoucí provozu).

Interní školení hard skills

Společnost do této skupiny zařazuje:

- školení práce na počítači,
- školení znalosti katalogů zastupovaných firem,
- školení technických znalostí a dovedností pro techniky a dělnické profese.

Školení práce na počítači se týká především techniků a obchodníků. Výuka probíhá formou e-learningu nebo online workshopu. Technici si touto formou osvojují a upevňují znalosti práce s CAD programy, které jsou nezbytné pro projektování složitých zakázek. Naopak obchodní oddělení rozšiřuje své znalosti v oblasti programů MS Office (Word, Excel, Power Point) a firemních programů, které jsou určeny pro zpracování nabídek, zakázek, objednávek. Toto školení také probíhá formou e-learningu. Účetní oddělení absolvuje pravidelné webináře týkající se legislativních změn, pořádané především Krajskou hospodářskou komorou Karlovarského kraje. Pro vzdělávání v oblasti účetního softwaru se osvědčila forma e-learningu.

Školení znalosti katalogů zastupovaných firem jsou určena především pro obchodníky. Obchodníci v dnešní době již neplní roli pouze prodejců, ale musí být schopni zákazníkům poskytnout konzultaci a prvotní technické poradenství. Proto je kladen důraz na výbornou znalost nabízených produktů a možnosti jejich dalšího využití. Pro vzdělávání v této oblasti firma využívá převážně semináře.

Školení technických znalostí a dovedností pro techniky a dělnické profese zahrnuje zaškolení na jednotlivých strojích využívaných ve výrobě. Na základě jejich absolvování firma sestavuje a aktualizuje tzv. tabulky kompetencí. Ty slouží jako přehled schopností a dovedností jednotlivých pracovníků a jsou využívány při plánování složitých projektů nebo při vysílání pracovníků na montáže. Pro rozvoj svých zaměstnanců v tomto případě firma využívá instruktáž a asistování. Vzhledem k tomu, že je ve výrobě nutné zajistit zastupitelnost jednotlivých pracovních míst, využívá firma aktivně také rotaci práce.

Interní školení soft skills

Tento druh vzdělávání cílí na rozvoj měkkých dovedností především u pracovníků obchodního oddělení a vedoucích pracovníků.

Pro pracovníky obchodního oddělení jsou pravidelně pořádány vzdělávací akce zaměřené na vhodné vystupování, správnou a cílenou komunikaci se zákazníky, ať už se jedná o osobní nebo telefonický kontakt. Dále jsou rozvíjeny prodejní, prezentační a vyjednávací dovednosti nezbytné pro rychlé a kvalitní řešení problémů, které mohou v průběhu obchodního případu nastat. Školení jsou zaměřena také na budování důvěry mezi zákazníkem a obchodníkem. Zde je nejčastěji využíván webinář nebo online workshop.

U vedoucích pracovníků je kladen důraz na rozvoj jejich organizačních schopností a vzdělávání v oblasti vedení a motivace zaměstnanců. S tím souvisí také neustálé zdokonalování komunikačních schopností, které je mimo jiné velmi důležité při předcházení vzniku konfliktů, ale i při jejich samotném řešení. Pro rozvoj vedoucích pracovníků v této oblasti je využívána metoda hraní rolí.

Jako externí školení firma označuje školení hard skills a soft skills, které se konají mimo sídlo firmy a jsou prováděny zastupovanými zahraničními nebo externími firmami (Interní dokumenty společnosti, 2021).

Externí školení hard skills

Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje se zahraničními firmami, je jazyková vybavenost pro obchodní oddělení a techniky velmi důležitá. Pracovníci pro komunikaci s obchodními partnery využívají převážně německý jazyk. Znalost německého jazyka je u všech pracovníků na velmi vysoké úrovni. S rozšiřováním portfolia zastupovaných firem, se stala nutností i komunikace v anglickém jazyce. Znalost tohoto jazyka nebyla u všech pracovníků na dostatečné úrovni, proto firma přistoupila k realizaci jazykových kurzů obchodní a technické angličtiny, vedených rodilým mluvčím z Velké Británie. Výuka probíhá prezenční formou (Interní dokumenty společnosti, 2021).

Zahraniční společnosti, se kterými firma spolupracuje, poskytují svým zastoupením webináře a workshopy zaměřené na prohloubení znalostí nabízených produktů. Po jejich absolvování by měli být pracovníci schopni zákazníka informovat nejen o vlastnostech výrobku a možnostech jeho využití, ale také o tom, jak správně vyzdvihnout jeho

přednosti oproti konkurenčním produktům na trhu. Těchto vzdělávacích akcí se účastní techničtí pracovníci a obchodníci.

Externí školení soft skills

Tato školení se týkají pracovníků marketingu a jsou zaměřena především na rozvoj kreativního myšlení, marketingovou komunikaci se zákazníkem, tvorbu newsletterů a reklamních kampaní. Jejich předmětem je také správné oslovení jednotlivých cílových skupin a v neposlední řadě tvorba a správa e-shopů. Pro tento typ vzdělávání firma využívá v současné době kurzy od Asociace pro elektronickou komerci (APEK), jejíž členem firma je. V těchto kurzech je kombinována offline a online forma učení prostřednictvím webináře, e-learningu a workshopu (blended learning) (Interní dokumenty společnosti, 2021).

Firma má také zaveden velmi dobře fungující systém zaškolování nových zaměstnanců, a to napříč všemi odděleními. V každém oddělení je určena pověřená osoba s největšími zkušenostmi, která zastává roli školitele – mentora nového pracovníka. Kompetence a zodpovědnost jsou zaměstnancům předávány postupně dle jeho schopností.

6.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání ve společnosti Betz s.r.o. probíhá ve dvou fázích. První fáze se uskutečňuje bezprostředně po absolvování vzdělávacích aktivit. V tuto chvíli společnost ověřuje, zda vzdělávací akce splnila svůj účel a pracovníci získali požadované znalosti. Druhá fáze probíhá s určitým časovým odstupem od samotné realizace. Společnost zjišťuje, do jaké míry bylo vzdělávání efektivní i v dlouhodobějším horizontu, a zda bylo dosaženo očekávaného přínosu v porovnání s vynaloženými náklady. Vyhodnocování je uskutečňováno pomocí znalostních a dovednostních testů, dále prostřednictvím vedené diskuse v rámci pracovních porad, ale i pozorováním ze strany vedoucích pracovníků.

Nedílnou součástí vyhodnocování je i sebehodnocení pracovníků. Každý zaměstnanec by měl provést zhodnocení výsledků svých pracovních činností a zamyslet se nad tím, na kolik byly ovlivněny absolvovanými školeními, a zda by dosáhl stejných výsledků i bez účasti na nich. Tyto informace jsou také velmi důležité pro konečné hodnocení uskutečněných vzdělávacích aktivit, ale zároveň mohou sloužit i pro plánování těch budoucích.

Závěrem roku firma Betz s.r.o. provádí celkové hodnocení pracovníků. Jednatelé společnosti si zvou každého zaměstnance zvlášť na osobní pohovor, při kterém je zhodnocen jeho celoroční pracovní výkon. Během tohoto pohovoru jsou prodiskutovány jak jeho klady, tak i případné nedostatky v jeho pracovní činnosti. Poté jsou ze strany zaměstnavatele navrženy odpovídající vzdělávací aktivity, vedoucí k jejich odstranění. Na základě získaných informací podnik sestavuje plán vzdělávání pro další rok.

7 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání v organizaci Betz s.r.o. Otázky jsou zaměřeny na vyjádření názoru ohledně již absolvovaných vzdělávacích aktivit a na zjištění toho, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni s tím, jak ve společnosti vzdělávání probíhá. Informace zjištěné dotazníkovým šetřením budou sloužit ke zhodnocení současného systému vzdělávání a případnému návrhu doporučení.

Dotazníkové šetření proběhlo formou anonymního písemného dotazování. Dotazník pracovníci obdrželi v papírové podobě. Tato varianta byla méně nákladná a zároveň se dotazník dostal i k výrobním pracovníkům, kteří běžně s informační technikou nepracují. Dotazník obsahoval 25 otázek, z toho 6 otázek se týkalo charakteristiky respondenta a 19 otázek sloužilo pro zjištění informací o vzdělávání ve společnosti. Otázky byly v podobě uzavřených a polouzavřených otázek, také byla použitá Likertova stupnice.

Celý dotazník se nachází v příloze (*Příloha A*). Nejprve byl dotazník prodiskutován s pracovníkem personálního oddělení, který ho zhodnotil jednak z časového hlediska a jednak z hlediska srozumitelnosti otázek. Pak byl dotazník distribuován jednotlivým pracovníkům. Dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2022.

7.1 Respondenti

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, dotazování jen v určitém oddělení by nepřineslo komplexní hodnocení vzdělávacího systému ve firmě. Proto dotazníkové šetření bylo provedeno napříč všemi odděleními.

Celkem bylo osloveno 34 respondentů. Vyplněný dotazník odevzdalo 32 dotázaných. Návratnost dotazníku činila přibližně 94 %.

Prvních 6 otázek bylo zaměřeno na charakteristiku respondentů. Pro lepší názornost byly odpovědi zaznamenány do tabulek.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Ze 34 respondentů dotazník vyplnilo 32. Z toho bylo 18 mužů, ti jsou zaměstnáni ve výrobním oddělení a 14 žen, ty mají zastoupení ve zbývajících třech odděleních (obchodním, účetním a personálním.)

Tabulka 2*: Jaké je Vaše pohlaví?*

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Muž	18	56
Žena	14	44

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Z tabulky vyplývá, že nejvíce respondentů je ve věku 36-45 let (14 pracovníků). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 25-35 let (9 pracovníků). Dále následuje skupina 46–55 let se 7 pracovníky. Nejmenší zastoupení má věková skupina 56 a více (2 pracovníky).

Tabulka 3: *Do jaké věkové kategorie patříte?*

Věkové kategorie	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
25–35	9	28
36–45	14	44
46–55	7	22
56 a více	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Na základě dat uvedených v tabulce č. 4 ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou (16 respondentů). Jedná se především o absolventy technických a ekonomických oborů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci se středoškolským vzděláním s výučním listem (9 respondentů), ti zaujímají dělnické profese. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 5 dotázaných, ti zastávají vedoucí pozice. Pouze 2 zaměstnanci mají dokončené základní vzdělání. Z uvedených dat vyplývá, že firma zaměstnává nejvíce středoškolsky vzdělaných pracovníků.

Tabulka 4: *Jaké je Vaše dosažené vzdělání?*

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Základní	2	6
Středoškolské s výučním listem	9	28
Středoškolské s maturitou	16	50
Vysokoškolské	5	16

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 4: Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/zaměstnána?

Z hlediska délky pracovního poměru nejvíce zaměstnanců (10 odpovědí) ve firmě pracuje 1–2 roky. Jak vyplývá z tabulky, ve firmě převažují stálí zaměstnanci s délkou pracovního poměru delší než 3 roky (celkem 20 zaměstnanců). Pouze 2 zaměstnanci ve firmě pracují méně než jeden rok.

Tabulka 5: *Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/zaměstnána?*

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Méně než 1 rok	2	6
1–2 roky	10	31
3–5 let	8	25
6–8 let	6	19
Déle než 9 let	6	19

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 5: V jakém oddělení pracujete?

Z tabulky č. 6 je patrné, že převážná většina zaměstnanců pracuje ve výrobním oddělení (20 dotazovaných). Devět respondentů pracuje v obchodním a dva v ekonomickém oddělení. Personální oddělení je zastoupeno pouze jednou osobou.

Tabulka 6: *V jakém oddělení pracujete?*

Oddělení	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Výrobní	20	63
Obchodní	9	28
Ekonomické	2	6
Personální	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 6: Na jaké úrovni pracujete?

Ve společnosti je zastoupeno nejvíce řadových pracovníků, v celkovém počtu 26. Vedoucí pracovníci (6 osob) řídí jednotlivá oddělení. Výjimku tvoří pouze výrobní oddělení. Vzhledem k tomu, že společnost má dvě výrobní haly, za každou z nich zodpovídá vedoucí haly. Ti jsou pak podřízeni vedoucímu výrobního oddělení.

Tabulka 7: *Na jaké úrovni pracujete?*

Úroveň	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Vedoucí pracovník	6	19
Řadový pracovník	26	81

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato podkapitola se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření zaměřeného na oblast vzdělávání pracovníků v organizaci. Pro lepší názornost byly odpovědi č. 7 až č. 25 zaznamenány do tabulek a grafů.

Otázka č. 7: Jaký typ vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje z hlediska místa konání?

Jak vyplývá z níže uvedených dat, 20 respondentů upřednostňuje vzdělávací akce pořádané na pracovišti.

Tabulka 8: *Jaký typ vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje z hlediska místa konání?*

Místo konání	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Na pracovišti	20	63
Mimo pracoviště	12	37

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 8: Z jakých důvodů se účastníte vzdělávacích aktivit? (netýká se školení BOZP a pravidelně se opakujících povinných školení)

Nejčastěji se respondenti účastní vzdělávacích aktivit z důvodu zlepšení svých profesních znalostí a dovedností. Tento důvod uvedlo 15 dotazovaných, dalších 10 se účastní z příkazu svého vedoucího a zbylých 7 respondentů má potřebu se samo dále vzdělávat.

Tabulka 9: *Z jakých důvodů se účastníte vzdělávacích aktivit? (netýká se školení BOZP a pravidelně se opakujících povinných školení)*

Důvod účasti	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Na základě pokynu vedoucího pracovníka	10	31
Z důvodu zlepšení svých profesních znalostí a dovedností	15	47
Chci se dále vzdělávat	7	22
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 9: Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?

Jak vyplývá z odpovědí, dotazovaní se převážně účastní vzdělávacích aktivit čtvrtletně (17 odpovědí), 10 pololetně a pouze 5 respondentů se vzdělávacích aktivit účastní měsíčně. V tomto případě se jedná o pracovníky ekonomického, personálního a částečně obchodního oddělení.

Tabulka 10: *Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?*

Četnost účastí	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Měsíčně	5	16
Čtvrtletně	17	53
Pololetně	10	31
Ročně	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 10: Byly pro Vás tyto vzdělávací aktivity přínosné? Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

Celkem 31 respondentů považuje absolvované vzdělávací aktivity za přínosné. Z toho 19 dotázaných odpovědělo *určitě ano,* 12 *spíše ano.* Pouze jeden respondent odpověděl *spíše*

ne. Svou odpověď zdůvodnil tím, že nemá zájem se v budoucnu věnovat práci v tomto oboru.

Tabulka 11: *Byly pro Vás tyto vzdělávací aktivity přínosné?*

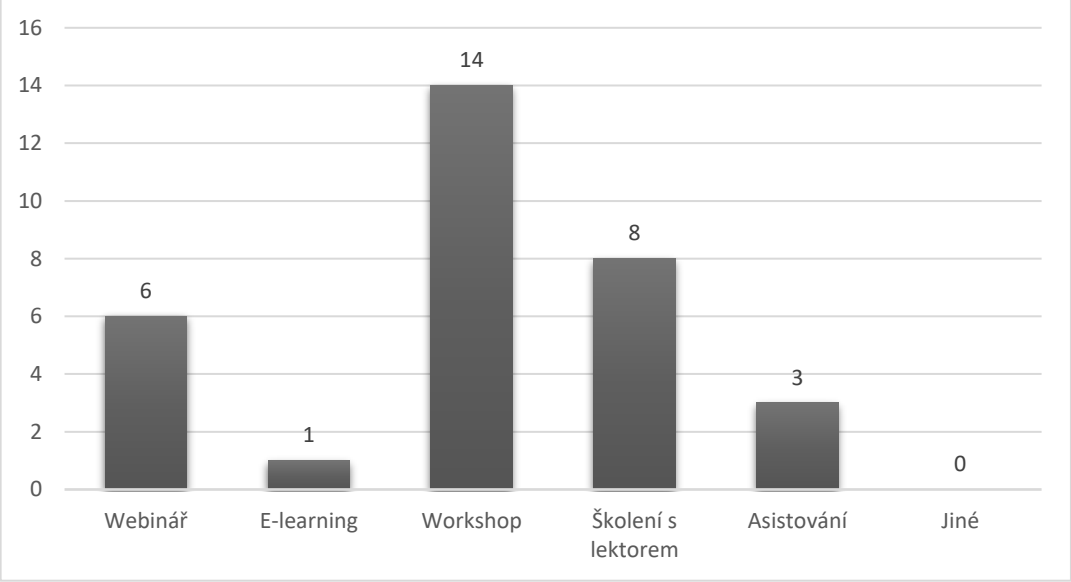
Míra souhlasu	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Určitě ano	19	59
Spíše ano	12	38
Spíše ne	1	3
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 11: Jakou metodu vzdělávání nejvíce upřednostňujete?

Z grafu č. 4 je patrné, že nejvíce pracovníků (14 osob) dává přednost workshopu. Následuje školení s lektorem, které vybralo 8 respondentů. Webinář upřednostňuje 6 dotázaných. Metodu asistování vybrali 3 pracovníci výrobního oddělení. O e-learning projevil zájem pouze 1 respondent.

Graf 4: *Jakou metodu vzdělávání nejvíce upřednostňujete?*



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 12: Považujete další profesní vzdělávání za důležité?

Z tabulky č. 12 je zřetelné, že všichni zaměstnanci považují další profesní vzdělávání za důležité. *Určitě ano* odpovědělo 25 respondentů, *spíše ano* 7 respondentů.

Tabulka 12: *Považujete další profesní vzdělávání za důležité?*

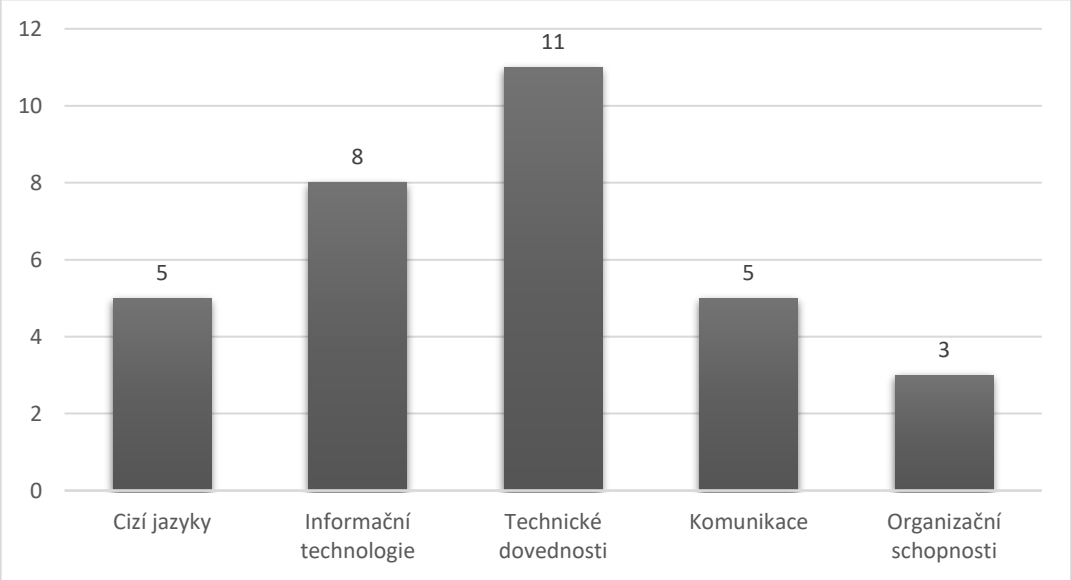
Míra souhlasu	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Určitě ano	25	78
Spíše ano	7	22
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 13: Vyberte, v jaké oblasti byste chtěli rozvíjet své schopnosti a dovednosti?

Z grafu vyplývá, že nejvíce se pracovníci chtějí rozvíjet v oblasti technických dovedností (11 osob). Poté následují informační technologie (8 osob), cizí jazyky (5 osob) a komunikace (5 osob). Pouze 3 respondenti odpověděli, že by měli zájem o rozvoj organizačních schopností.

Graf 5: *Vyberte, v jaké oblasti byste chtěli rozvíjet své schopnosti a dovednosti?*



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 14: Odkud získáváte informace o možnostech dalšího vzdělávání?

Získaná data ukazují, že informace o možnostech dalšího vzdělávání dostávají zaměstnanci především od svých vedoucích pracovníků (25 odpovědí). Celkem 6 pracovníků udává jako zdroj informací personální oddělení. Pouze 1 pracovník uvádí jako zdroj informací email.

Tabulka 13: *Odkud získáváte informace o možnostech dalšího vzdělávání?*

Zdroje informací	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Od kolegů	0	0
Od vedoucích pracovníků	25	78
Od personálního oddělení	6	19
Z emailu	1	3
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 15: Jakým způsobem jsou zjišťovány nedostatky ve Vašem vzdělání?

Z výsledků je patrné, že nedostatky u jednotlivých pracovníků jsou zjišťovány. Nejčastěji se jedná o testování (13 odpovědí) nebo pozorování (11 odpovědí). Podle pracovních náplní se nedostatky zjišťují především u obchodníků (8 odpovědí).

Tabulka 14: *Jakým způsobem jsou zjišťovány nedostatky ve Vašem vzdělání?*

Způsoby zjišťování	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Nejsou zjišťovány	0	0
Testováním	13	41
Pozorováním (vedoucí pracovník sleduje a hodnotí Váš výkon)	11	34
Podle pracovních náplní	8	25

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 16: Myslíte si, že firma poskytuje dostatek příležitostí pro další vzdělávání? Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

Na tuto otázku odpovědělo 13 respondentů *určitě ano* a 17 *spíše ano.* Jen 2 respondenti uvedli odpověď *spíše ne*. Oba uvedli, že by uvítali pestřejší nabídku vzdělávacích aktivit.

Tabulka 15: *Myslíte si, že firma poskytuje dostatek příležitostí pro další vzdělávání?*

Míra souhlasu	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Určitě ano	13	41
Spíše ano	17	53
Spíše ne	2	6
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 17: Poskytuje firma podle Vás dostatek informací o možnostech vzdělávání?

Podle názoru respondentů poskytuje firma dostatek informací, jak vyplývá z tabulky č. 16. Dvacet dotazovaných odpovědělo *určitě ano* a dvanáct *spíše ano*.

Tabulka 16: *Poskytuje firma podle Vás dostatek informací o možnostech vzdělávání?*

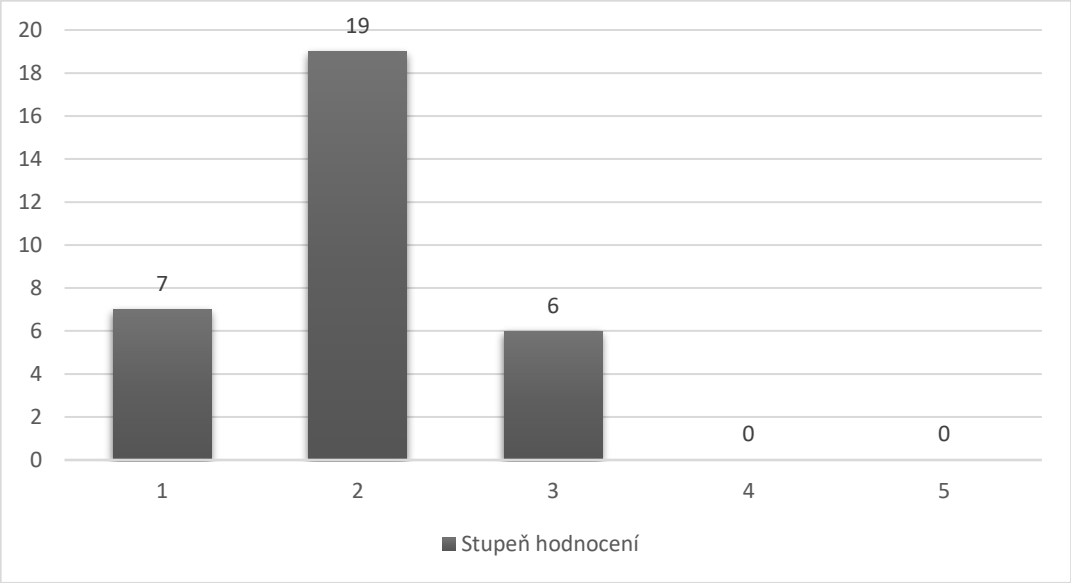
Míra souhlasu	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Určitě ano	20	63
Spíše ano	12	37
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 18: Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích aktivit ve společnosti? (Vyberte ze stupnice - 1 výborná, 5 nedostatečná)

V této otázce měli respondenti zhodnotit nabídku vzdělávacích aktivit, kterou společnost poskytuje. Společnost si vede velmi dobře. Sedm respondentů hodnotilo nabídku vzdělávacích aktivit známkou 1, devatenáct hodnotilo známkou 2 a šest respondentů známkou 3.

Graf 6: *Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích aktivit ve společnosti? (Vyberte ze stupnice - 1 výborná, 5 nedostatečná)*



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 19: Jste spokojen/a se současným způsobem vzdělávání ve společnosti? Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

Otázka č. 19 dopadla pro společnost velmi dobře. Většina respondentů je spokojena se současným způsobem vzdělávání. Dvanáct odpovědělo u*rčitě ano*, šestnáct *spíše ano*. Čtyři respondenti vybrali odpověď *spíše ne*. Jako důvod své nespokojenosti uvedli malý výběr dalšího vzdělání.

Tabulka 17: *Jste spokojen/a se současným způsobem vzdělávání ve společnosti?*

Míra souhlasu	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Určitě ano	12	38
Spíše ano	16	50
Spíše ne	4	12
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 20: Zlepšil/a byste něco v oblasti vzdělávání ve společnosti? Pokud jste odpověděli ano, uveďte konkrétně, co bystě zlepšili.

V této otázce se měli dotazování vyjádřit k tomu, zda by něco změnili v oblasti vzdělávání či nikoliv. Z celkového počtu 32 respondentů odpovědělo 18 *ANO*. Většina z nich uvedla, že by uvítala větší výběr vzdělávacích aktivit. Spokojeno je 14 respondentů.

Otázka č. 21: Jste motivováni společností k dalšímu vzdělávání?

Převážná většina pracovníků, jak vyplývá z odpovědí zaznamenaných v tabulce č. 18, je společností motivována k dalšímu vzdělávání. *Určitě ano* odpovědělo 14 osob, *spíše ano* 11 osob a *spíše ne* 7 osob.

Tabulka 18: *Jste motivováni společností k dalšímu vzdělávání?*

Míra souhlasu	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Určitě ano	14	44
Spíše ano	11	34
Spíše ne	7	22
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 22: Jakou formou společnost ověřuje získané znalosti a dovednosti po absolvování vzdělávacích akcí?

Z odpovědí vyplývá, že získané znalosti a dovednosti jsou nejčastěji ověřovány formou osobního pohovoru (13 dotázaných). Testování uvedlo 9 dotázaných a pozorování při dalším výkonu práce 10 dotázaných.

Tabulka 19: *Jakou formou společnost ověřuje získané znalosti a dovednosti po absolvování vzdělávacích akcích?*

Formy ověření	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Neověřuje se	0	0
Testováním	9	28
Pozorováním (vedoucí pracovník sleduje a hodnotí Váš výkon)	10	31
Osobním pohovorem	13	41
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 23: Zajímá se společnost o potřebu Vašeho dalšího vzdělávání?

Celkem 27 respondentů se shodlo na tom, že se společnost zajímá o jejich potřebu dalšího vzdělávání. Pouze 5 dotázaných odpovědělo *NE*.

Otázka č. 24: Na jakou oblast vzdělávání by se měla podle Vašeho názoru firma v budoucnu více zaměřit?

Dotazovaní si myslí, že by se společnost měla více soustředit na vzdělávání v oblasti odborných znalostí a dovedností (11 osob), za nimi následují jazyky (7 osob), obchodní komunikace (6 osob) a práce s počítačem (5 osob). Tři vybrali odpověď *jiné*. Z toho jeden respondent uvedl, že by se firma měla více zaměřit na oblast organizačních schopností. Pouze dva dotazovaní odpověděli *nevím.*

Tabulka 20: *Na jakou oblast vzdělávání by se měla podle Vašeho názoru firma v budoucnu více zaměřit?*

Oblasti	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Práce s počítačem (např. grafické programy, práce s CAD programy atd.)	5	16
Jazykové znalosti	7	22
Obchodní komunikace (jednání se zákazníky a dodavateli, prezentace firmy na návštěvách)	6	19
Odborné znalosti a dovednosti	11	34
Jiné	3	9

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 25: Uvítal/a byste, aby Vás společnost pravidelně (1x ročně) vyzývala formou dotazníku k vyjádření Vaší spokojenosti se vzděláváním ve firmě?

Na závěr dotazníku byli zaměstnanci vyzváni k tomu, aby se vyjádřili k otázce *„Uvítal/a byste, aby Vás společnost pravidelně (1x ročně) vyzývala formou dotazníku k vyjádření Vaší spokojenosti se vzděláváním ve firmě?* Z celkového počtu 32 respondentů by 29 uvítalo, kdyby byli společností každoročně dotazováni na jejich spokojenost se vzděláváním. Tři vybrali odpověď *NE*.

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Podíl mužů i žen v dotazníkovém šetření je téměř vyrovnaný. Nejvíce zúčastněných se řadilo do věkové kategorie 36–45 let. Co se týká dosaženého vzdělání převažovalo středoškolské s maturitou. Většina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána více jak 3 roky. Tito zaměstnanci už systém vzdělávání dobře znají, proto byli schopni položené otázky plnohodnotně zodpovědět.

- Z celkového počtu všech dotázaných zaměstnanců uvádí 63 %, že jim nejvíce vyhovuje vzdělávání na pracovišti.
- Respondenti se účastní vzdělávacích aktivit nejčastěji z důvodu zlepšení svých profesních znalostí a dovedností (47 %).
- Převážně se účastní těchto akcí čtvrtletně.
- Přínos vzdělávacích aktivit hodnotí 97 % dotazovaných kladně.
- Workshop je nejvíce upřednostňovanou vzdělávací metodou.
- Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že další profesní vzdělávání je pro ně důležité.
- Dotazovaní mají největší zájem o rozvoj v oblasti technických dovedností a informačních technologií.
- Za zdroj informací o možnostech dalšího vzdělávání uvádějí dotazovaní svého vedoucího pracovníka (78 %) a informace označují za dostatečné.
- Společnost zjišťuje nedostatky nejčastěji za pomoci testování (41 %) a pozorování (34 %)
- Většina pracovníků hodnotí nabídku příležitostí pro vzdělávání jako dostačující.
- Kladně je také hodnocena informovanost ze strany společnosti.
- Nabídka vzdělávacích aktivit je nejčastěji hodnocena známkou 2.
- Se současným způsobem vzdělávání vyjadřuje spokojenost většina respondentů.
- Na dotaz, zda by něco zaměstnanci v této oblasti zlepšili, převažoval názor, že ano. Většina se shodla na tom, že by uvítali pestřejší nabídku.
- 78 % dotazovaných uvedlo, že jsou ze strany společnosti motivování k dalšímu vzdělávání (určitě ANO 44 %, spíše ANO 34 %).
- Společnost ověřuje získané znalosti a dovednosti po absolvování vzdělávacích akcí nejčastěji formou osobního pohovoru (41 %), pozorováním (31 %), zbývajících 28 % uvedlo testování.

- Většina zaměstnanců (27) uvedla, že společnost se zajímá o jejich další vzdělávání.
- Podle názoru dotazovaných by se společnost měla v budoucnu více zaměřit na vzdělávání v oblasti odborných znalostí a dovedností (34 %), jazyků (22 %) a obchodní komunikace (19 %).
- Téměř všichni respondenti by ocenili, kdyby 1x ročně mohli vyslovit svůj názor na vzdělávání ve společnosti.

8 Zhodnocení a návrh opatření

Většina zaměstnanců současný vzdělávací systém ve společnosti hodnotí pozitivně. Přesto se v oblasti vzdělávání objevují, dle názoru zaměstnanců, některé skutečnosti, kterým by mohla společnost věnovat větší pozornost.

Tato kapitola se věnuje také návrhům opatření, které by mohly vést ke zlepšení a větší spokojenosti pracovníků se systémem vzdělávání ve společnosti Betz s.r.o.

Návrhy jsou formulovány na základě skutečností zjištěných dotazníkovým šetřením.

8.1 Vzdělávání na pracovišti

Jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, více než polovině zaměstnanců vyhovuje vzdělávání na pracovišti. Na základě rozhovoru s personálním pracovníkem bylo zjištěno, že v současné době firma nemá žádnou místnost určenou přímo pro vzdělávací aktivity. Všechny tyto aktivity, které probíhají na pracovišti, se konají v prostorách zasedací místnosti. Vybavení této místnosti, ale nevyhovuje požadavkům pro všechny typy vzdělávacích akcí.

Dle zjištěných informací se v areálu firmy nachází nevyužité prostory, které před několika lety prošly kompletní rekonstrukcí. Po menších úpravách a potřebném dovybavení by mohly sloužit jako výuková místnost.

V tabulce č. 21 jsou uvedeny položky, které jsou nezbytné pro vybavení těchto prostor.

Tabulka 21: *Odhadované náklady na vybavení výukové místnosti*

Vybavení	Počet kusů	Cena za kus	Celkem
Stoly	10	1 980 Kč	19 800 Kč
Židle	20	520 Kč	10 400 Kč
Notebooky	10	6 690 Kč	66 900 Kč
Náklady celkem	X	X	97 100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Manutan.cz a Datart.cz (2022)

Celkové náklady na vybavení výukové místnosti jsou odhadovány na 97 100 Kč. Tyto investované prostředky by se mohly společnosti postupně vrátit pronájmem těchto prostor

pro podobné akce jiným subjektům v době, kdy nebudou firmou využívány. Za vybavení těchto prostor a případný pronájem by zodpovídalo personální oddělení.

8.2 Pravidelné hodnocení vzdělávání ze strany zaměstnanců

Zaměstnanci pravidelně absolvují koncem roku pohovor s vedením společnosti, kde jsou hodnoceny pouze jejich pracovní výkony. Už zde ale není prostor pro vyjádření spokojenosti či připomínek ze strany zaměstnanců právě k problematice vzdělávání. V dotazníkovém šetření zaměstnanci projevili velký zájem podělit se o svůj názor na oblast vzdělávání s vedením společnosti.

Návrhem opatření je v tomto případě zavedení ročního hodnocení formou dotazníku, kde by se zaměstnanci mohli anonymně vyjádřit, do jaké míry jsou spokojeni se současným systémem vzdělávání ve společnosti. Zde by se mohli podělit o své názory a podněty, jak zlepšit vzdělávání v příštím roce. To by mohlo napomoci také motivovat i ty pracovníky, kteří o vzdělávání dosud neprojevovali velký zájem. Společnost by tak měla zpětnou vazbu a představu o tom, v jakých oblastech se chtějí pracovníci v budoucnu vzdělávat a mohla by tak lépe reagovat na požadavky zaměstnanců týkajících se pestřejší nabídky vzdělávacích aktivit, jak vyplývá z dotazníkového šetření.

Tvorba a vyhodnocení dotazníku by spadaly do kompetence personálního oddělení. Výsledky dotazníkového šetření by byly prezentovány na poradě vedení společnosti. Zde by byl také prostor pro diskusi.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem *„Vzdělávání pracovníků v organizaci“*. Cílem práce bylo zhodnotit systém vzdělávání ve společnosti Betz s.r.o. a na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout opatření pro oblast vzdělávání.

V prvních třech kapitolách byly definovány cíle a přínosy podnikového vzdělávání a pojem strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Dále zde byly uvedeny jednotlivé fáze vzdělávacího procesu a trendy v oblasti vzdělávání. Pro zpracování těchto kapitol bylo využito odborné literatury a elektronických zdrojů. Čtvrtá kapitola byla věnována shrnutí.

Pátá a šestá kapitola bakalářské práce obsahovala představení společnosti Betz s.r.o., ve které byla provedena analýza systému vzdělávání. Byl zde charakterizován předmět podnikání, cíle společnosti a struktura zaměstnanců v podniku. Dále zde byla popsána identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání tak, jak probíhá ve společnosti.

Nejdůležitější částí bakalářské práce bylo dotazníkové šetření. Získaná data byla pro lepší názornost zaznamenána do tabulek a grafů. Analýza těchto dat ukázala, že téměř všichni pracovníci jsou s aktuálním vzdělávacím systémem spokojeni. Podnik zaměstnancům poskytuje dostatek příležitostí a motivuje je k dalšímu profesnímu vzdělávání.

Z výstupů dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci hodnotí vzdělávání ve společnosti pozitivně. Nicméně bylo také zjištěno několik skutečností, kterým by firma mohla věnovat větší pozornost. Na základě získaných odpovědí byla navržena dvě opatření, která by mohla zvýšit spokojenost zaměstnanců v této oblasti.

První návrh se týkal vybudování výukové místnosti ve volných prostorách v areálu firmy. Tento návrh by vyžadoval počáteční investici. Investované prostředky by společnost mohla částečně získat zpět pronájmem vybudovaných prostor pro podobné akce dalším subjektům.

Druhým návrhem bylo zavedení pravidelného ročního dotazníkového šetření, zaměřeného na hodnocení vzdělávání ze strany zaměstnanců. To by společnosti přineslo zpětnou vazbu nejen k průběhu a realizaci vzdělávacích aktivit, ale také k jejich nabídce. Následně by mohlo sloužit jako podklad pro tvorbu plánu vzdělávání v příštím roce.

Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* (13. vydání). Praha, Česká republika: Grada.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha, Česká republika: Grada.

Betz (2022). Dostupné 20. 2. 2022 z https://www.betz.cz/

Běhounková, O. (2018). Trendem ve firmách je především agilní řízení. *Firemní vzdělávání, 2(6),* 3-5. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

Čejková, M. (2020). *V-learning: nejnovější technologie učí i na dálku.* Dostupné z https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/v-learning-nejnovejsi-technologie-uci-i-na-dalku-id-3971642

Datart (2022). Dostupné 14. 4. 2022 z https://www.datart.cz

Driesen, G. (2016). *The difference between blended and hybrid learning.* Dostupné z https://www.anewspring.com/blended-and-hybrid-learning/

Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů.* Praha, Česká republika: C. H. Beck.

Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha, Česká republika: C. H. Beck.

Egerová, D. (2012). *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků.* Plzeň, Česká republika: Západočeská univerzita v Plzni.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha, Česká republika: Grada.

Hug, T. (2007). *Didactics of Microlearning.* Dostupné z https://books.google.cz/books?id=J0-KAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Interní dokumenty společnosti, 2021

Interní dokumenty společnosti, 2022

Justice (2022). Dostupné 15. 3. 2022 z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=663993

Kapp, K. M. & Defelice, R. A. (2019). *Microlearning: Short and Sweet.* Dostupné z https://books.google.cz/books?id=Uiy-

DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kazík, P. (2017). *Rukověť dobrého interního lektora pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích.* Praha, Česká republika: Grada.

Klement, M. & Dostál, J. (2018). *Teorie, východiska, principy a rozvoj distančního vzdělávání realizovaného formou e-learningu.* Dostupné z https://books.google.cz/books?id=hZ9yDwAAQBAJ&pg=PA3&dq=blended+learning+v%C3%BDznam&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjKosH3usj0AhXtiv0HHdJ6Ak0Q6AF6BAgMEAM#v=onepage&q&f=false

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha, Česká republika: Management Press.

Kříž, J. (2020). Co je Webinář. *Firemní vzdělávání, 4*(6), 15. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_bd8bbaed6d3d42d5ad4657df96f79ef8.pdf

Kurzy.cz (2022). Dostupné 22. 3. 2022 z https://rejstrik-firem.kurzy.cz/63508206/betz-sro/

Langer, T. (2018). Trendy ve firemním vzdělávání: Český pohled. *Firemní vzdělávání, 2(6),* 8-9. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

Manutan (2022). Dostupné 14. 4. 2022 z https://www.manutan.cz

Palán, Z. (2008). *Cílové skupiny v podnikovém vzdělávání.* Dostupné z http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovnik/cilove-skupiny-v-podnikovem-vzdelavani

Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky.* Praha, Česká republika: C. H. Beck.

Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník.* (2. vydání). Dostupné z é

Rao, V. S. P., (2010). *Human Resource Management.* (3. vydání). Dostupné z https://books.google.cz/books?id=dP3tg5mmXaMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Roberts, L., (2016). *Research Methods Pedagogy: Engaging Psychology Students in Research Methods and Statistics*. Dostupné z https://books.google.cz/books?id=aLq0DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Staníčková, O. (2021). Herní prvky vzbuzující zájem o firemní vzdělávání. *Firemní vzdělávání, 5(2),* 8-9. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_508aeebf192c459f8eab1729174abf74.pdf

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty.* (2. aktualizované a doplněné vydání). Praha, Česká republika: Grada.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha, Česká republika: Grada.

Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů.* Praha, Česká republika: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.

Váchal, J. & Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové vzdělávání.* Dostupné z https://www.bookport.cz/kniha/podnikove-rizeni-1029/

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* (2. vydání). Praha, Česká republika: Grada.

Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých.* Dostupné z https://www.bookport.cz/e-kniha/didaktika-dospelych-652740/

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku společnosti Betz s.r.o. 32

Tabulka 2: Jaké je Vaše pohlaví? 45

Tabulka 3: Do jaké věkové kategorie patříte? 45

Tabulka 4: Jaké je Vaše dosažené vzdělání? 46

Tabulka 5: Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/zaměstnána? 46

Tabulka 6: V jakém oddělení pracujete? 47

Tabulka 7: Na jaké úrovni pracujete? 47

Tabulka 8: Jaký typ vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje z hlediska místa konání? 47

Tabulka 9: Z jakých důvodů se účastníte vzdělávacích aktivit? (netýká se školení BOZP a pravidelně se opakujících povinných školení) 48

Tabulka 10: Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit? 48

Tabulka 11: Byly pro Vás tyto vzdělávací aktivity přínosné? 49

Tabulka 12: Považujete další profesní vzdělávání za důležité? 50

Tabulka 13: Odkud získáváte informace o možnostech dalšího vzdělávání? 51

Tabulka 14: Jakým způsobem jsou zjišťovány nedostatky ve Vašem vzdělání? 51

Tabulka 15: Myslíte si, že firma poskytuje dostatek příležitostí pro další vzdělávání? . 52

Tabulka 16: Poskytuje firma podle Vás dostatek informací o možnostech vzdělávání? 52

Tabulka 17: Jste spokojen/a se současným způsobem vzdělávání ve společnosti? 53

Tabulka 18: Jste motivováni společností k dalšímu vzdělávání? 54

Tabulka 19: Jakou formou společnost ověřuje získané znalosti a dovednosti po absolvování vzdělávacích akcích? 54

Tabulka 20: Na jakou oblast vzdělávání by se měla podle Vašeho názoru firma v budoucnu více zaměřit? 55

Tabulka 21: Odhadované náklady na vybavení výukové místnosti 58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců 13

Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody 14

Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání 16

Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod 18

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj zisku společnosti v tis. Kč za období 2016–2020 33

Graf 2: Schéma organizační struktury 35

Graf 3: Schéma koncepce vzdělávání 39

Graf 4: Jakou metodu vzdělávání nejvíce upřednostňujete? 49

Graf 5: Vyberte, v jaké oblasti byste chtěli rozvíjet své schopnosti a dovednosti?..... 50

Graf 6: Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích aktivit ve společnosti? (Vyberte ze stupnice - 1 výborná, 5 nedostatečná) 53

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kamila Šimková a studuji na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ve společnosti Betz s.r.o. provádím šetření v oblasti vzdělávání pracovníků. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou použity při zpracování praktické části bakalářské práce na téma Vzdělávání pracovníků v organizaci. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

Děkuji Vám za spolupráci a za Váš čas.

1. **Jaké je Vaše pohlaví?**
   - muž
   - žena

2. **Do jaké věkové kategorie patříte?**
   - 25–35
   - 36–45
   - 46–55
   - 56 a více

3. **Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**
   - základní
   - středoškolské s výučním listem
   - středoškolské s maturitou
   - vysokoškolské

4. **Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/zaměstnána?**
   - méně než 1 rok
   - 1–2 roky
   - 3–5 let
   - 6–8 let
   - déle než 9 let

5. **V jakém oddělení pracujete?**
   - výrobní
   - obchodní
   - ekonomické
   - personální

6. **Na jaké úrovni pracujete?**
   - vedoucí pracovník
   - řadový pracovník

7. **Jaký typ vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje z hlediska místa konání?**
   - na pracovišti
   - mimo pracoviště

8. **Z jakých důvodů se účastníte vzdělávacích aktivit? (netýká se školení BOZP a pravidelně se opakujících povinných školení)**
   - na základě pokynu vedoucího pracovníka
   - z důvodu zlepšení svých profesních znalostí a dovedností
   - chci se dále vzdělávat
   - jiné: …….

9. **Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?**
   - měsíčně
   - čtvrtletně
   - pololetně
   - ročně

10. **Byly pro Vás tyto vzdělávací aktivity přínosné?**
    - určitě ano
    - spíše ano
    - spíše ne
    - určitě ne

Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

……..……...

11. **Jakou metodu vzdělávání nejvíce upřednostňujete?**
    - webinář
    - e-learning
    - workshop
    - školení s lektorem
    - asistování
    - jiné: …….

12. Považujete další profesní vzdělávání za důležité?

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

Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

..……...

13. Vyberte, v jaké oblasti byste chtěli rozvíjet své schopnosti a dovednosti?

- □ cizí jazyky
- □ informační technologie
- □ technické dovednosti
- □ komunikace
- □ organizační schopnosti

14. Odkud získáváte informace o možnostech dalšího vzdělávání?

- □ od kolegů
- □ od vedoucích pracovníků
- □ od personálního oddělení
- □ z emailu
- □ jiným způsobem: ……..……...

15. Jakým způsobem jsou zjišťovány nedostatky ve Vašem vzdělání?

- □ nejsou zjišťovány
- □ testováním
- □ pozorováním (vedoucí pracovník sleduje a hodnotí Váš výkon)
- □ podle pracovních náplní

16. Myslíte si, že firma poskytuje dostatek příležitostí pro další vzdělávání?

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

Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

..……...

17. Poskytuje firma podle Vás dostatek informací o možnostech vzdělávání?

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

Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

..……...

18. Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích aktivit ve společnosti?
(Vyberte ze stupnice - 1 výborná, 5 nedostatečná)

1 2 3 4 5

19. Jste spokojen/a se současným způsobem vzdělávání ve společnosti?

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

Pokud jste uvedl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte proč.

..……...

20. Zlepšil/a byste něco v oblasti vzdělávání ve společnosti?

- □ Ano
- □ Ne

Pokud jste odpověděli ano, uveďte konkrétně, co byste zlepšili? (informovanost, větší výběr apod.)

..……...

21. Jste motivováni společností k dalšímu vzdělávání?

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

22. Jakou formou společnost ověřuje získané znalosti a dovednosti po absolvování vzdělávacích akcí?

- neověřuje
- testováním
- pozorováním (vedoucí pracovník sleduje a hodnotí Váš výkon)
- osobním pohovorem
- jiné: ……..…...

23. Zajímá se společnost o potřebu Vašeho dalšího vzdělávání?

- Ano
- Ne

24. Na jakou oblast vzdělávání by se měla podle Vašeho názoru firma v budoucnu více zaměřit?

- práce s počítačem (např. grafické programy, práce s CAD programy atd.)
- jazykové znalosti
- obchodní komunikace (jednání se zákazníky a dodavateli, prezentace firmy na návštěvách)
- odborné znalosti a dovednosti
- jiné: …….....

25. Uvítal/a byste, aby Vás společnost pravidelně (1x ročně) vyzývala formou dotazníku k vyjádření Vaší spokojenosti se vzděláváním ve firmě?

- Ano
- Ne

Abstrakt

Šimková, K. (2022). *Vzdělávání pracovníků v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, vzdělávání pracovníků, vzdělávací proces, pracovníci, dotazníkové šetření, Betz s.r.o.

Vzdělávání je součástí života každého z nás. Vzhledem k tomu, že se pracovní život člověka neustále prodlužuje, není možné po celou jeho dobu spoléhat pouze na schopnosti a vědomosti získané ve škole nebo v učebním oboru. Aby člověk uspěl, musí na sobě neustále pracovat. To platí nejen pro jednotlivce, ale i pro organizace. Každá organizace, která chce nejen obstát v konkurenčním prostředí, ale své místo na trhu si chce dlouhodobě udržet, se musí aktivně zaměřit na vzdělávání svých pracovníků. Tato práce se věnuje tématu vzdělávání pracovníků ve společnosti Betz s.r.o. Cílem bylo zhodnotit systém vzdělávání ve zvolené společnosti a poté navrhnout opatření pro tuto oblast. Ke zhodnocení vzdělávání bylo využito dotazníkového šetření, provedeného mezi zaměstnanci společnosti. Na základě výsledků dotazování byla navržena opatření, která mohou firmě pomoci zlepšit vzdělávací systém.

Abstract

Šimková, K. (2022). *Employee training in the organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: corporate training, employee training, educational process, employees, questionnaire survey, Betz s.r.o.

Education is part of the life of each of us. Because a person's working life is constantly lengthening, it is not possible to rely only on the skills and knowledge acquired at school or in the field of study. In order to succeed, people must constantly work on themself. This applies not only to individuals but also to organizations. Every organization that not only wants to succeed in a competitive environment, but also wants to maintain its position in the long run, must focus on educating its employees. This bachelor thesis deals with the topic employee training at the company Betz s.r.o. The aim was to evaluate the education system in the company and then propose measures for this area. A questionnaire survey was used to evaluate the employee training in the company. Based on the results of the survey, measures were proposed. These can help company improve the education system.