

Firemní vzdělávání z pohledu zaměstnanců

Bc. et Bc. Alena Matesková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. et Bc. Alena Matesková**
Osobní číslo: **H140624**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní vzdělávání z pohledu zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti lidských zdrojů, personalistiky a firemního vzdělávání.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

21. listopadu 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 21. listopadu 2018



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 21.2.2019

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním z pohledu zaměstnanců. Vymezuje vztah mezi firemním vzděláváním a sociální pedagogikou. Definuje klíčové pojmy problematiky a čtyřfázový cyklus systematického vzdělávání (identifikace potřeb, plánování, realizace, hodnocení). V rámci práce proběhl kvantitativní výzkum, který vyhodnocoval kvalitu vzdělávacích aktivit z pohledu zaměstnanců společnosti. Výstupem výzkumu je doporučení, co by společnost měla zlepšit, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců a efektivita vzdělávacího procesu.

Klíčová slova:

Vzdělávání, rozvoj, firemní vzdělávání, lidské zdroje, sociální pedagogika

ABSTRACT

This thesis studies corporate training from the perspective of employees. It defines the relationship between corporate training and social pedagogy. It defines key concepts of the problematics and a four-phase cycle of systematic education (identification of needs, planning, realization, evaluation). Part of the thesis is a quantitative research that evaluates the quality of educational activities from the perspective of the company's employees. The outcome of the research is a recommendation on what the company should focus to improve employee satisfaction and the efficiency of the learning process.

Keywords:

Education, development, corporate training, human resources, social pedagogy

„Vzdělávání mysli bez vzdělávání srdce není žádné vzdělávání.“

(Aristoteles)

Touto cestou děkuji mému vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. za pomoc, odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této práce. Velmi si vážím jeho ochoty a vstřícného přístupu ke studentům.

Také bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli oporou a neváhali pomoci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM	12
1.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V DOMÁCÍ, ZAHRANIČNÍ A CIZOJAZYČNÉ LITERATUŘE	12
1.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA	14
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY	17
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	18
2.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	19
2.2 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.3 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
3 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	27
3.1 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB	28
3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE.....	30
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	32
3.4 HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	39
4.1 POPIS SPOLEČNOSTI.....	39
4.2 ČESKÁ POBOČKA	40
4.3 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	41
4.4 CÍLE VÝZKUMU	42
4.5 POJETÍ VÝZKUMU	44
5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	45
5.1 SHRNUTÍ.....	69
5.2 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	71
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Vzdělávání. Jednou z prvních asociací, které se k tomuto slovu běžnému člověku vybaví, je představa školou povinného dítěte ve staré lavici ve třídě s černou tabulí. Máme přece tři stupně vzdělávání: základní, střední a vysoké. A to se od nepaměti týkalo „hlavně dětí“, jak se praví ve Svěrákově a Smoljakově komedii *Marečku, podejte mi pero!* Ostatně v tomto filmu pramení většina humoru z oné nezvyklé situace – dospělý člověk chodí do školy a vzdělává se. Ale v dnešní době už není vzdělávání omezeno na dospívající a studenty večerních škol, prosazují se univerzity třetího věku. U jejich frekventantů nehraje roli zákonná povinnost ani kariérní nároky, jako tomu bylo ve zmíněné veselohře. Tito lidé pochopili, že formálně lze vzdělávání zakončit slavnostní promocí, ale vzdělávat se člověk nepřestane nikdy. Proto mají zájem studovat i „na stará kolena“ a rozšiřovat si obzory.

Předchozí příklady by lehce navodily dojem, že vzdělávání je spojeno výlučně s nějakým typem školského zařízení. Ale je tento dojem správný? Vzdělávání přece nalezneme i mimo školy a učiliště, jazykové školy, akademie a specializovaná školicí centra. V soudobých obtížných podmínkách rostoucího tlaku globalizace a konkurence na podnikatelské prostředí nabývají pro každou firmu, společnost či organizaci na důležitosti tzv. lidské zdroje. Hlavní konkurenční výhodou nejsou finanční prostředky, modernější a výkonnější technika a technologie, ale lidé, efektivně pracující zaměstnanci. Jak firma získá kvalitní zaměstnance? Může je vybrat předem při přijímacím řízení a odmítnout uchazeče bez dostatečné kvalifikace. Nebo může investovat do interního firemního vzdělávání a každého nového zaměstnance účinně zaškolit.

Tato diplomová práce se bude zabývat právě firemním vzděláváním. V teoretické rovině vymezí, co je vlastně firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání, jaký je systém firemního vzdělávání nebo jaké metody se ke vzdělávání zaměstnanců mohou používat. Většina podniků má alespoň základní vstupní školení, které představí zaměstnanci jeho nové působiště, nároky, jež na něj budou kladeny, práva a povinnosti vůči zaměstnavateli. My si v této práci představíme konkrétní společnost a její zaškolovací program pro nové zaměstnance. Co si myslí o firemním vzdělávání sami zaměstnanci? Jak hodnotí zaměstnanci společnosti vzdělávací aktivity, kterým jim společnost poskytuje? Považují firemní vzdělávání za přínos? I na tyto otázky se pokusíme odpovědět.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první kapitole teoretické části se seznámíme se základními pojmy, teoretickými východisky v literatuře a objasníme vztah tématu práce ke studovanému oboru.

V druhé kapitole se budeme zabývat vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizaci, metodami firemního vzdělávání a strategickým přístupem ke vzdělávání. Definujeme pojem firemní vzdělávání, vysvětlíme si rozdíly mezi učením (se), vzděláváním a rozvojem. Představíme si klasifikace metod firemního vzdělávání a přiblížíme si i některé metody, které se používají jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště.

Ve třetí kapitole se zaměříme na systém firemního vzdělávání. Podrobněji se seznámíme s opakujícím se cyklem identifikace potřeby vzdělávání pracovníků ve firmě, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocení výsledků vzdělávání, vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

V praktické části se budeme zabývat konkrétní společností a názory zaměstnanců na vzdělávání, které jim společnost poskytuje. Díky studiu interních dokumentů a poskytnutým informacím představíme zkoumanou společnost a její vzdělávací systém. Kvůli ochraně know – how společnosti nebude však možné některé informace uvést. Diplomovou práci to ale výrazně neomezí, protože hlavním cílem je, jak je z názvu práce patrné, pohled zaměstnanců na firemní vzdělávání.

Součástí praktické části je výzkum, pro který byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. Výzkum bude zjišťovat spokojenost zaměstnanců s firemním vzděláváním, zda mají dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje nebo jestli je pro ně nabídka vzdělávacích aktivit vyhovující. Vyhodnocení dat by mělo odhalit případné nedostatky ve vzdělávání, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Na základě těchto výsledků pak navrhne opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM

V první části diplomové práce provedeme rešerši dostupné literatury jak domácí, tak zahraniční a cizojazyčné, která se vztahuje ke zvolenému tématu firemního vzdělávání. Dále se zaměříme na vymezení klíčových pojmů, které jsou nutné k pochopení problematiky, kterou se tato práce zabývá.

1.1 Teoretická východiska v domácí, zahraniční a cizojazyčné literatuře

Při psaní diplomové práce jsme vycházeli jak z domácí, tak zahraniční odborné literatury, která je v této části popsána. Zdroje byly zvoleny převážně z oblasti andragogiky a sociální pedagogiky, dále pak personalistiky a řízení lidských zdrojů.

Domácí literatura

Mezi stěžejní literaturu patří publikace Firemní vzdělávání od Hany Bartoňkové, která působí jako odborná asistentka na katedře sociologie a andragogiky Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a také jako autorka a lektorka modulu Projektování vzdělávacích aktivit a Analýza vzdělávacích potřeb v kurzu Certifikovaný manažer vzdělávání dospělých. Její kniha Firemní vzdělávání s podnázvem strategický přístup ke vzdělávání pracovníků je rozdělena do deseti kapitol, v nichž je popsán celý proces firemního vzdělávání od formování strategie po vyhodnocování výsledků.

Další publikací je vysokoškolská učebnice a příručka pro podnikovou praxi Řízení lidských zdrojů od profesora Josefa Koubka. Tematicky pokrývá všechny úlohy personalistiky ve firmě, a navíc byla do knihy nově zařazena aktuální témata, jako je v současnosti široce diskutované pojetí intelektuálního a lidského kapitálu, problematika řízení talentů či pojetí pracovních rolí. Text kapitol více respektuje stále šířeji uplatňovanou koncepci řízení pracovního výkonu, nově se objevuje koncepce tzv. celkové odměny a odměňování podle přínosu. Autor při její tvorbě využil bohatých zkušeností nejen z praxe našich podniků a svého působení na katedře personalistiky VŠE v Praze, ale zejména poznatků z řady svých zahraničních stáží a úkolů, na kterých se podílí v rámci mezinárodních projektů. Publikace se opírá o moderní koncepci personalistiky, jak se uplatňuje ve vyspělých zemích s rozvinutou tržní ekonomikou. Použito bylo 4. vydání, kde jde o výrazně přepracovaný a doplněný text, do něhož byly zahrnuty nejnovější poznatky a praktické zkušenosti v oboru.

Nově tam byly také zařazeny, popřípadě aktualizovány některé příklady z praxe, především příklady vycházející z výsledku průzkumů uskutečněných v rámci The Cranfield Project on European Human Resource Management. Velkou pozornost autor věnuje klasickým personálním činnostem, jako je získávání, výběr, přijímání, rozmisťování pracovníků, jejich orientace, vzdělávání a hodnocení. Kromě podrobného popisu používaných metod zde také nalezneme jak připravit strukturovaný a nestrukturovaný pohovor nebo tzv. assessment center, kdy používat psychologické testy a jakou váhu jim přikládat, co má obsahovat orientační balíček, jak sdělit pracovníkům výsledky hodnocení a vyvarovat se chyb, jak hodnotit účinnost vzdělávacích programů apod.

Učební text *Rozvoj a řízení lidských zdrojů* od Michaely Tureckiové shrnuje základní poznatky z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Důraz zde je kladen na souvislost personální práce, andragogiky a teorie organizace a řízení. Kniha je rozdělena do dvou částí. V první nalezneme přehled vývoje personální práce v průběhu 20. století. Druhá část se věnuje rozvoji lidských zdrojů v andragogickém kontextu. Vysvětluje klíčové pojmy disciplíny, zaměřuje se na firemní vzdělávání, jeho cyklus, složky a úrovně.

Zahraniční literatura

Velmi úspěšná a i v naší zemi osvědčená kniha *Řízení lidských zdrojů* od významného britského odborníka na řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, docenta v oboru řízení lidských zdrojů na University of Exeter Business School. Použito bylo již 13. vydání knihy, které bylo aktualizováno s ohledem na závěry řady významných projektů a dalších šetření zabývajících se fungováním řízení lidských zdrojů v praxi. Kniha byla také doplněna o nové části týkající se stále důležitějšího tématu mezinárodního řízení lidských zdrojů, odměňování zvláštních skupin pracovníků a právní úpravy zaměstnávání lidí. Kniha je rozdělena do dvanácti částí. Prvních deset vysvětluje jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, jedenáctá část vymezuje nezbytné dovednosti personalistů a dvanáctá pak představuje nástroje k řízení lidských zdrojů. Kniha se zabývá řízením lidských zdrojů opravdu komplexně, spojuje prvky odborné knihy, praktické příručky i studijního textu, a tak se hodí jak pro akademiky, praktiky i studenty.

Kniha *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* od slovenských autorů Jozefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové vymezuje zásadní předpoklady pro zkvalitnění podnikového vzdělávání, aby sloužilo k strategickému rozvoji lidských zdrojů a k zajištění návratnosti investic. Dvojice

autorů ve své knize představuje hlavní faktory, které musí sledovat každý manažer, pokud chce realizovat efektivní vzdělávání zaměstnanců, kdy prostředky vložené do vzdělávání představují návratnou investici. Nalezneme v ní informace a postupy pro zkvalitnění procesu vzdělávání tak, aby přispívalo k rozvoji jednotlivců, pracovních týmů i celého podniku. Důraz je kladen na propojení strategie podniku s lidským kapitálem, jehož kvalitu lze zvyšovat právě prostřednictvím efektivního vzdělávání zaměstnanců. Jako východisko se zde uplatňuje metodika Balanced Scorecard a důraz je kladen na proces vyhodnocování vzdělávacích programů.

Cizojazyčná literatura

How Do People Learn? a Helping People Learn: Strategies for Moving from Training to Learning jsou dvě výzkumné zprávy, které napsal Jake Reynolds. Ředitel obchodní platformy Cambridge Institute for Sustainability Leadership se v nich zabývá ústřední otázkou, jak podpořit a urychlit učení a nasměrovat ho potřebám organizace. Popisuje nejdůležitější teoretické přístupy ke vzdělávání, zaměřuje se na podmínky efektivního učení a na podmínky, v nichž zaměstnanci denně pracují, nejen na vzdělávací kurzy, protože je přesvědčen, že vzdělání je hluboce ovlivněno kontextem, v němž se odehrává.

1.2 Firemní vzdělávání a sociální pedagogika

Po představení stěžejní literatury si nyní přiblížíme vztah tématu této diplomové práce se sociální pedagogikou.

Zabývejme se nejprve sociální pedagogikou. Pojetí sociální pedagogiky se různí a v průběhu vývoje disciplíny se její definice proměňovaly. Proměny souvisely především s výkladem slova sociální, pojem pedagogika obecně odkazuje na aspekt vzdělávání a výchovy. Pojem sociální lze chápat velmi úzce ve smyslu potřeby pomoci lidem, kteří se ocitli ve složité životní situaci, druhý způsob umožňuje nahlížet pojem sociální širěji ve vztahu k celé společnosti (Kraus, 2008, s. 39).

Většina autorů vychází z onoho širšího pojetí disciplíny. V tomto smyslu se sociální pedagogika zaměřuje na každodennost života jedince, na zvládání životních situací bez ohledu na věk, akcentuje ochranu jedince před rizikovými vlivy a iniciuje takové změny

v sociálním prostředí, které se snaží uvádět do souladu individuální potřeby a zájmy jedince s možnostmi společnosti (Kraus, 2008, s. 46).

Pokud jde o předmět zájmu a obsah oboru sociální pedagogiky, autoři zdůrazňují především otázku životní pomoci. Jde o pomoc, kterou potřebují lidé, nejsou-li schopni samostatně spravovat své záležitosti, když se musejí vypořádat se životními úkoly, problémy a hrozbami v různých prostředích a při hledání optimálních forem kompenzace nejruznějších nedostatků (Bakošová, 2006).

V pojetí J. Schillinga chápe sociální pedagogika výchovu jako pomoc všem věkovým kategoriím v různých životních situacích, včetně využívání volného času (Kraus, 2008, s. 41).

Dále J. Schilling řeší problémy sociální pedagogiky v propojení se sociální prací a ukazuje na pedagogické aspekty i tohoto oboru. Vychází z faktu, že hranice mezi sociálními a vzdělávacími institucemi se postupně stírají – objektem sociální práce již nejsou jen okrajové a problémové skupiny obyvatel, ale celá populace, a sociální práce se v postupech a metodách pedagogizuje (Kraus, 2008, s. 41).

Ani model profese sociálního pedagoga není jednoduchý a jednoznačný. Hlavní funkce sociálního pedagoga lze v zásadě charakterizovat dvěma oblastmi: činností integrační a činností rozvojové. Jde-li o funkci integrační, pak se tyto činnosti týkají osob, jež potřebují odbornou pomoc a podporu. Jedná se o osoby, které se nachází v krizových situacích, v psychickém, sociálním či psychosociálním ohrožení a stávají se překážkou. Mohli bychom je označit jako klienty. Stojí-li v popředí funkce rozvoje, pak není primárně v popředí specifická situace, ale zajištění žádoucího rozvoje osobnosti ve směru správného životního stylu, hodnotného a užitečného naplnění volného času, což v sobě zahrnuje moment prevence a týká se prakticky celé populace (Kraus a Poláčková, 2001, s. 34).

Sociální pedagogika má velmi blízko k andragogice. Andragogiku můžeme zjednodušeně definovat jako vědu o výchově a vzdělávání dospělých. Obě vědy mají mnoho společného, patří do systému pedagogických věd, historický základ mají ve filosofii a později v samotné pedagogice, jejich východiska můžeme označit za velmi podobná, obě pracují s lidmi, usilují o celoživotní vzdělávání, jejich metody jsou shodné nebo je nalezneme pod jinými jmény.

„Spojitost mezi oběma vědními disciplínami můžeme najít v tom, že vývoj obou disciplín jde stále kupředu a vzdělávání dospělých se v současnosti zaměřuje všemi směry a humanizace člověka, výchova a vzdělávání v rámci prostředí jde do popředí také

v andragogice, čímž jsou společně se sociální pedagogikou ve velmi úzkém vztahu. Můžeme také konstatovat, že úkoly obou věd jsou podle autorů, kteří se jimi zabývají, velmi podobné. Obě vědy usilují o celoživotní pomoc člověku. Podle Bakošové je sociální pedagogika životní pomocí, stejně jako u jiných autorů, kteří tuto problematiku definují podobně. Hroncová zdůrazňuje v sociální pedagogice předcházení dysfunkčním procesům, přičemž podle ní usiluje sociální pedagogika o sebepomoc člověku tak, aby se sami jedinci snažili o zlepšení podmínek, ve kterých žijí a zařazení do společnosti. Stejně tak Kraus zdůrazňuje celoživotní proces výchovy, který je rovněž úkolem sociální pedagogiky, vedoucí k sebevýchově a autoregulaci. Tak jako je úkolem sociální pedagogiky celoživotní pomoc člověku, je podle Palána také úkolem andragogiky.“ (Šalomonová, 2017, s. 28)

Andragogika je také spojena s řízením lidských zdrojů a jejich rozvojem. Uděluje personálnímu řízení teoretické poznatky pro vlastní praktickou činnost. Chápe lidské zdroje jako nejvýznamnější ze všech zdrojů. Personalistické činnosti se přitom týkají vedení člověka, jeho motivování, usměrňování a vzdělávání (Palán a Langer, 2008, s. 24).

Firemní vzdělávání je pak jednou z personálních činností, ale také souvisí a ovlivňuje další personální činnosti jako např. plánování lidských zdrojů, personální rozvoj, nábor, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd. (Bartoňková, 2010, s. 20)

„V souladu s předmětem andragogiky a jejími cíli v oblastech profesionalizace lidí, poskytování koncepční a metodické podpory a poradenství při aktivizaci a rozvoji lidského potenciálu lze považovat vytváření příležitostí pro učení, vzdělávání a rozvoj lidí v zaměstnavatelských organizacích za andragogickou dimenzi personální práce v organizaci.“ (Tureckiová, 2009, s. 67)

V poslední době dochází ke změnám v pohledu a na význam vzdělávání ve firmách. Je to ovlivněno celkovým vývojem ve společnosti. Podniky potřebují lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Musí však sami nabídnout atraktivnější místo pro práci, uspokojovat potřeby lidí, uvažovat nad osobními potřebami rozvoje a růstu svých zaměstnanců. Klade to další nároky na lidi, jež mají na starost řízení a rozvoj lidských zdrojů (personalisty, lektory, manažery). Otevírá se tu tak nejen prostor pro rozvoj a výzkum andragogiky, ale také sociální pedagogiky, jejich vzájemnou spolupráci i uplatnění studentů těchto oborů.

1.3 Základní pojmy

Jednotlivci ve firmě vytváří, uchovávají, rozvíjí a využívají znalosti – lidský kapitál. Hodnotu vytváří znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivců. Proto je potřeba udržovat, rozvíjet a pečovat o lidský kapitál. Efektivita podniku je závislá na kvalitním využívání těchto znalostí a dovedností, které je potřeba dále rozvíjet a podporovat. Jen schopní lidé odvádí očekávaný a požadovaný výkon a dokáží využívat své znalosti, vědomosti a dovednosti k plnění cílů jejich pracovního místa.

Znalosti – osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi. „Znalosti představují dynamickou kombinaci rozsahu znalostí, hodnot, informací v kontextu a náhledu, který poskytuje rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Vznikají a uplatňují se v mysli odborníka“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 58) Ve firmě je nalezneme v činnostech, podnikových procesech a normách. Poskytují se za pomoci dokumentů, manuálů, knih nebo přímým kontaktem a učením.

Dovednosti – schopnost uplatnit znalosti ve svém chování, způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Pracovní dovednosti můžeme charakterizovat jako efektivní vykonávání zadaných pracovních úkolů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky.

Kompetence – můžeme zjednodušeně chápat jako schopnost chovat se jistým způsobem, projevuje se určitým chováním člověka. Jedná se o poměrně komplikovaný pojem, protože chování člověka je výsledkem složitých vnitřních procesů. Chování konkrétního člověka v konkrétní situaci závisí na dynamice jeho osobnosti, která se skládá z více prvků, jako jsou postoje, hodnoty, motivy, vědomosti, dovednosti apod. Pozorované chování je pak výsledkem souběhu těchto a dalších faktorů. V rámci této práce kompetence představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby dobře zvládl povinnosti své pracovní pozice. Přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je velmi užitečný, a to především jeho vysoká efektivita při analyzování požadavků a potřeb rozvoje pracovníků. Na jeho základě můžeme postupovat při výběru zaměření vzdělávacích projektů a rozvíjet potřebné kompetence zaměstnanců. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 54-57)

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní nebo také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný firmou (podnikem). Obsahuje vzdělávání v podniku (interní) i mimo podnik (externí). Bartoňková (2010, s. 11) uvádí pár zjednodušených definic firemního vzdělávání:

„Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.

Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.

Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.

Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.

Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.

Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.“

Jako firemní vzdělávání můžeme označit souhrn vzdělávacích aktivit, které mají prohloubit, doplnit, rozšířit, zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak rozdíl mezi jejich aktuální kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností. Tyto vzdělávací aktivity jsou zajišťovány zaměstnavatelskou organizací. Obecným cílem firemního vzdělávání by měly být nejen požadované změny ve struktuře dovedností a znalostí a v postojích zaměstnanců, které vedou ke zvýšení efektivity pracovního výkonu, ale také vytvoření podmínek pro seberealizaci, pro rozvoj osobního i profesního potenciálu. (Tureckiová, 2009, s. 79-80)

Firemní vzdělávání zahrnuje dle Bartoňkové (2010, s. 17):

- a) orientaci – vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava pracovníků k pracovní činnosti
- b) doškolení = prohlubování kvalifikace – pokračování odborné přípravy v oboru, v němž člověk pracuje na svém pracovním místě
- c) rekvalifikaci = přeškolení – formování pracovních schopností, které vedou k osvojení si nového povolání
- d) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání trvale či dlouhodobě vykonávat dosavadní práci
- e) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje)

2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání a rozvoj můžeme definovat jako proces, který zabezpečuje, aby organizace měla dostatek vzdělaných, kvalifikovaných a angažovaných lidí. Tento proces by pak měl ulehčit jednotlivcům i týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 335) Harrisonová (2009, s. 8): „Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.“

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se setkáváme s různými pojmy, jako je učení, vzdělávání a rozvoj, mezi nimiž dochází k prolínání či záměně, a proto si je zde vysvětlíme.

Učení (se) – „je relativně trvalou změnou ve vědění, chování nebo prožívání, která je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti člověka. Učení znamená mnohem víc než jen pouhou schopnost přijímat fakta nebo nové vědomosti. Učíme se organizovaně, ale také spontánně, aniž bychom o tom věděli.“ (Bláha, 2013, s. 122) Proces změny, která zahrnuje nové vědění i konání. Pojem učení zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. (Hroník, 2007, s. 31) Proces, při němž dochází k osvojení a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů. Umožňuje změnu chování na základě zkušeností nebo pomocí formálnějších metod, které lidem pomáhají učit se a vzdělávat na pracovišti či mimo něj. Učení by se mělo odlišovat od výcviku. Učení je to, co člověk provádí. Výcvik je to, co organizace poskytuje člověku. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 336) Podle Reynoldse (2002, s. 9) je výcvik jednou z možností, jak může organizace učení se podporovat.

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení, a to organizovaný a institucionalizovaný. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec, jsou tedy ohraničené. (Hroník, 2007, s. 31) Dle Bláhy (2013, s. 122): „vzdělávání je proces, při němž lidé získávají nebo rozvíjejí specifické dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici. Vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“

Rozvoj – „je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úroveň našich znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější úkoly.“ (Bláha, 2013, s. 122) „Rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se

příležitostí k učení se a vzdělávání.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 336) Dle Hroníka (2007, s. 7) je rozvoj dosažení žádoucí změny pomocí učení se.

Základní funkce vzdělávání v organizaci jsou dle Hroníka (2007, s. 127):

- rozvoj způsobilosti všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Mezi další funkce dle jejich obsahového a procesního charakteru patří: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová, motivační.

Hroník (2007, s. 128–129) dále vymezuje oblasti vzdělávání (systematizace dle obsahu):

- Funkční vzdělávání: má charakter odborné přípravy. Navazuje na popis práce a zabezpečuje zdárný a standardní způsob výkonu práce. Bývá často i předmětem certifikace.
- Doplňkové funkční vzdělávání: nadoborová příprava, je rozšiřující.
- Manažerské vzdělávání: rozvoj manažerských schopností. Má velmi mnoho podob.
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání
- Školení ze zákona: vzdělávací aktivity jsou dány, protože vyplývají ze zákona. Jsou pro všechny.

Barták (2007, s. 17): vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),
- iniciování a zvládnutí změn,
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.

Vzdělávání realizované firmou tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání.

2.2 Metody firemního vzdělávání

V této části si představíme výběr nejčastěji používaných metod, které se uplatňují při vzdělávání zaměstnanců, jejich použitelnost a účinnost. „Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 96) Při výběru vhodné metody bychom měli brát ohled na faktory, jako jsou např. počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností, zastávaná pozice, motivace k učení, dále pak programové cíle, druh podnikání, kterým se podnik zabývá. Důležitá je i odborná úroveň a zkušenosti lektorů nebo prostorové možnosti realizace vzdělávacích akcí. „Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně, měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 96)

V současné době se při vzdělávání pracovníků využívá obrovské množství metod. V učebnicích a knihách je popsáno více než sto metod a technik. K jejich rozvoji přispělo především to, že víme o procesu učení daleko více. V této práci tedy není možné se věnovat všem metodám a jejich specifikaci, proto se zaměříme nejdříve na jejich klasifikaci. Existuje řada kritérií, podle kterých můžeme metody vzdělávání členit. Jednotná klasifikace metod neexistuje. (Bartoňková, 2010, s. 151-152)

Mezi nejčastěji uváděné klasifikace metod vzdělávání patří:

Obecná klasifikace – dle Maňáka (Skalková, 1999, s. 169):

1. Metody z hlediska pramene poznání a typu poznatků – aspekt didaktický (1. slovní: monologické, dialogické, metody práce s učebnicí a knihou. 2. názorně demonstrační: pozorování předmětů a jevů, předvádění, demonstrace obrazů statických, projekce statická a dynamická. 3. praktické: nácvik pohybových a praktických dovedností, žákovské laborování, pracovní činnosti, grafické a výtvarné činnosti.).
2. Metody z hlediska aktivity a samostatnosti studujících – aspekt psychologický (sdělovací, samostatné práce, badatelské a výzkumné).
3. Metody z hlediska myšlenkových operací – aspekt logický (srovnávací, induktivní, deduktivní, analyticko-syntetické).

4. Metody z hlediska fází výchovně vzdělávacího procesu – aspekt procesuální (motivační, expoziční, fixační, diagnostické, aplikační).
5. Metody z hlediska výukových forem a prostředků – aspekt organizační (kombinace metod s formami vzdělávání, kombinace metod s prostředky vzdělávání).
6. Aktivizující metody – aspekt interaktivní (diskusní, situační, inscenační, didaktické hry, specifické metody).

Klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých – dle Bartáka (Barták, 2003, s. 38):

1. Podle fází výchovy a vzdělávání dospělých (metody zaměřené na motivaci, vytváření vědomostí, vytváření dovedností a návyků, tvorbu systému hodnot, postojů, kontrolu výsledků, zpětnou vazbu).
2. Podle vyučovacích prostředků: aktivní metody verbální (diskuse, dialog, otázky a odpovědi, workshopy), aktivní metody situační (situační metody, případové studie, řešení fiktivních problémů), konfliktní metody (metody řešení problémů, konfliktních situací), kreativní metody (metody individuálního a skupinového tvořivého myšlení), metody s výrazným podílem fyzické manipulace (trenažér, laboratoř, dílna apod.), metody s výrazným podílem řízení (jazyková laboratoř), zprostředkované metody – metody nepřímého působení (učebnice, knihy, audio, video, internet, intranet, CD ROM, apod.), autodidaxe, kombinované metody.
3. Podle fází/stupňů vyučovacího procesu (metody orientované na utváření a osvojování vědomostí, rozvíjení představ a pojmů, na utvrzování a prohlubování učiva a na hodnocení učební akce).
4. Metody empirické (pozorování, aktivní naslouchání, diskusní metody, experiment).
5. Metody teoretické (rozvíjení myšlení účastníků na úrovni pojmu, soudu, úsudku – analýza-syntéza, indukce – dedukce, abstrakce, specifikace, explikace atd.)
6. Metody hypotetické (slouží k přiblížení, ozřejmění skutečnosti tam, kde má lektor po ruce pouze domněnky, hypotézy – asociace, analogie, komparace).
7. Diskusní metody.
8. Metody argumentace
9. Metody tvůrčího řešení problémů: operační metody (analytické, volných asociací, Gordonova synektická metoda, seznam myšlenek, brainstorming atd.), výchovné metody (situační metody, inscenační metody a hry).

Klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání (Koubek, 2015, s. 265-266):

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

První skupina metod, tedy vzdělávání na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, bývá považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků. Druhá skupina metod – vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni, se považuje za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se využívá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků. Dochází však k určitým obměnám s ohledem na náplň práce konkrétních účastníků vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 266). „Nicméně přece jen existuje jistý rozdíl: zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke vzdělávání na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.“ (Koubek, 2015, s. 266)

Koubek (2015, s. 267-269) mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti řadí např.:

Instruktaž – nejčastěji používaná metoda. Obvykle jednorázový zácvik nového pracovníka, kdy zkušenější pracovník nebo nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si jej pozorováním a napodobováním osvojí při plnění svých pracovních úkolů. Tato metoda umožní rychlý zácvik, ale spíše jen u jednodušších pracovních postupů. Jde o krátké působení často v rušivém pracovním prostředí.

Coaching – dlouhodobější instruování a vysvětlování, také periodická kontrola výkonu pracovníka. Vzdělávaný pracovník je informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, vytváří tak prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhodou může být opět rušivé pracovní prostředí, tlak pracovních úkolů a nesoustavnost ve vzdělávání.

Asistování – tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přiřazen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při práci a učí se od něj pracovním postupům. Výhodou této metody je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou pak může být osvojení si nevhodných pracovních návyků, informace pouze z jednoho zdroje nebo oslabování tvůrčího přístupu.

Rotace práce – vzdělávaný pracovník je pověřován na určité období pracovními úkoly v různých částech organizace. Poznává tak komplexněji pracovní postupy organizace, jejich provázanost, rozšiřuje si znalosti a zkušenosti, rozvíjí flexibilitu pracovní síly.

Pracovní porady – účastníci se seznamují s problémy a fakty nejen svého pracoviště, ale celé organizace. Dochází k výměně zkušeností, zvyšuje se informovanost pracovníků. Problémem může být časové umístění pracovní porady.

Na pracovišti se většinou jedná o individuální metody vzdělávání, které vyžadují partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Mimo pracoviště jde většinou o metody určené k hromadnému vzdělávání jako např. (Koubek, 2015, s. 269-273):

Přednáška – metoda založená na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí, určená především pro velké skupiny. Výhodou je rychlost předání informace a nenáročnost na podmínky. Nevýhodou pak jednostranný tok informací. Přednáška spojená s diskusí (seminář) určité nevýhody překonává. Vzdělavatel pak může pracovat s postřehy a nápady účastníků, kteří jsou stimulováni k aktivitě. Tato vzdělávací akce musí být ale více organizačně připravena a vhodným způsobem vedena.

Demonstrování – v této metodě se využívá názorné předvádění pracovních postupů za pomoci trenažérů, počítačů, audiovizuální techniky apod. Školení probíhá např. ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích. Metoda se orientuje nejen na přenos znalostí, ale i dovedností, které si účastníci zkoušejí v bezpečném prostředí.

Případová studie a workshop – jde o vylíčení skutečné nebo smyšlené problémové situace, kterou účastníci školení studují a navrhují řešení problému. Při workshopu jde o komplexnější hledisko. Metody rozvíjí analytické myšlení a týmovou spolupráci. Nevýhodou jsou mimořádné požadavky na přípravu i na školitele.

Hraní rolí (manažerské hry) – metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností a emocionálního prožívání nacvičovaných situací. Účastníci hrají určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Učí se tak samostatně myslet, reagovat, ovládat své emoce, osvojovat si určitou sociální roli a žádoucí sociální vlastnosti. Metoda je opět velmi náročná na organizační přípravu a na vzdělavatele.

Outdoor training/learning (adventure education) – se používá především pro vzdělávání manažerů. Jde o hry nebo akce spojené se sportovními výkony, které se odehrávají v přírodě, tělocvičně nebo upravené učebně. Je zadán úkol v podobě hry nebo pohybové aktivity, při

němž se účastníci učí manažerským dovednostem – hledání optimálního řešení, umění koordinovat nějakou činnost, vést spolupracovníky a pověřovat je úkoly, spolupracovat v týmu, komunikovat atd. Tato metoda je velmi efektivní, propojuje hry a sport s procesem zlepšování pracovních schopností. Zábavnou formou zdokonaluje manažerské dovednosti, učí účastníky tyto dovednosti rozpoznat a uplatnit je v běžné činnosti a poté aplikovat na svou práci. Nevýhodou je náročnost přípravy, také nemusí být program vhodný pro starší osoby nebo osoby se zdravotními problémy, obzvláště je-li fyzicky náročný.

E-learning – vzdělávání za pomoci počítačů. Význam a používání této metody vzrůstá, především díky rozšíření internetu. Počítače poskytují obrovské množství informací, usnadňují učení pomocí obrázků, schémat, grafů, dokáží simulovat pracovní situaci, umožňují kontakt se vzdělavatelem i ostatními účastníky, nabízí cvičení a testy, pomáhají průběžně hodnotit osvojování si znalostí a dovedností. Existuje čím dál více e-learningových vzdělávacích programů z mnoha oborů lidské činnosti. Armstrong (2006, s. 583–584) rozděluje e-learning na:

1. samostatný, separovaný e-learning – vzdělávající se osoba používá danou technologii, ale není napojena na ostatní.
2. živý e-learning – vzdělavatel a vzdělávající se jsou spolu v danou chvíli v kontaktu za pomoci počítače, ale jsou na různých místech.
3. kolaborativní, kolektivní e-learning – podporuje vzdělávání díky výměně a předávání informací a znalostí mezi účastníky např. v diskusních fórech nebo chatu.

Tuto metodu lze použít ke vzdělávání na pracovišti i mimo něj, jak ke kolektivnímu, tak individuálnímu vzdělávání. Jedná se o interaktivní metodu, která umožňuje vzdělání zábavnou a názornou formou, tempo vzdělávání lze přizpůsobit potřebám a schopnostem účastníka, a je možné okamžité předání zpětné vazby. Nevýhodou je náročnost na vybavení a nákladnost vzdělávacích programů.

Specifickou metodou je Trainee program, který je využíván v rámci firemního vzdělávání ve větších firmách. Jedná se o adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol zaměřený na vytvoření zásoby potenciálních manažerů. Využití má v rámci odborné přípravy čerstvých absolventů a jejich využití v praxi. (Bartoňková, 2010, s. 158)

K dosažení vyšší efektivity vzdělávání je vhodné kombinovat různé metody.

2.3 Strategický přístup ke vzdělávání

Strategický přístup ke vzdělávání vychází z předpokladu, že lidské zdroje hrají při dosahování úspěchu organizace strategickou roli. Pomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli. Zabývá se tím, jak dosahovat strategických cílů organizace za využití dostupných lidských zdrojů a za přispění prosazovaných strategií, politik a procesů vzdělávání a rozvoje. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 336) Bláha (2013, s. 122): „O strategicky orientovaném přístupu ke vzdělávání a rozvoji můžeme hovořit tehdy, kdy je zdůrazňováno průběžné učení, kdy vzdělávací a rozvojové cíle vznikají z reálných organizačních problémů a jednotlivci sami mohou ovlivňovat obsah vzdělávacích aktivit“ Strategický přístup ke vzdělávání by tedy měl zabezpečovat to, aby organizace měla dostatek kvalitních lidí pro uspokojení současných i budoucích potřeb.

Podle Bartáka (2007, s. 24-25) je třeba vzít při strategii vzdělávání v úvahu:

- finanční, personální a materiální zdroje
- psychologické, sociologické a technické bariéry ve vzdělávání dospělých
- typy učení
- volbu odpovídajících forem a metod vzdělávání
- motivaci a očekávání frekventantů
- časové možnosti

Úspěšnost vzdělávání dospělých se zakládá na rozvoji následujících atribut strategie vzdělávání (Barták, 2007, s. 25):

- aktivizace (rozvoj iniciativy a potřeb zúčastněných osob)
- facilitace a spoluúčast (povzbuzování a podpora, aby účastníci dokázali zvládat úkoly přiměřeně svým schopnostem a možnostem)
- flexibilita (ochota ke změnám)
- individuální přístup k účastníkům vzdělávání
- participace a kooperace (vycházet ze zkušeností, dovedností a znalostí účastníků)
- sepětí teorie s praxí
- teambuilding (vytvořit předpoklady pro zlepšení teamové spolupráce)
- zapojení přímých nadřízených vzdělávaných

3 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Jedním ze základních nástrojů jak realizovat strategický přístup k firemnímu vzdělávání je dívat se na vzdělávání pracovníků jako na systém. To nám umožní vytvořit projekt vzdělávací akce, který odpovídá požadavkům firmy, jejího managementu, samotných pracovníků a možnostem prostředí firmy. (Bartoňková, 2010, s. 108)

„Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.“ (Bartoňková, 2010, s. 110) Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 81): „Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ „Systematické vzdělávání v organizaci je nezbytně spjata s hodnocením zaměstnanců. Jen na základě hodnocení výkonu a kompetencí je možné koncipovat vzdělávání a rozvoj.“ (Bláha, 2013, s. 123)

Vlastní cyklus firemního vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků ve firmě. Poté dochází k fázi plánování vzdělávání, kde se řeší např. otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se vzdělávání budou účastnit, obsahu a metod vzdělávání. Následuje fáze realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání, vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V rámci této fáze se projeví, do jaké míry byly splněny stanovené cíle vzdělávání, jak se osvědčily použité metody a nástroje ke vzdělávání. K těmto objeveným skutečnostem se následně přihlíží v dalším cyklu, především při identifikaci potřeby a plánování vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 259)



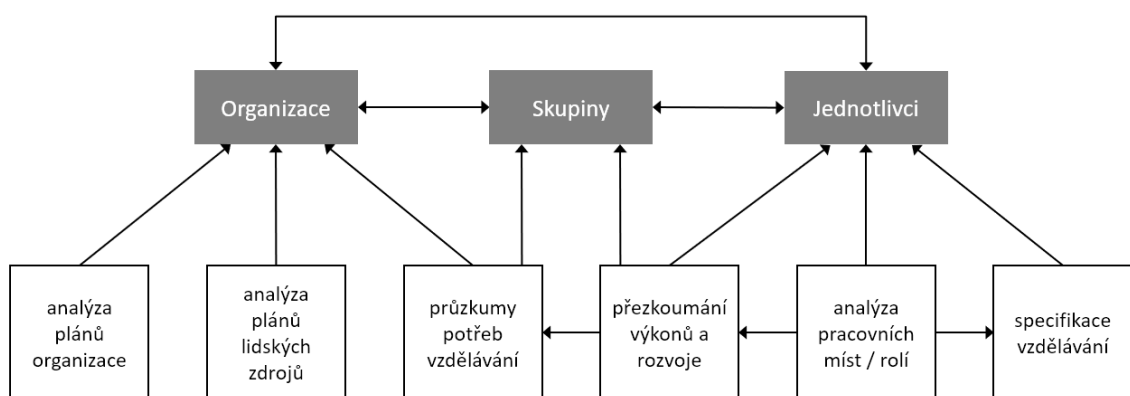
Obr. 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

3.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Veškeré vzdělávací aktivity musí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Nejprve se tedy identifikují a analyzují potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců. Následně definujeme účel vzdělávacích aktivit. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 354).

Identifikovat potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje ale obtížný úkol. Koubek (2015, s. 261): „...kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnosti pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.“

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 354) se potřeby vzdělávání často definují na základě obecné představy o tom, co by lidé vykonávající určitou práci měli vědět a umět. A takový přístup může být povrchní. Představa o tom, co by pracovníci měli vědět a umět, může být totiž natolik obecná, že výsledná vzdělávací aktivita může být pro všechny, stejně tak jako pro nikoho. Pozornost by tak měla být upřena na analyzování mezer ve vzdělávání a identifikování potřeb vzdělávání na úrovni organizace, skupin a jednotlivců, jak můžeme vidět na obrázku:



Obr. 2: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází z procesu zjišťování vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy: jednotlivec – tým – organizace. Shromažďujeme informace o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců a týmů, i celé organizace. Zjištěné údaje porovnáme s požadovanou úrovní. Výsledkem této analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti. Tyto výkonnostní mezery je potřeba eliminovat a zaměřit se na ty, které lze vzděláváním odstranit. (Bláha, 2013, s. 124)

Podle Tureckiové (2009, s. 83) je základem identifikace vzdělávacích potřeb strategická analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb organizace na plánované období, následovaná analýzou vzdělávacích potřeb skupin a jednotlivých pracovníků. Pozornost bychom měli věnovat nejen deficitům ve znalostech, dovednostech nebo pracovním jednání, postojích a aktivitách členů organizace, ale také možnostem rozvoje potenciálu pracovníků.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech krocích (Bláha, 2013, s. 124):

1. Organizační analýza – základem pro tuto analýzu jsou údaje o cílech a plánech organizace, o její struktuře, výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích, o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, údaje o produktivitě apod.
2. Analýza práce – zde jsou analyzovány činnosti, úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců na daných pracovních místech. Zdrojem informací jsou např. popisy pracovních pozic, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, konzultace s manažery. Díky srovnání požadavků pracovního místa se skutečnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců můžeme identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje.
3. Analýza osob – je zaměřena na individuální charakteristiky jednotlivců a na to, jak vykonávají svoji práci. Údaje můžeme získat ze záznamů o hodnocení zaměstnance, ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, o absolvovaných vzdělávacích programech, z výsledků různých testů, z rozhovorů nebo průzkumů.

Všechny tyto informace umožňují vytvořit přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace.

3.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Na základě identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb známe, co bude předmětem vzdělávacích aktivit. Také víme, kdo by se měl vzdělávání účastnit. Dle Bláhy (2013, s. 125) jsou na počátku této fáze obvykle stanoveny cíle vzdělávacích aktivit a poté jsou připravovány plány vzdělávání a rozvoje. Tyto cíle rozděluje do tří kategorií:

1. Programové neboli hlavní cíle – jedná se o cíle celého vzdělávacího programu. Tyto cíle mají spíše formu představy, kterou má vzdělávací akce splnit v dlouhodobějším časovém horizontu.
2. Cíle vzdělávací akce neboli studijní cíle – obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Jde o konkrétní vědomosti a dovednosti. To, co by účastníci po ukončení vzdělávací akce, měli skutečně znát a ovládat.
3. Dílčí cíle – tyto cíle se také vážou na konkrétní vzdělávací akci. Dílčí cíle vymezují úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli účastníci mít na konci dílčí fáze učebního procesu. Pokud účastník dosáhne této úrovně cíle, umožní mu to dosáhnout studijního cíle a nakonec i programového cíle.

„Je důležité, aby cíle vzdělávací akce byly v souladu se strategií vzdělávání a rozvoje v organizaci, dále aby splňovaly základní atributy cílů (SMART) a zároveň aby se na jejich stanovení podíleli samotní účastníci akce.“ (Bláha, 2013, s. 126)

Podle Koubka (2015, s. 264) „Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků.“ Již při identifikaci potřeb vzdělávání se objevují předběžné plány a jejich návrhy. Dochází k formulacím prvních úkolů vzdělávání, z nich pak vyplývají návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se následně projednávají, upřesňují, až vznikne konečná verze vzdělávacího programu a jeho rozpočtu. V definitivní formě vzdělávací program vymezuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovuje počty pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, časový plán vzdělávání a také metody a prostředky vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 264) Metodám vzdělávání, jakožto jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání a rozvoje, jsme se věnovali v samostatné kapitole této diplomové práce.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 96-97) rozdělují proces tvorby vzdělávacího plánu do tří fází:

1. Přípravná fáze – obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího plánu. U dlouhodobých projektů pak stavujeme i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle nám slouží jako měřítko dosažených výsledků a můžeme je rozdělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, kterých chceme dosáhnout, a na ty, co se týkají podmínek vzdělávacího plánu.
2. Realizační fáze – v této fázi dochází k vývoji a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu, stanovuje se pořadí témat a dochází k vlastní realizaci formou úkolů. V podstatě jde o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Důležitou součástí této fáze je stanovení vhodných technik.
3. Fáze zdokonalování – dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího plánu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. V rámci této fáze se také prověřuje informovanost účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění, doprava, ekonomická nákladovost, ... Zúčastnit by se této fáze měli organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání.

Bláha (2013, s. 126), Koubek (2015, s. 265), Vodák a Kucharčíková (2007, s. 97-98) se shodují, že dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah) Účastníci by měli získat nové a zkvalitnit současné kompetence. Ve vzdělávání by mělo být zohledněna specifika podniku i jeho zvláštní požadavky.
2. Kdo se bude vzdělávat/komu je vzdělávání určeno? (Jednotlivci, skupiny) Vhodné je, aby cílová skupina byla homogenní. Účastníci vzdělávací aktivity by měli mít přibližně stejné funkční zařazení, byli na podobné úrovni ve vědomostech a schopnostech.
3. Jakým způsobem/jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat? Existuje mnoho tradičních i moderních metod, které se uskutečňují jak na pracovišti, tak mimo něj, které podporují aktivitu i tvořivost pracovníků.
4. Kým bude vzdělávání realizováno? Vzdělávání v podniku může být zajištěno interními odborníky či vlastním školicím centrem nebo externími institucemi, kterých na trhu působí velké množství.
5. Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? Může jít o jednorázovou aktivitu nebo se bude v pravidelných intervalech opakovat nebo bude

kontinuálním procesem. Také musíme vzít na vědomí, kdy budou zaměstnanci k dispozici – neplánovat vzdělávací aktivitu např. na období dovolených.

6. Kde se vzdělávání uskuteční? Na pracovišti nebo mimo něj. Osvědčilo se vzdělávání mimo pracoviště, kdy pracovníci nejsou rušeni pracovními problémy, jsou schopni se lépe soustředit. Motivující je i to, že ve volném čase mohou relaxovat. Je potřeba ale pak vzít v potaz otázku zajištění dopravy, stravy, ubytování.
7. Jaké jsou náklady na vzdělávání? (Rozpočet) Je potřeba započítat nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování, mzdy lektorů, ale také alternativní náklady – vyčíslený takto vynaložený pracovní čas účastníků.
8. Jak a kdy se bude hodnotit průběžné a závěrečné výsledky vzdělávacích aktivit i účinnost celého vzdělávacího programu? Zhodnocení vzdělávacího plánu je důležité z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání. Orientovat by se mělo na otázku propojenosti vzdělávacího plánu se strategií podniku a strategie rozvoje lidských zdrojů, na efektivitu tohoto propojení, na pružnost vzdělávacího plánu apod.

3.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Jakmile je ukončena plánovací fáze a jsou dokončeny všechny přípravné práce, je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání. Realizační fáze se skládá z několika prvků, jimiž jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 99)

K těmto hlavním prvkům je potřeba ještě připočítat organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce. Dle Hroníka (2007, s. 162) můžeme realizaci rozdělit na tři fáze: přípravy, vlastní realizaci a transfer. Ve fázi přípravy máme již připraven projekt vzdělávací akce. Je však nezbytné zajistit vše tak, aby tento projekt mohl být realizován. Je potřeba organizačně zajistit celou akci, připravit lektora, učební materiály a pomůcky, a také účastníky. Fáze vlastní realizace začíná příjezdem lektora na místo konání a zahrnuje zahájení akce, monitorování průběhu a případné řešení nenadálých situací. Transfer: už v průběhu plánování vzdělávací akce jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Do této fáze zahrnujeme první dny po kurzu, kdy dochází ke zpracování nejrůznějších poznatků, které během kurzu vznikly a které je potřeba zachytit. Jde např. o zpracování fotodokumentace z kurzu či videozáznamu apod. Po skončení vzdělávací akce by měli být účastníci motivováni k tomu, aby si získané vědomosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi.

Cíle vzdělávacího procesu určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Je vhodné je rozdělit do dvou kategorií dle jejich významu na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 99): „Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovených potřeb vzdělávání. Cíle kurzu (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.“

V praxi je třeba ještě rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr nám vyjadřuje to, co chce lektor v průběhu lekce dělat a proč se zrovna probírá dané téma. Oproti tomu cíle nám říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 99–100).

Aby vzdělávání bylo efektivní, je potřeba přizpůsobit mu i program vzdělávací aktivity. Program by měl zahrnovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Je vhodné zajistit, aby měli účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu – hned na začátku se tak odstraní případné nejasnosti. Také je dobré se zeptat, co od kurzu očekávají, aby bylo možné doplnit program o témata požadovaná účastníky. Účastníci jsou pak více motivováni a rychleji se ztotožní s cíli. „Pro motivaci a spokojenost účastníků je důležité, aby odcházeli ze vzdělávací akce s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, neprobraná témata, že aktivita byla řádně zakončena a nově získané vědomosti a dovednosti jsou skutečně uplatnitelné v jejich pracovním prostředí, tedy že vzdělávání mělo smysl.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 101).

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování si tak vlastního potenciálu je důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Armstrong a Taylor (2015, s. 343): „Lidé se učí efektivněji, mají-li motivaci se učit.“ „Dispozice a odhodlání učícího se jedince – jeho motivace se učit – patří mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují efektivnost vzdělávání. Za vhodných podmínek mohou dispozice a odhodlání učít se, umocněné solidními zkušenosti a pozitivním přístupem učícího se jedince, vést k vynikajícímu výkonu.“ (Reynolds, 2002, s. 34) Na motivaci např. působí okolnost, zda vzdělávací program vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků. Nebo náročnost úkolů v rámci vzdělávací aktivity. Důležitá je i hodnota, jakou účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře.

Dalším klíčovým prvkem firemního vzdělávání jsou jeho samotní účastníci. „Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení,

kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 106) Každý člověk má vlastní styl učení. Někteří upřednostňují získávání informací a nových dovedností, které chtějí vyzkoušet ve své praxi, jiní zase dávají přednost praktickým cvičením nebo teoretickým diskusím.

Posledním prvkem podnikového vzdělávání, který v této práci představíme, je lektor, který realizuje vzdělávání a musí vykonávat různé činnosti. „Existuje celá škála specifických znalostí potřebných pro školení skupin, facilitaci či poradenství a přípravu potřebných materiálů. Dochází k tomu, že lektori jsou k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů vybírání spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 117) Osobnostní předpoklady lektorů jsou ale významným faktorem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí mít zralou osobnost, aby si zajistil respekt klientů, dokázal zastávat všechny potřebné role a zachoval si odstup ve vypjatých a konfliktních situacích. Také musí mít vysokou míru sociální inteligence, aby dokázal dobře fungovat v mezilidských vztazích, měl cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí, komunikační dovednosti a také osobní kouzlo. (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 120)

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 119) řadí mezi kvality dobrého lektora:

- Vysoká úroveň interpersonálních dovedností.
- Umí dobře poslouchat a vhodně klást otázky.
- Má nefalšovaný zájem o lidi.
- Je flexibilní při používání školících strategií a taktik.
- Je trpělivý, vnímavý, přátelský, flexibilní, otevřený vůči narušování svého osobního života.
- Mají potřebu dobrého plánování a přípravy.
- Umí demonstrovat svou technickou kvalifikaci.
- Akceptuje podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů.

3.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Vyhodnocování je poslední a zároveň důležitou součástí vzdělávacího procesu. Je to jakýkoliv pokus získat informace o účincích určité vzdělávací akce a ocenit hodnotu tohoto

vzdělávání ve světle získané informace. (Armstrong, 1999, s. 555) „Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Je dobrým zvykem ověřovat návratnost investic.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 125). „Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je snad nejdůležitější a zároveň nejtěžší částí z celého cyklu. V této fázi se snažíme změřit celkové náklady a přínosy vzdělávacích akcí. Je velmi obtížné posoudit, jak moc je vzdělávací akce efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích.“ (Bláha, 2013, s. 130) „Evaluace firemního vzdělávání má být průběžnou aktivitou, v níž se vyhodnocují a dle zjištěných výsledků případně modifikují jednotlivé aktivity i celý proces firemního vzdělávání.“ (Tureckiová, 2009, s. 85)

Dle Bartoňkové (2010, s. 181) můžeme hovořit o evaluaci firemního vzdělávání ve třech rovinách:

1. Evaluace strategie vzdělávání (monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání).
2. Evaluace vzdělávání jako jedna z fází systému firemního vzdělávání.
3. Evaluace konkrétní vzdělávací akce.

O způsobu evaluace bychom měli mít rozhodnuto již při plánování a tvorbě firemní strategie a strategie vzdělávání. Pokud projektujeme konkrétní vzdělávací akci, měli bychom o způsobech a nástrojích evaluace mít rozhodnuto již při formulaci cílů. (Bartoňková, 2010, s. 181)

Prokopenko a Kubr (1996, s. 186) popisují hlavní důvody hodnocení:

- ověření přínosu vzdělávání pro praxi: jak se konkrétní vzdělávací akce odrazila ve výkonu pracovníků a jakých úspor bylo díky ní dosaženo,
- kontrolování průběhu vzdělávací akce: porovnání realizace s programem a plánem,
- zdokonalování a učení: jde o zdokonalování obsahu budoucích vzdělávacích akcí, úpravy v dlouhodobých programech tak, aby lépe vyhovovaly potřebám účastníků i organizace.

Obecně můžeme říci, že hodnocení (Belcourt a Wright, 1998, s. 182):

- slouží ke zjištění, jestli vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém,
- slouží k identifikaci silných a slabých stránek vzdělávací akce,
- přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a zjišťuje, která technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější,

- pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít ze vzdělávací akce největší užitek,
- posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky,
- posiluje důvěru ve smysl firemního vzdělávání.

Jak můžeme vidět, hodnocení je komplexní proces, který se pokouší měřit celkové přínosy, ale i náklady vzdělávací akce. Vyhodnocovat můžeme jak efektivitu andragogickou (pedagogickou), tedy jestli došlo k uspokojení identifikované vzdělávací potřeby, tak efektivitu ekonomickou, zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná. (Bartoňková, 2010, s. 181).

Hodnocení probíhá jak na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, tak na celém vzdělávacím programu, hodnotí se také organizace, realizace, prostředí, lektori, studijní materiály. Hodnotí se (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 188):

1. kontext: souvislosti, za kterých se vzdělávací akce uskutečňuje,
2. výstupy: co se změnilo v důsledku školení,
3. organizace vzdělávací akce,
4. vstupy, prvky, které navrhuji lektori a tvůrci kurzu,
5. proces výuky: zkušenost, kterou účastník prochází v průběhu kurzu.

Přístupů k evaluaci ve vzdělávání dospělých je celá řada. Přehledně je zpracovává např. Dvořáková, která rozlišuje osm hlavních přístupů, viz tabulka. (vložit tabulku přístupů z Bartoňkové, s. 183)

Jak jsme si již řekli, přístupů k hodnocení efektivitě vzdělávací akce, nalezneme v odborných publikacích, velké množství. Nejrozšířenější je Kirkpatrickův model hodnocení, který zahrnuje čtyři úrovně hodnocení. Tento model vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání a je založen na předpokladu, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují a informace z každé předešlé úrovně slouží jako základ pro hodnocení vyšší úrovně. (Mužík, 2010) Úrovně můžeme charakterizovat dle Bláhy (2013, s. 131) a Armstronga a Taylora (2015, s. 368):

1. Úroveň reakce – vyhodnocuje se, jak účastníci na vzdělávání reagují. Účastníci hodnotí svou spokojenost se vzdělávacím programem a také s lektorem.
2. Úroveň učení – vyhodnocuje se, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Snažíme se posoudit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si zlepšili, a do jaké

míry se změnilý jejich postoje požadovaným směrem. Pro vyhodnocování jsou používány testy před začátkem a po skončení vzdělávání.

3. Úroveň chování – zkoumáme, nakolik se změnilo chování účastníků vzdělávací akce po návratu na své pracoviště, jak uplatňují získané znalosti a dovednosti při výkonu práce. Sledujeme dopad vzdělávání na výkonnost jednotlivce. Vyhodnocování by mělo odhalit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání, které se týkaly změn chování a aplikace znalostí a dovedností.
4. Úroveň výsledků – posuzují se přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Zjišťuje se vliv vzdělávání na výkonnost organizace. Hodnocení musí probíhat před zahájením i po skončení vzdělávání a mělo by odhalit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v takových oblastech, jako je zvýšení prodeje nebo produkce, zvýšení produktivity, snížení nákladů atd. Hodnocení je jednodušší, pokud můžeme výsledky kvantifikovat. Není snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od ostatních faktorů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část diplomové práce se věnuje zpracování dat existující společnosti a dle dohody v rámci ochrany nebude uveden její název a některé informace budou vynechány. Nejprve si krátce představíme společnost a její vzdělávací proces, a poté se budeme zabývat výzkumem, pro který byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. V diplomové práci je řešena aktuální problematika firemního vzdělávání ve vybrané společnosti.

4.1 Popis společnosti

Zkoumaná společnost byla založena v roce 1949 v New Jersey v USA. Na její služby dnes spoléhá tisíce firem po celém světě. Rámec jejího působení je široký, zabývá se personalistikou, vyhledáváním talentů, evidencí a řízením pracovní doby, mzdami, daněmi, správou benefitů, poradenstvím a analytickou činností v oblasti dodržování předpisů. Během let se firma vypracovala z malého lokálního podniku na jednoho z největších business – to – business outsourcera. V současné době zaměstnává 58 000 zaměstnanců po celém světě, služby poskytuje 700 000 klientům ve 110 zemích a teritoriích a její obrat za fiskální rok 2017 byl \$12 bilionů.

V časopise Forbes je tato společnost uvedena jako jeden z nejlepších amerických zaměstnavatelů pro rok 2018. Propaguje se heslem: záleží na každém jednotlivci, tedy vítá kulturní, etnickou a sociální rozmanitost svých klientů, zaměstnanců i obchodních partnerů.

V interní dokumentaci nalezneme, že jejich špičková řešení v oblasti personalistiky pomáhají podnikům být lepší ve svém oboru a zásluhou jedinečných zkušeností, prověřených znalostí a špičkových technologií lidské zdroje už nepředstavují jen podpůrnou administrativní roli, ale strategickou obchodní výhodu.

Americká společnost má své pobočky v 18. zemích světa a zajišťuje podporu mzdového účetnictví pro 13 milionů zaměstnanců svých klientů. Její obchodní strategií je stát se mezinárodním lídrem na trhu s technologiemi, které ulehčují řízení lidských zdrojů. Její strategické cíle jsou: vyrobit komplexní sadu produktů na bázi cloudu pro použití při řízení lidských zdrojů, rozšiřovat nabídku nejúspěšnějších produktů skrz využití vlastních platforem a procesů, zvětšení pole působnosti – nabídnout produkty klientům kdekoliv.

Tyto tři cíle spolu s klientskými vztahy tvoří obchodní strategii, která vychází z vize a hodnot společnosti. Filozofie firmy je založena na nutnosti respektovat každého zaměstnance, klienta, partnera a dodavatele a ctít odlišnosti, které přináší nové názory do spolupráce a obchodu. Je také kladen důraz na odhalení a využití plného potenciálu zaměstnanců.

Hodnoty aplikované do chodu firmy jsou:

- Odborná způsobilost – získané znalosti se využívají k hlubšímu porozumění práce a přináší tak maximální přidanou hodnotu klientům.
- Integrita je nade vše – v každé situaci se závazky dodržují a dělají se správné věci.
- Excelentní služby – je kladen velký důraz na vztahy s klienty. To je klíč k úspěchu a rozvoji společnosti.
- Inspirující inovace – hledají se a zkoumají nové způsoby, jak věci dělat lépe.
- Záleží na každém jednotlivci – etnická, kulturní a sociální rozmanitost spolupracovníků, klientů a obchodních partnerů, je vítána.
- Orientace na výsledky – mít silnou pracovní morálku a nebát se v rozumné míře riskovat k dosažení požadovaných výsledků.
- Sociální odpovědnost – mít odpovědnost vůči komunitě v místě práce a bydliště

4.2 Česká pobočka

Na českém trhu působí firma od roku 2003. V současné době má 560 zaměstnanců ve věku 19 až 70 let, z nichž je 406 žen a 154 mužů. Bohatě je národnostní složení, 35 % zaměstnanců jsou cizinci. Zaměstnanci pochází z 38 zemí: Česká Republika (365 osob), Slovenská Republika (46), Polsko (27), Francie (24), Itálie (14), Španělsko (13), Rumunsko (13), Maďarsko (6), Ukrajina (6), Alžírsko (4), Rusko (4), Brazílie (3), Guinea (3), Německo (2), USA (2), Belgie (2), Bulharsko (2), Kolumbie (2), Ekvador (2), Tunisko (2), Bělorusko (1), Velká Británie (1), Kongo (1), Chorvatsko (1), Dánsko (1), Finsko (1), Řecko (1), Lotyšsko (1), Makedonie (1), Moldávie (1), Holandsko (1), Nigérie (1), Norsko (1), Palestina (1), Filipíny (1), Portugalsko (1), Švédsko (1), Turecko (1).

V rámci péče o zaměstnance jsou nabízeny tyto zaměstnanecké výhody: zaměstnavatelem plně hrazené stravenky v hodnotě 90 Kč, 25 dní dovolené za rok, penzijní připojištění ve výši 2 % měsíčního platu, jazykové kurzy, multisport karta, FitStop cvičení 3 x týdně přímo

na pracovišti, referral and recognition program, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domu.

S ohledem na současnou situaci na pracovním trhu, tedy nízkou nezaměstnanost a nedostatek pracovních sil, se firma rozhodla zaměřit na absolventy vysokých škol. Na Vysoké škole ekonomické v Praze pořádá přednášky a je i partnerem této vysoké školy. Dále spolupracuje se Západočeskou univerzitou, kde mají německy hovořící studenti možnost v rámci volitelného předmětu naučit se německé mzdové účetnictví. Tím si vytváří novou kvalifikovanou pracovní sílu, která bude předpřipravena pro německý tým.

4.3 Vzdělávání ve společnosti

Zkoumaná firma má vypracovaný ucelený vzdělávací program. Vzdělávací plány pro nové zaměstnance jsou dlouhodobé a zahrnují spoustu školení a vzdělávání z mnoha oblastí. V české pobočce společnosti pracuje na plný úvazek 5 školitelů, kteří mají na starosti program pro nováčky v rámci celé firmy, ale také školení pro nové klienty, aby se seznámili s prostředím softwaru SAP. Dále existují specifická školení, která jsou zaměřena na legislativu zemí, pro které jednotlivé týmy zpracovávají účetní agendu klientů z dané země. Kromě toho firma nabízí doplňková školení, jako je několikadenní školení v zákaznických službách (tzv. školení Stellar service, jak se chovat proaktivně a vytvářet pozitivní interakce s klientem) nebo externě zajišťované školení o správných zásadách telefonování, kde se cvičí anglická slovní zásoba pro přijímání hovorů ze strany klientů. Dále se provádí interní školení nebo povinná ze zákona (o bezpečnosti práce, o protikorupční politice firmy, o zásadách GDPR, o používání nových funkcí interních systémů a portálů), které jsou převážně formou e-learningu.

Po nástupu do práce prochází každý nový zaměstnanec tříměsíčním školícím programem, během kterého musí absolvovat tzv. povinná školení. Povinná školení jsou a) pro všechny, b) pro jeho zemi, c) pro jeho pozici. Firma rozlišuje tři základní typy pozic, které označuje jako T1 (telefonista), T2 (účetní) a T3 (programátor). Po příchodu do práce obdrží nový zaměstnanec seznam školení na přehledném checklistu a rozvrh školení pro první měsíc. Po prvním měsíci si nováček vytváří rozvrh registrací do jednotlivých kurzů přes interní portál, aby v průběhu následujících dvou měsíců splnil všechna požadovaná školení. Noví zaměstnanci jsou zpravidla přijímáni k prvnímu dni nového měsíce, školení jsou plánována

dopředu. Pokud je v některém měsíci nováčků méně, některé kurzy se otevrou později a doba jejich splnění se prodlužuje.

Nováčka čekají 3 testy, které musí splnit na 70%. Pokud je nesplní, jeho manažer může požadovat opakování školení nebo testu. Zkouška se skládá z všeobecných informací o firmě (kdy byla založena, jaké služby poskytuje, jak se jmenují jednotlivá oddělení), ze znalosti auditových norem a z praktické zkoušky v jednom z interních systémů (zda se nováček umí zorientovat a komunikovat v systému, vytvářet požadavky a přijímat požadavky od klienta).

V týmu každé země jsou dále stanoveny vlastní zkoušky ze znalosti legislativy, což se týká především pozice T2. Pozice T3 musí povinně absolvovat půlroční školení o systému, ve kterém pak provádějí změny a upravují nastavení.

Kromě těchto organizovaných školení je každý nováček přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, tzv. buddy, který pracuje na stejné pozici. Kolega jej má za úkol zasvětit do konkrétní praxe na daném klientovi. Opět existuje oficiální checklist kompetencí, kam buddy i nováček zapisují, co již nováček viděl a co umí samostatně udělat. Nováčkův vývoj pak zhodnocuje buddy na pravidelných schůzkách s manažerem. Po třech měsících končí zkušební doba, nováček se může rozhodnout odejít nebo se manažer může rozhodnout pracovní poměr ukončit, jsou-li výsledky neuspokojivé. Pokud pracovní poměr pokračuje, smí nováček pracovat samostatně, ovšem stále se může obracet na kolegu, zejména v závažnějších problémech, se kterými se setkává poprvé. Zhruba po dvou letech se dá říct, že „nováček“ viděl většinu obvyklých problémů a může pracovat zcela samostatně a pomáhat novým nováčkům.

4.4 Cíle výzkumu

Zkoumaná společnost propaguje rozvoj lidských zdrojů, ve svých hodnotách klade důraz na odborné dovednosti svých zaměstnanců, má vypracovaný zaškolovací systém nových zaměstnanců na velmi vysoké úrovni a firemnímu vzdělávání se věnují odborníci s ohledem na moderní trendy ve vzdělávání. Cílem empirické části diplomové práce je zjistit, jak vnímají firemní vzdělávání samotní zaměstnanci společnosti a jak jej hodnotí. Na základě výsledků pak můžeme navrhnout opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

Deskriptivní analýzou dat zodpovíme výzkumné otázky:

1. Myslí si zaměstnanci, že společnost, kde pracují, podporuje vzdělávání a rozvoj?

2. Mají zaměstnanci společnosti dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje?
3. Jsou zaměstnanci zkoumané společnosti spokojeni s firemním vzděláváním?
4. Je nabídka vzdělávacích aktivit pro zaměstnance společnosti vyhovující?
5. Myslí si zaměstnanci, že společnost, kde pracují, zjišťuje, o jakou oblast vzdělávání mají zájem?
6. Je počet školení pro zaměstnance dostačující?
7. Považují zaměstnanci firemní vzdělávání za přínosné?
8. Jak hodnotí vzdělávací aktivity společnosti zaměstnanci?
9. Jaký způsob vzdělávacích aktivit zaměstnanci preferují?

„Pedagogický výzkum může hledat odpovědi na různé typy otázek. Ve výzkumech se zpravidla formuluje řada tzv. výzkumných otázek, které nemusí vždy vyjadřovat vztahy mezi proměnnými. Považujeme za účelné rozlišovat mezi pojmy „výzkumná otázka“ a „výzkumný problém“. Pojem výzkumná otázka má v tomto pojetí (Kerlinger, 1972) širší význam, protože zahrnuje jak otázky zaměřené na popis (deskripci) edukačních jevů, tak otázky, které se táží na vztahy mezi proměnnými, tj. na problémy. V tomto smyslu tedy chápeme problém jako zvláštní druh otázky, která se zaměřuje pouze na postižení vztahů v edukační realitě. Je zřejmé, že hypotézy lze formulovat pouze k problémům, zatímco k otázkám, jejichž posláním je získat popis reality, hypotézy formulovat nelze.“ (Chrástka a Kočvarová, 2014, s. 11)

Dílčím cílem empirické části je zjistit, zda existuje vztah mezi délkou trvání pracovního poměru u společnosti a spokojeností s firemním vzděláváním. Ovlivňuje délka trvání pracovního poměru spokojenost se vzděláváním ve firmě? Na základě toho formulujeme věcnou hypotézu H1.

Formulace věcných hypotéz:

H1: Zaměstnanci, kteří u společnosti pracují déle, jsou méně spokojeni se vzděláváním ve firmě než ti, co u ní pracují kratší dobu.

H2: Spokojenost zaměstnanců společnosti s firemním vzděláváním souvisí s vyhovující nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti.

H3: V preferenci způsobu vzdělávacích aktivit jsou u zaměstnanců společnosti rozdíly.

4.5 Pojetí výzkumu

Ke zpracování výzkumu byla zvolena kvantitativní metoda. Technikou sběru dat byl dotazník, který byl určen pro zaměstnance vybrané společnosti. Forma dotazníkového šetření se jevila pro výzkum jako nejvhodnější a nejrychlejší. Díky předem připraveným otázkám umožňuje poměrně rychlý sběr dat od velkého počtu respondentů. Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci vybrané společnosti.

Pro účely výzkumu byl tedy vytvořen dotazník s ohledem na stanovené výzkumné otázky. Dotazník se skládá z 20 otázek, z nichž 18 je povinných a 2 nepovinné. Obsahuje především otázky uzavřené, kdy zaměstnanci vybírali z nabízených možností. Ve dvou otevřených otázkách mohli respondenti napsat doplňující informace, své připomínky a návrhy.

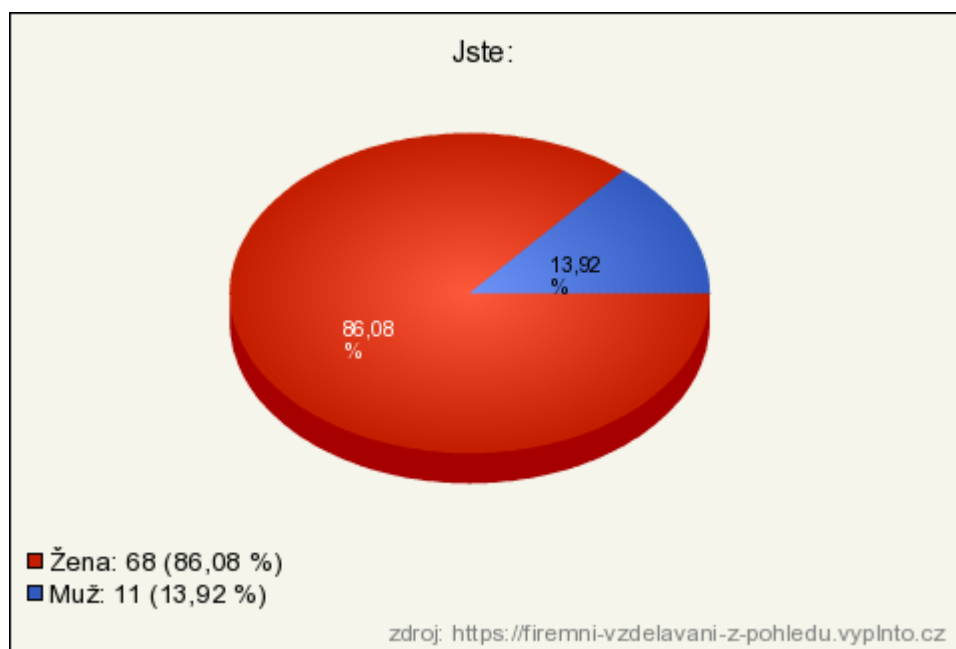
Distribuce dotazníku proběhla pomocí internetu. Zaměstnanci společnosti ke své práci využívají počítače, mají přístup na internet a na tuto formu komunikace jsou zvyklí, proto jim byl e-mailem rozeslán odkaz na umístění dotazníku. Tento způsob byl navíc pro ně nejméně obtěžující a vyplnění dotazníku mohli přizpůsobit svým časovým možnostem. Dotazník byl nahrán na web <http://www.vyplnto.cz/>, který slouží k realizaci internetových průzkumů. Šetření proběhlo od 25.3.2019 do 31. 3. 2019.

5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Dotazník vyplnilo celkem 79 respondentů. Byl určen zaměstnancům konkrétní společnosti. Těchto 79 respondentů tvoří tzv. výběrový soubor. Na základě informací od respondentů byla vytvořena popisná statistika a byly testovány hypotézy.

1. otázka: Jste muž / žena

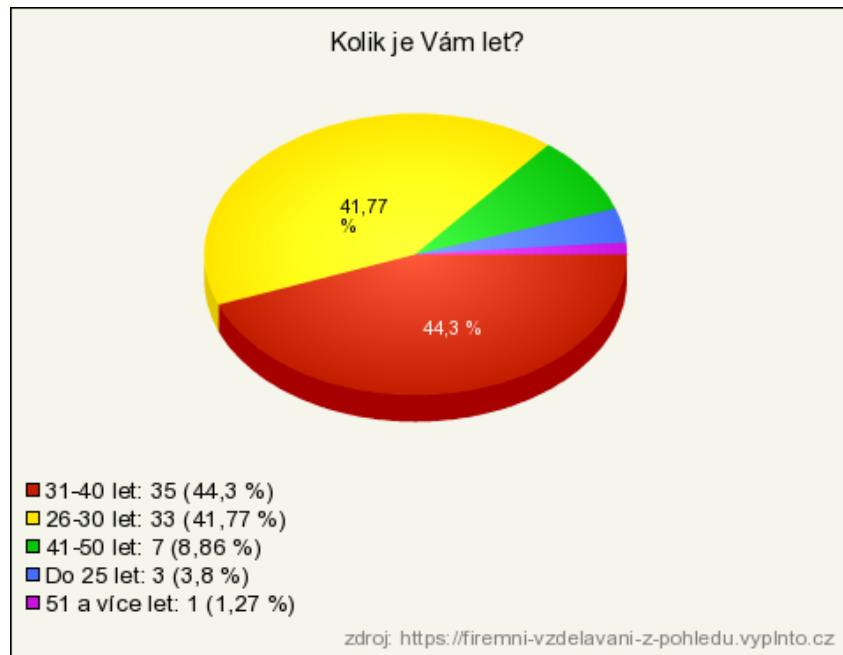
Celkový počet vyplněných dotazníků byl 79, dotazník vyplnilo 68 žen a 11 mužů. Podíl žen vůči mužům je dán profesí, u společnosti pracují převážně ženy.



Obr. 3: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Jste: muž / žena“

2. otázka: Kolik je Vám let?

Věk respondentů odpovídá věkové struktuře zaměstnanců společnosti. Nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku 31–40 let, v této skupině je 35 respondentů (44,3%). O něco méně respondentů má věková skupina 26–30 let s 33 zaměstnanci (41,77%). Mladí lidé do 25 let zastupují v průzkumu 3 lidé (3,8%). 7 respondentů (8,86%) spadá do skupiny 41 – 50 let a skupinu nad 51 let reprezentuje 1 zaměstnanec (1,27%).



Obr. 4: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Kolik je vám let“

3. otázka: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

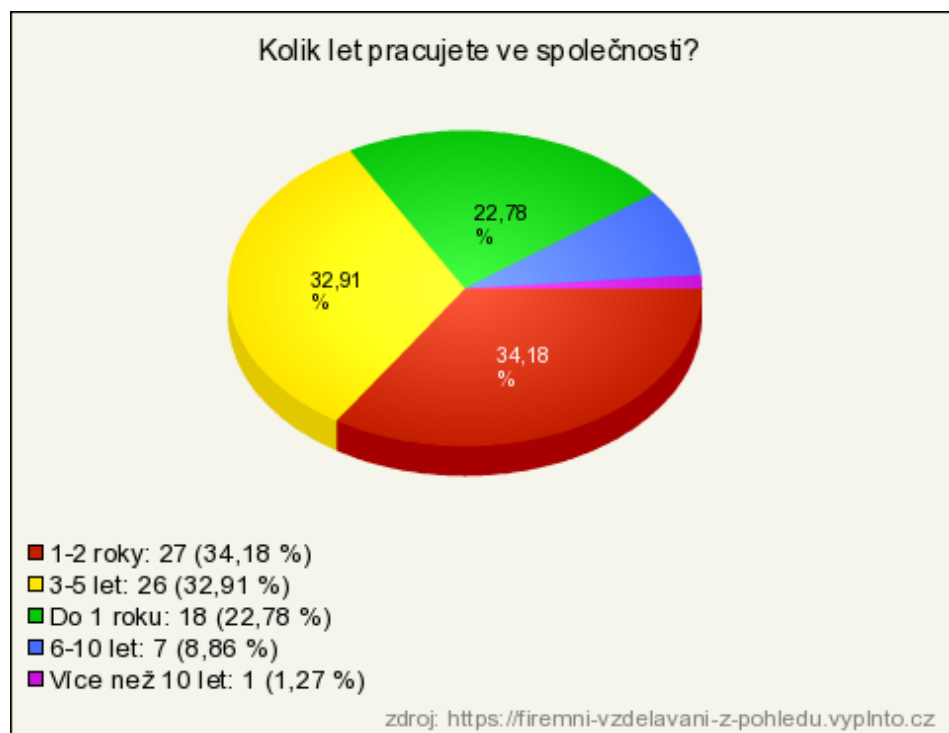
Společnost nemá podmínku minimálního předepsaného vzdělání, přesto je dokončené vysokoškolské vzdělání preferováno při výběru nových zaměstnanců a odpovídá i náborové aktivitě zaměřené na absolventy vysokých škol. Většina respondentů (74 -93,67%) má vysokoškolské vzdělání. Středoškolské vzdělání má 5 respondentů (6,33%), ostatní kategorie jsou bez respondentů.



Obr. 5: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Nejvyšší dosažené vzdělání“

4. otázka: Kolik let pracujete ve společnosti?

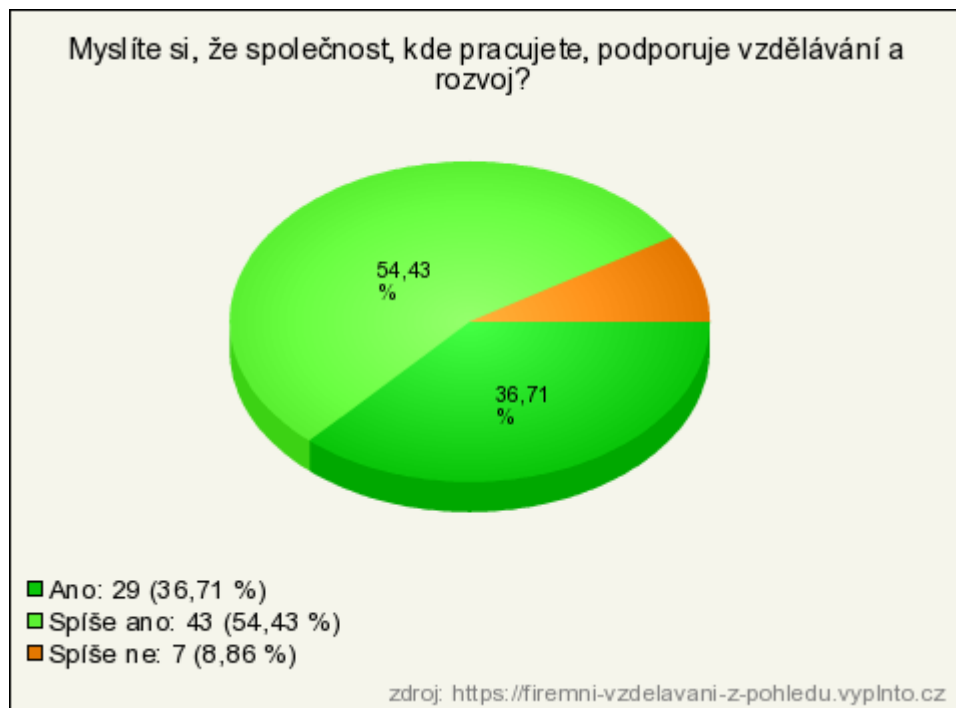
Společnost se potýká v poslední době s vyšší fluktuací zaměstnanců, takže převládají zaměstnanci s kratší dobou pracovního poměru. Ve skupině do 1 roku je 18 respondentů (22,78%). Nejpočetnější skupinou je skupina 1-2 roky zastoupená 27 zaměstnanci (34,18%). 3-5 let pracuje u společnosti 26 respondentů (32,91%). Ve skupině 6-10 let je 7 respondentů (8,86%) a skupinu nad 10 let reprezentuje 1 zaměstnanec (1,27%).



Obr. 6: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Kolik let pracujete ve společnosti“

5. otázka: Myslíte si, že společnost, kde pracujete, podporuje vzdělávání a rozvoj?

Se skutečností, že společnost podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců souhlasí 29 respondentů (36,71%) a spíše souhlasí 43 respondentů (54,43%). Spíše nesouhlasí pouze 7 (8,86%) dotázaných.

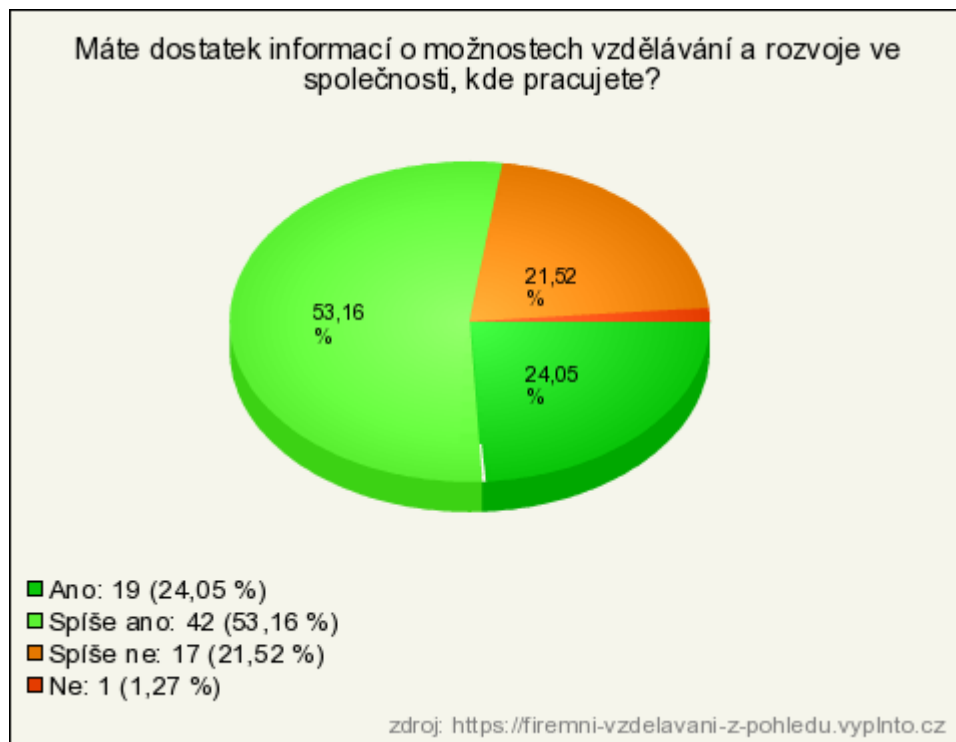


Obr. 7: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Podporuje společnost vzdělávání?“

Celkový počet kladných odpovědí (ano + spíše ano) je 72, to je 92% podíl všech respondentů. Na základě toho můžeme kladně zodpovědět první výzkumnou otázku a to, že většina zaměstnanců si myslí, že společnost, kde pracují, podporuje vzdělávání a rozvoj. Můžeme konstatovat, že zaměstnanci vnímají snahu společnosti o jejich vzdělávání.

6. otázka: Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti, kde pracujete?

42 respondentů (53,16%) spíše souhlasí s tím, že mají dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje a 19 (24,05%) souhlasí. 17 (21,52%) jich spíše nesouhlasí a na tuto otázku zcela záporně odpověděl 1 respondent (1,27%). Celkový počet kladných odpovědí (ano + spíše ano) je 61, to je 77% podíl všech zaměstnanců. Většina zaměstnanců má pocit, že je dostatečně informována o možnostech vzdělávání a rozvoje.



Obr. 8: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání?“

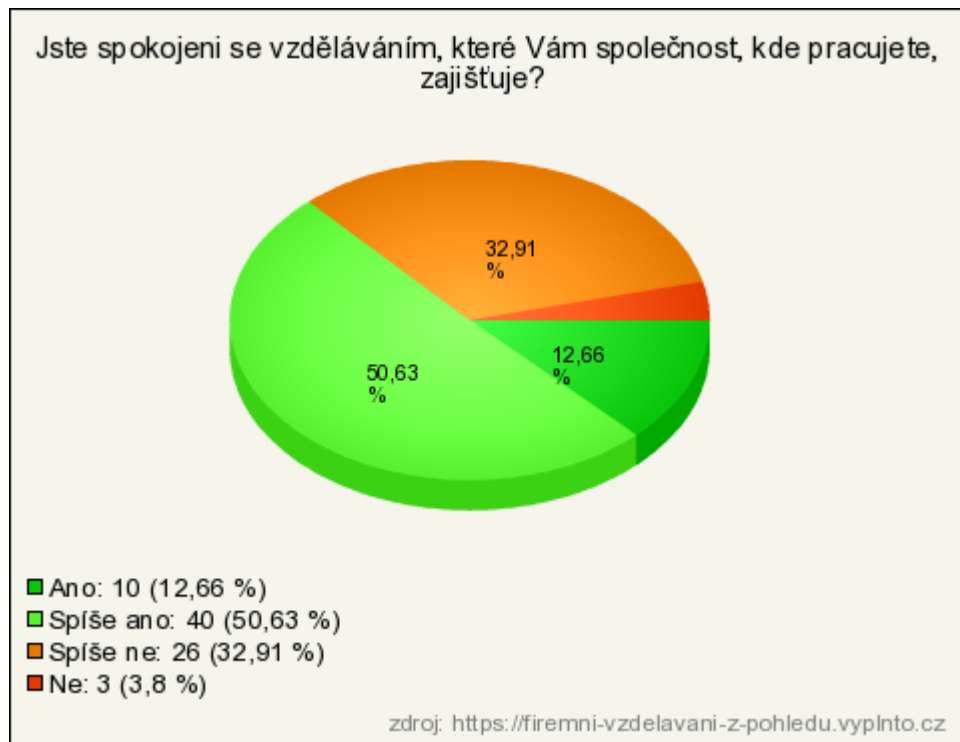
Pro společnost je výhodné, aby zaměstnanci měli přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje. Pokud jsou dostatečně informováni, mohou lépe tyto možnosti využívat, což vede k zdokonalování jejich profesních schopností a zvýšení kvalifikace. Zároveň se tím posiluje loajalita zaměstnanců vůči společnosti, protože zaměstnanci intenzivněji vnímají zájem společnosti o jejich osobní rozvoj. Vzdělávání a rozvoj jsou také důležité pro kariérní růst, který může být užitečný jak pro firmu, tak pro zaměstnance.

7. otázka: Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost, kde pracujete, nabízí?

V sedmé otázce dotazníku respondenti odpovídali, jak jsou spokojeni se vzděláváním, kterým jim společnost, kde pracují, zajišťuje. Spíše je spokojeno 40 respondentů (50,63%) a zcela spokojeno je jich 10 (12,66%). Spíše ne odpovědělo 26 dotazovaných (32,91%) a ne 3 (3,8%). Podíl spokojených zaměstnanců je 50, tedy 63%.

Ačkoliv je většina respondentů spokojená nebo spíše spokojená s poskytovaným vzděláváním, otevírá se zde prostor pro zlepšení. Aby vzdělávání zaměstnanci využili efektivně, mělo by jim vyhovovat. K tomu je ale potřeba se hlouběji zabývat tím, v jakých

směrech nejsou zaměstnanci s poskytovanými vzdělávacími aktivitami spokojeni. Hodnocením vzdělávacích aktivit z několika různých hledisek se v dotazníku věnují otázky 14 až 19.



Obr. 9: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Jste spokojeni se vzděláním, které Vám společnost zajišťuje?“

Vzhledem k tomu, že firma má vypracovaný intenzivní vzdělávací program pro nově přijaté zaměstnance, ale pro déle pracující zaměstnance není nabídka tak pestrá, nabízí se zde prostor pro zjištění, zda ovlivňuje délka pracovního poměru u společnosti spokojenost s firemním vzděláním.

Proměnná nezávislá: délka zaměstnání

Proměnná závislá: spokojenost s firemním vzděláním

Nejprve stanovíme nulovou a alternativní hypotézu:

H₀: Zaměstnanci, kteří pracují u společnosti déle, nejsou méně spokojeni s firemním vzděláváním než ti, co zde pracují kratší dobu.

H_A: Zaměstnanci, kteří pracují u společnosti déle, jsou méně spokojeni s firemním vzděláváním než ti, co zde pracují kratší dobu.

Hypotézu budeme ověřovat za pomoci testu nezávislosti chí-kvadrát.

Aby pozorované četnosti byly dostatečné pro tento test, zredukovali jsme v kontingenční tabulce počet polí.

Tab. 1: Četnosti délky zaměstnání a spokojenosti

	0-2 roky	3-5 let	5 a více let	
Ano	31	14	5	50
Ne	14	12	3	29
	45	26	8	79

Tab. 2: Výpočet testu nezávislosti délky zaměstnání a spokojenosti

P	O	P-O	(P-O) ²	(P-O) ² /O
31	28,48	2,52	6,3504	0,223
14	16,46	-2,46	6,0516	0,368
5	5,06	-0,06	0,0036	0,001
14	16,52	-2,52	6,3504	0,384
12	9,54	2,46	6,0516	0,634
3	2,94	0,06	0,0036	0,001
				1,611

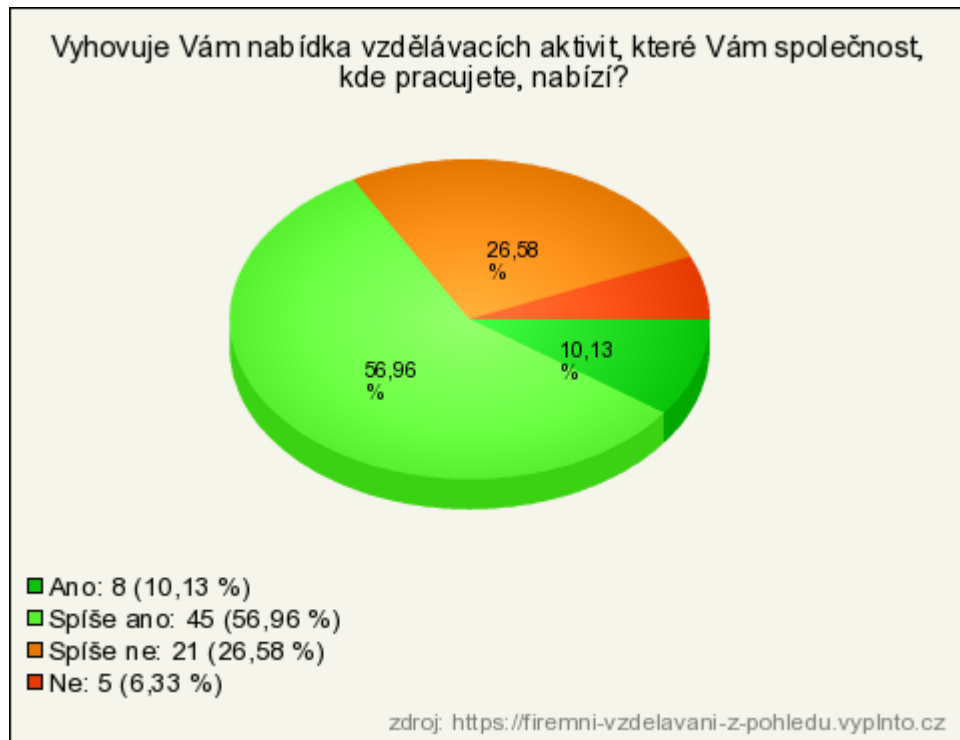
Kontingenční tabulka má $f = (2-1) * (3-1) = 2$ stupně volnosti.

Kritická hodnota testové kritéria pro dva stupně volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 0,01 je 9,210. Vypočítaná hodnota je menší, a proto přijímáme nulovou hypotézu.

Tímto můžeme odpovědět na dílčí cíl diplomové práce a to, že mezi délkou trvání pracovního poměru zaměstnanců u společnosti a spokojeností s firemním vzděláváním neexistuje statisticky významný vztah.

8. otázka: Vyhovuje Vám nabídka vzdělávacích aktivit, které Vám společnost, kde pracujete, nabízí?

45 respondentů (56,96%) považuje nabídku vzdělávacích aktivit za spíše vyhovující, 8 (10,13%) za vyhovující, 21 (26,58%) za spíše nevyhovující a 5 (6,33%) za nevyhovující. Podíl kladných odpovědí je 53, tedy 67%.



Obr. 10: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Vyhovuje Vám nabídka vzdělávacích aktivit?“

Jedním z aspektů, které mohou ovlivnit spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti, je nabídka vzdělávacích aktivit. Proto jsme se touto otázkou zabývali. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců je se složením nabídky vzdělávacích aktivit vesměs spokojená, ale určitý prostor na zlepšení zde stále je.

Za pomoci testu nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku jsme si ověřili, že existuje statisticky významný vztah mezi spokojeností s firemním vzděláváním a vyhovující nabídkou vzdělávacích aktivit:

Nezávislá proměnná: vyhovující nabídka vzdělávacích aktivit ve společnosti

Závislá proměnná: spokojenost s firemním vzděláváním

H₀: Četnosti zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s firemním vzděláváním, nesouvisí s četnostmi zaměstnanců, kterým vyhovuje nabídka vzdělávacích aktivit ve společnosti.

H_A: Četnosti zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s firemním vzděláváním, souvisí s četnostmi zaměstnanců, kterým vyhovuje nabídka vzdělávacích aktivit ve společnosti.

Tab. 3: Četnosti spokojenosti s firemním vzděláváním a s vyhovující nabídkou

	Ano	Ne	
Ano	44	9	53
Ne	6	20	26
	50	29	79

Vypočítaná hodnota 27 je větší než hodnota testového kritéria chí-kvadrát pro hladinu významnosti 0,01 a stupeň volnosti 1 (6,635) a tedy odmítáme nulovou hypotézu.

9. otázka: Zjišťuje společnost, kde pracujete, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?

Dále se zabýváme otázkou, zda společnost zjišťuje, o jakou oblast vzdělávání mají zaměstnanci zájem. Na tuto otázku odpovědělo 64 respondentů (81,01%), že ne a 15 respondentů (18,99%), že ano.

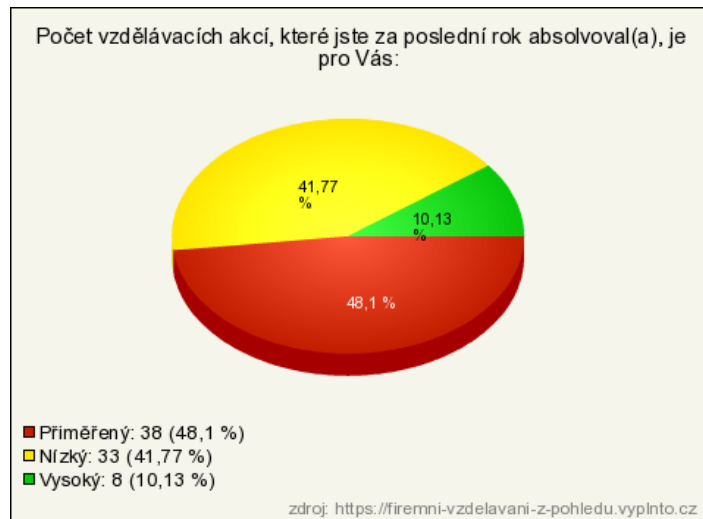


Obr. 11: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Zjišťuje společnost, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?“

Společnost by měla přihlížet k tomu, ve kterých oblastech se zaměstnanci chtějí a potřebují vzdělávat. Na základě toho by měla sestavovat nebo přizpůsobovat nabídku vzdělávacích aktivit. Zvýší se tím nejen spokojenost zaměstnanců společnosti, ale i jejich odborná způsobilost, což povede k zvýšení pracovní výkonnosti. Ze zjištěných odpovědí vyplývá, že zkoumaná společnost by se především měla zaměřit na tuto oblast.

10. otázka: Počet vzdělávacích akcí, které jste za poslední rok absolvoval/a, je pro Vás:

V následující otázce se respondenti měli vyjádřit k počtu vzdělávacích akcí, které za poslední rok absolvovali. Na výběr měli tři možnosti. Variantu, že počet vzdělávacích akcí byl nízký, zvolilo 33 respondentů (41,77%). Nejvíce (38) respondentů (48,01%) vybralo možnost, že počet vzdělávacích akcí je přiměřený. Poslední možnost, že počet školení jim přišel vysoký, vybralo 8 respondentů (10,13%).



Obr. 12: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Počet vzdělávacích aktivit za poslední rok“

Z výsledků vyplývá, že značné procento zaměstnanců společnosti považuje počet absolvovaných školení za nízký. Společnost by se tedy měla v rámci zkvalitňování vzdělávání zaměřit i na zvýšení dostupnosti vzdělávacích aktivit zaměstnancům.

11. otázka: Považujete firemní vzdělávání za přínosné?

Firemní vzdělávání považuje za přínosné 66 respondentů (83,54%), 13 respondentů (16,46%) jej za přínos nepovažují.



Obr. 13: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Považujete firemní vzdělávání za přínosné?“

Pozitivní pohled zaměstnanců na firemní vzdělávání je pro společnost také důležitý, neboť může ovlivňovat motivaci zaměstnanců k účasti na vzdělávacích aktivitách, a tím rozvoj jejich schopností a dovedností.

12. otázka: Vzděláváte se sami ze své vlastní iniciativy (mimo společnost, kde pracujete)?

V této otázce jsme se zabývali tím, zda mají zaměstnanci společnosti obecně zájem o sebevzdělávání. 47 respondentů (59,49%) se vzdělává samo ze své iniciativy i mimo společnost, kde pracují. 32 dotázaných (40,51%) se nevzdělává.



Obr. 14: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Vzděláváte se sami ze své vlastní iniciativy?“

Zjistili jsme, že značná část zaměstnanců společnosti má o vzdělávání opravdu zájem, a to do té míry, že vyhledávají možnosti vzdělávání i mimo společnost, kde pracují. Pro společnost by mohlo být výhodné zmapovat, jakým oblastem vzdělávání se zaměstnanci věnují ve svém volném čase. I kdyby se jednalo o oblasti, které s jejich pracovní náplní přímo nesouvisí, může být pro společnost přínosem poskytnout zaměstnancům odpovídající možnosti vzdělávacích aktivit a tím upevnit jejich pozitivní vztah ke společnosti.

13. otázka: Pokud ano, uveďte, prosím, v jaké oblasti/jakou formou:

Třináctá otázka byla nepovinná a respondenti zde mohli doplnit informace o konkrétní oblasti vzdělávání, kterým se mimo společnost věnují. K této otázce se vyjádřilo 19 respondentů a jejich odpovědi můžeme vidět v příložené tabulce:

Tab. 4: Oblasti vzdělávání, kterým se respondenti věnují z vlastní iniciativy

1.	rozvoj dovedností + zaškolení do pracovních povinností
2.	Oracle, HTML, PHP, SQL - Na internetu
3.	Internet + Knihy
4.	informatika + theologie
5.	Cizí jazyk/Samostudium
6.	jednorázové kurzy + knihy
7.	jazyková škola
8.	Cizí jazyk
9.	vyuka jazyku
10.	Různé webináře, které jsou poskytovány renomovanými lektory, oblast ekonomie a softskills
11.	Jazyky
12.	jazyková škola
13.	jazykové kurzy
14.	Samostudium
15.	studium cizího jazyka
16.	jazykové kurzy + online semináře
17.	samostudium programu SAP + jazykové kurzy
18.	účetnictví / samostudium + cizí jazyky / soukromé kurzy
19.	zjišťování informací na internetu

V odpovědích je nejvíce zastoupena oblast jazykového vzdělávání a to celkem 11krát. Jazykové vzdělávání je pro zaměstnance důležité, mimo jiné i z toho důvodu, že cizí jazyky nezbytně nutně potřebují ke své práci. Společnost jazyková školení svým zaměstnancům nabízí, ale ne v takovém rozsahu, v jakém by ho zaměstnanci nejspíše uvítali.

Vedle jazyků se objevily v odpovědích i další oblasti týkající se pracovní náplně zaměstnanců jako např. účetnictví, ekonomie a program SAP. Dále mají respondenti zájem i o rozvoj svých dovedností (softskills).

Pro náš výzkum nebyla tato otázka zásadní, měla spíše doplňující informační charakter. Z odpovědí ale vyplývá, že tímto tématem by bylo vhodné dále se zabývat a vidíme zde i potenciál pro další výzkum.

14. otázka: Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska obsahové stránky:

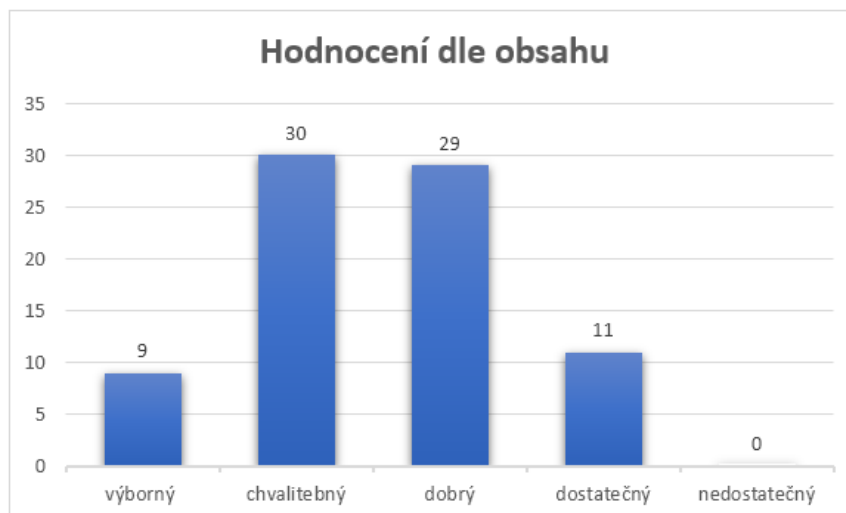
V následujících otázkách měli zaměstnanci ohodnotit průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracují, z několika různých hledisek. Prvním z hledisek je obsah. Respondenti vybírali z pěti stupňů: výborný, chvalitebný, dobrý, dostatečný a nedostatečný. Četnosti odpovědí jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 5: Četnosti odpovědí na obsah vzdělávacích aktivit

	Četnost	%
Výborný	9	11,39%
Chvalitebný	30	37,97%
Dobry	29	36,71%
Dostatečný	11	13,92%
Nedostatečný	0	0%

Protože se jedná o ordinální data, určujeme jako střední hodnotu medián.

Pro počet 79 respondentů, medián vypočítáme: $(79+1)/2 = 40$. Prostřední hodnota v tomto případě leží v kategorii Dobry.



Obr. 15: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle obsahu“

Výsledky hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti z hlediska obsahu vykazují určité rezervy a je zde prostor pro zlepšení.

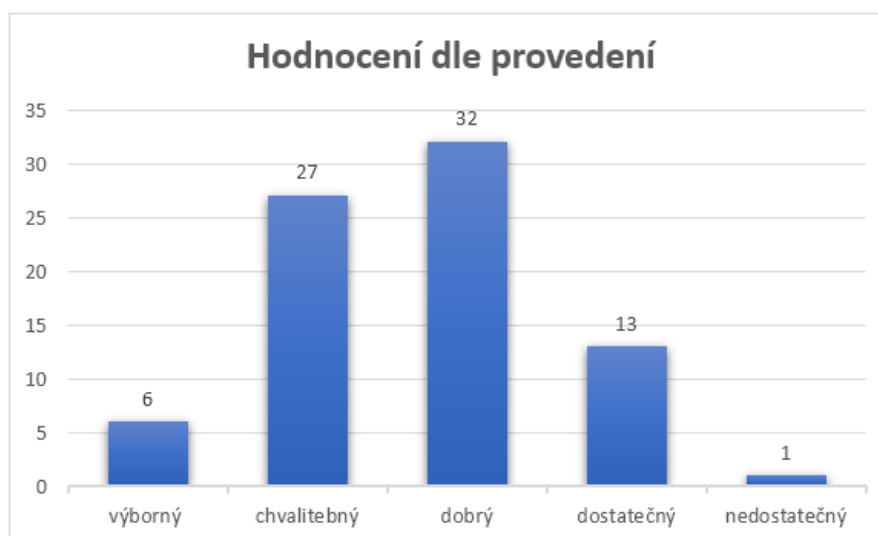
15. otázka: Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska provedení školení (metoda, přednes):

V této otázce hodnotili respondenti vzdělávací aktivity z hlediska jejich provedení. Četnosti odpovědí jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 6: Četnosti odpovědí na kvalitu provedení školení

	Četnost	%
Výborný	6	7,59%
Chvalitebný	27	34,18%
Dobrý	32	40,51%
Dostatečný	13	16,46%
Nedostatečný	1	1,27%

Protože se jedná o ordinální data, určujeme jako střední hodnotu medián. V tomto případě se nachází v kategorii Dobrý.



Obr. 16: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle provedení“

Podle výsledků jsou vzdělávací aktivity u společnosti z hlediska jejich provedení průměrné. Důležitou roli zde hraje školitel, který realizuje vzdělávání. Měl by to být kvalifikovaný odborník. Jeho osobnostní předpoklady jsou také významným faktorem úspěšného vzdělávání. V poslední otázce dotazníku, kde měli respondenti možnost vyjádřit své připomínky a návrhy, se ke školitelům vyjádřili čtyři respondenti:

Tab. 7: Připomínky ke školitelům

1.	najít nové školitele
2.	lepší výběr školitelů
3.	kvalitnější školitele
4.	měli by více školit zkušenější kolegové z praxe

Společnost by se měla zaměřit na zvýšení kvality školitelů, ať už při výběru nových školitelů nebo rozvoji stávajících.

16. otázka: Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska délky školení:

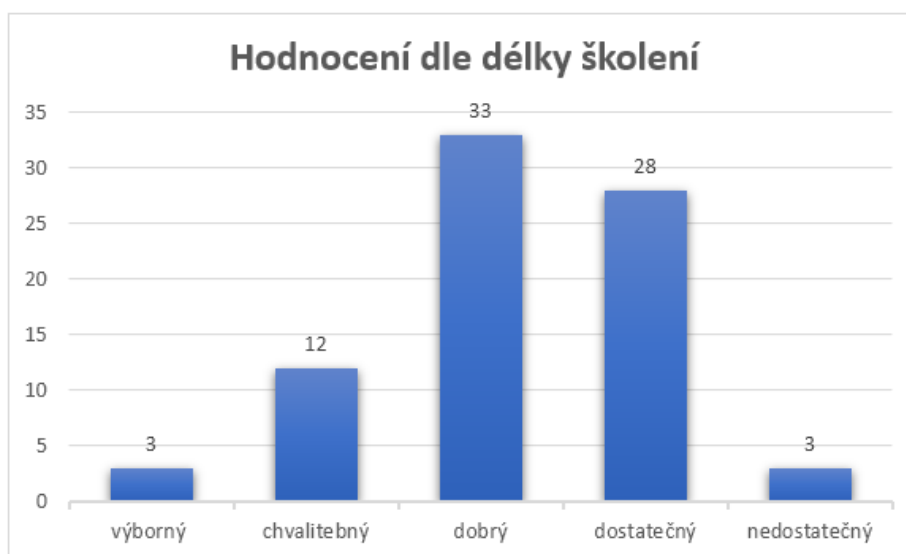
Dalším hlediskem pro hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti byla délka školení.

V tabulce nalezneme četnosti odpovědí:

Tab. 8: Četnosti odpovědí na délku školení

	Četnost	%
Výborný	3	3,80%
Chvalitebný	12	15,19%
Dobrý	33	41,77%
Dostatečný	28	35,44%
Nedostatečný	3	3,8%

Protože se jedná o ordinální data, určujeme jako střední hodnotu medián. Stejně jako u předchozích otázek má hodnotu Dobrý.



Obr. 17: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle délky školení“

Délka školení dopadla v hodnocení nejhůře. Z výsledků je patrné, že respondenti nehodnotí délku školení moc příznivě a i v komentářích z poslední otázky, kde psali své náměty a návrhy, měli k délce školení nejvíce připomínek:

Tab. 9: Připomínky k délce školení

1.	některá školení by měla být celodenní či vícedenní
2.	K memu hodnoceni, z meho pohledu jsou skoleni ktere jsem navstivila uzasna, bohuzel vetsinou celodenni a tim padem, nejsem schopna vstrebat vsechny informace.
3.	některá školení jsou příliš krátká a jiná zase trvají celý den
4.	celodenní školení bych rozdělila do více dnů
5.	některá školení by mohla být delší, stihnou se pouze obecné věci
6.	školení jsou příliš krátká, nestihne se jít do hloubky
7.	některá školení jsou dlouhá a únavná, bylo by lepší je rozdělit na víc částí
8.	délka školení - některá jsou moc krátká, jiná trvají moc dlouho v kuse

Z toho vyplývá, že délka jednotlivých školení je nevyvážená. Některá školení jsou dlouhá a jiným není věnován dostatek času. Příliš dlouhá školení jsou unavující, dochází ke snížení nebo ztrátě pozornosti a tím je negativně ovlivněna efektivita vzdělávání. Především u déle trvajících školení by měl školitel myslet na dostatek přestávek během školení, volit a střídát vhodné formy a metody vzdělávání. Neefektivní jsou i ta školení, kdy skrz nedostatek času, není dostatečně probrán obsah školení. Téma školení je probráno jen povrchně a hlubší problematika je ignorována. Nebo dochází ke zhuštění informací, příliš rychlému tempu školení, kdy účastníci nejsou schopni přijmout tolik informací najednou. Proto je důležité správné plánování vzdělávacích aktivit a mít vhodně nastaven program školení.

17. otázka: Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska užitečnosti informací:

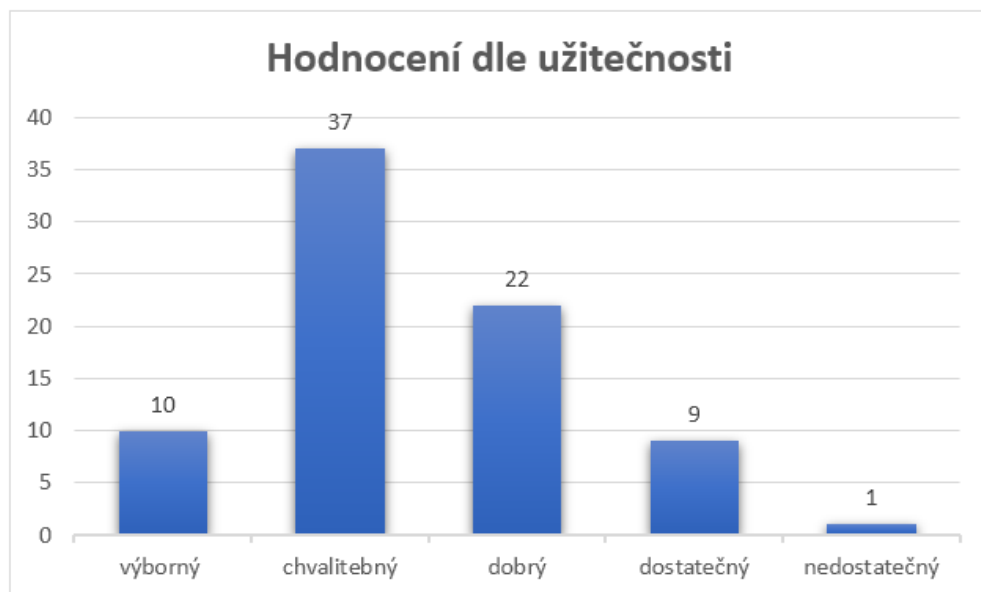
V této otázce hodnotili respondenti průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti z hlediska užitečnosti informací. Jednotlivé četnosti jsou uvedeny v tabulce:

Tab. 10: Četnosti odpovědí na užitečnost informací

	Četnost	%
Výborný	10	12,66%
Chvalitebný	37	46,84%
Dobrý	22	27,85%
Dostatečný	9	11,39%

Nedostatečný	1	1,27%
--------------	---	-------

Protože se jedná o ordinální data, určujeme jako střední hodnotu medián. Mediánem je v tomto případě hodnota Chvalitebný.



Obr. 18: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle užitečnosti“

Z hlediska užitečnosti informací jsou vzdělávací aktivity ve společnosti hodnoceny lépe než z předešlých hledisek. Většina respondentů je ohodnotila stupněm dvě, tedy chvalitebný. Je dobře, když si zaměstnanci uvědomují užitečnost školení, neboť to podporuje jejich motivaci učit se.

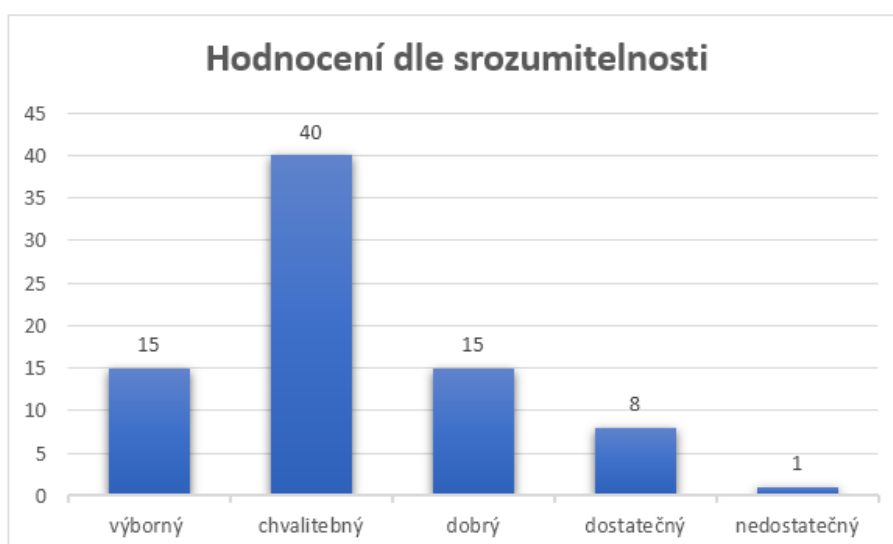
18. otázka: Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska srozumitelnosti informací:

Posledním hlediskem hodnocení průběhu vzdělávacích aktivit ve společnosti je srozumitelnost informací. V tabulce nalezneme četnosti odpovědí:

Tab. 11: Četnosti odpovědí na srozumitelnost informací

	Četnost	%
Výborný	15	18,99%
Chvalitebný	40	50,63%
Dobrý	15	18,99%
Dostatečný	8	10,13%
Nedostatečný	1	1,27%

Protože se jedná o ordinální data, určíme jako střední hodnotu medián. Střední hodnota je určena stupněm Chvalitebný.



Obr. 19: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle srozumitelnosti“

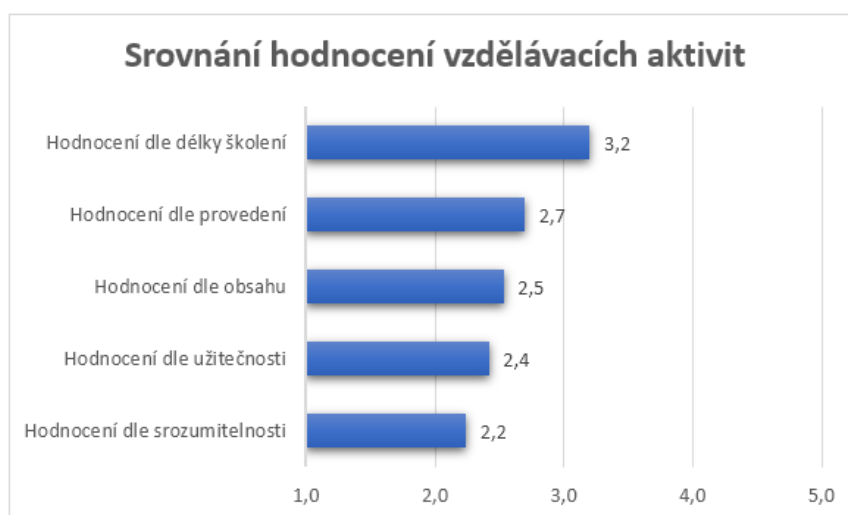
Respondenti hodnotili vzdělávací aktivity ve společnosti z hlediska srozumitelnosti informací nejlépe ze všech hledisek. Srozumitelnost je důležitá pro kvalitní předávání informací a jejich pochopení, což podporuje proces učení.

Abychom mohli jednotlivá hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti lépe porovnat, rozhodli jsme se použít vážený průměr. Pro jeho výpočet jsme přiřadili každé odpovědi jí odpovídající číselnou hodnotu: výborný = 1, chvalitebný = 2, dobrý = 3, dostatečný = 4 a nedostatečný = 5.

Tab. 12: Vážený průměr odpovědí na otázky ke kvalitě vzdělávacích aktivit

	Výborný 1	Chvalitebný 2	Dobrý 3	Dostatečný 4	Nedostatečný 5	Průměr
Obsah	9	30	29	11	0	2,5
Provedení	6	27	32	13	1	2,7
Délka	3	12	33	28	3	3,2
Užitečnost	10	37	22	9	1	2,4
Srozumitelnost	15	40	15	8	1	2,2

V následujícím grafu jsou seřazena hodnocení vzdělávacích aktivit společnosti podle vypočteného váženého průměru od nejhůře hodnoceného hlediska po nejlépe hodnocené.



Obr. 20: Graf srovnání hodnocení vzdělávacích aktivit

Při zlepšování vzdělávacího programu by se měla společnost zaměřit na jednotlivé problematické aspekty v tomto pořadí dle závažnosti: délka školení, provedení školení, obsah, užitečnost a srozumitelnost.

19. otázka: Jaký způsob vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, preferujete?

Na základě testu dobré shody chí-kvadrát rozhodneme, zda jsou u zaměstnanců mezi preferovanými způsoby vzdělávacích aktivit statisticky významné rozdíly.

Nejprve stanovíme nulovou a alternativní hypotézu:

H₀: Četnosti zaměstnanců, kteří vybírají způsoby vzdělávacích aktivit, jsou stejné.

H_A: Mezi četnostmi zaměstnanců, kteří vybírají způsoby vzdělávacích aktivit, jsou rozdíly.

Tab. 13: Test dobré shody výběru způsobů vzdělávacích aktivit

Způsob vzdělávací aktivity	P	O	P-O	(P-O) ²	(P-O) ² /O
se školitelem ve šk. místnosti	42	15,8	26,2	686,44	43,446
mimo prostory společnosti	26	15,8	10,2	104,04	6,585
přímo na pracovišti	8	15,8	-7,8	60,84	3,851
živý e-learning	2	15,8	-13,8	190,44	12,053
samostatný e-learning	1	15,8	-14,8	219,04	13,863
	79				79,797

P= pozorovaná četnost

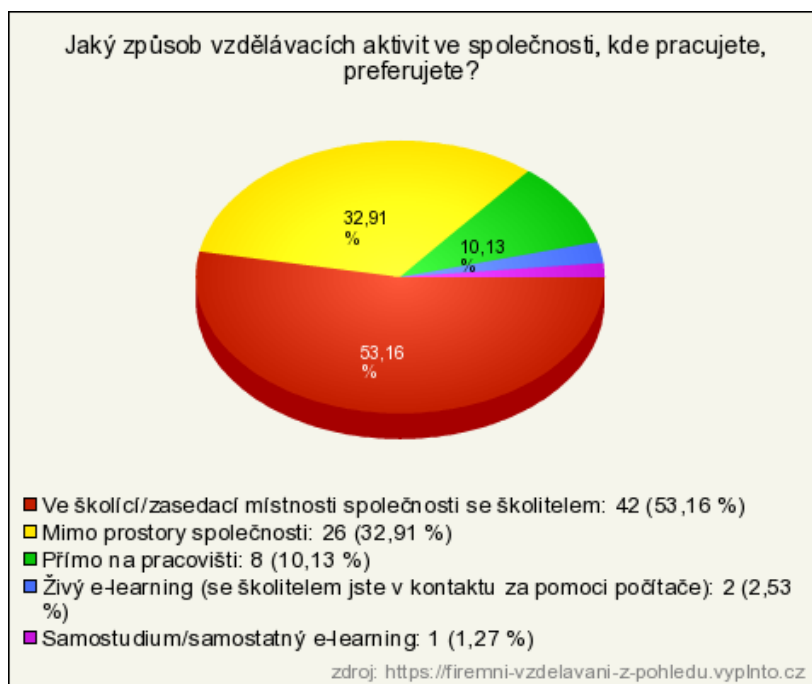
O= očekávaná četnost

Očekávaná četnost odpovídá platnosti nulové hypotézy, vypočítali jsme ji tak, že počet respondentů dělíme počtem odpovědí: $79/5 = 15,8$.

Dále si určíme počet stupňů volnosti (f): 4 stupně volnosti.

Hladinu významnosti, tedy pravděpodobnost, že nesprávně odmítneme nulovou hypotézu, jsme si zvolili 0,05.

Vypočítanou hodnotu testového kritéria (79,797) srovnáme s kritickou hodnotou pro zvolenou hladinu významnosti a určitý počet stupňů volnosti. Protože vypočítaná hodnota testového kritéria je větší než kritická hodnota, odmítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. Můžeme konstatovat, že v preferenci způsobu vzdělávacích aktivit jsou u zaměstnanců společnosti rozdíly.



Obr. 21: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Jaký způsob vzdělávání preferujete“

Jak můžeme vidět v předešlém grafu, 42 respondentů (53,16%) preferuje vzdělávací aktivity se školitelem v zasedací (školící) místnosti. Mimo prostory společnosti by dalo přednost vzdělávání 26 (32,91%) dotázaných. Přímo na pracovišti se raději vzdělává 8 respondentů (10,13%). Živý e-learning zvolili 2 dotázaní (2,53%) a samostudiu se věnuje raději 1 respondent (1,27%). V poslední otázce dotazníku, kde měli respondenti možnost vyjádřit své připomínky a návrhy, se k této problematice vyjádřili tři respondenti:

Tab. 14: Připomínky k způsobu vzdělávacích aktivit

1.	měl by se zvýšit počet školení mimo společnost
2.	uvítala bych i školení mimo firmu
3.	více face to face školení (v zasedačce)

Téměř všechny vzdělávací aktivity společnosti probíhají uvnitř pracovních prostor, ať už v zasedací místnosti nebo přímo na pracovních místech zaměstnanců. Celkem početná skupina respondentů ale preferuje školení mimo prostory společnosti, tak by společnost měla zvážit jejich zařazení mezi nabízené vzdělávací aktivity.

20. otázka: Uveďte, prosím, jakékoliv Vaše připomínky, náměty a návrhy:

Poslední otázka dotazníku byla nepovinná a měla formu otevřené otázky. Některé z odpovědí jsme již uvedli u předešlých otázek, ke kterým se tematicky vázaly. Zbylé odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 15: Ostatní připomínky ke vzdělávacím aktivitám

1.	nabídka školení se rozšiřuje pomalu
2.	rozšíření nabídky jazykového vzdělávání
3.	Uvítala bych i vzdělávání v jiném oboru než pracovním.
4.	chybí školení osobnostního rozvoje
5.	malá nabídka pro dlouhodobé zaměstnance
6.	školení se opakují
7.	školení je silně zaměřeno na nováčky
8.	zvýšit kapacitu účastníků školení
9.	školení by měla být plánována do období, kdy není tolik pracovní zátěže
10.	přesunout školení na jiné dny
11.	školení probíhá v době payrollu
12.	Změnit politiku tak, aby stavající zaměstnanci nebyli natolik vytíženi, že nemají ani čas na školení
13.	důležitá školení by se neměla odbýt samostudiem
14.	Nelíbí se mi vzdělávání, kde je jednoznačně vidět zájem firmy, kdy se nás snaží ovlivňovat.
15.	školení se netýkají toho, co dělám

Většina těchto odpovědí se týká nabídky a její dostupnosti. Touto problematikou jsme se částečně již zabývali v otázce osmé, zda vyhovuje zaměstnancům společnosti nabídka vzdělávacích aktivit, které jim společnost nabízí a otázce deváté, zda zjišťuje společnost, kde zaměstnanci pracují, o jakou oblast vzdělávání mají zájem. Zjistili jsme, že vyhovující nabídka vzdělávacích aktivit společnosti ovlivňuje spokojenost respondentů s firemním vzděláváním. A přestože je většina respondentů s nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti spíše spokojená nebo spokojená, bylo by vhodné se tímto dále zabývat, protože je zde 21 respondentů, kterých shledalo nabídku za spíše nevyhovující a 5 dokonce za nevyhovující. Na větší problém jsme pak narazili u deváté otázky, kdy jsme zjistili, že 64 respondentů (81%) si nemyslí, že společnost zjišťuje, o jakou oblast vzdělávacích aktivit zaměstnanci společnosti mají zájem. Z toho vyplývá, že je potřeba výrazně zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci společnosti, zaměřit se na identifikaci potřeb vzdělávání a

analyzovat mezery ve vzdělávání. Následně bude vhodné upravit nebo sestavit nové vzdělávací plány s více odpovídající nabídkou vzdělávacích aktivit. Při plánování vzdělávání se nesmí zapomenout na dobrou dostupnost školení pro zaměstnance, tzn. dostatečnou kapacitu a vhodnou dobu pro pořádání školení. Pořádat školení v době nejvyšší pracovní zátěže je krajně nevhodné, neboť o něj zaměstnanci neprojevují zájem (nepřihlásí se na něj) nebo se na něj nedostaví. To pak může být mylně vnímáno organizátory školení, že o nabízenou vzdělávací aktivitu není zájem, ačkoliv zaměstnanci se vzdělávat chtějí. A pokud se školení zaměstnanci musí účastnit, hrozí, že je budou vnímat negativně, budou pod stresem pracovních záležitostí, nebudou mu věnovat dostatečnou pozornost a soustředění, což povede ke ztrátě efektivity vzdělávací akce, spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

5.1 Shrnutí

V rámci výzkumu jsme zjistili, že respondenti vnímají snahu společnosti o jejich vzdělávání a rozvoj a jsou informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje. Tím můžeme kladně odpovědět na první dvě výzkumné otázky. Dobrá informovanost umožňuje lepší dostupnost vzdělávání a rozvoje. Zájem společnosti o své zaměstnance vytváří dobré klima na pracovišti, podílí se na spokojenosti zaměstnanců, rozvíjí jejich motivaci a loajalitu. Spokojeností s firemním vzděláváním se zabývala další výzkumná otázka. Zjistili jsme, že mezi spokojeností respondentů s firemním vzděláváním a délkou trvání pracovního poměru u zkoumané společnosti neexistuje statisticky významný vztah. Statisticky významný vztah se ale potvrdil při ověřování, zda vyhovující nabídka vzdělávacích aktivit ovlivňuje spokojenost s firemním vzděláváním. Nabídka vzdělávacích aktivit by měla vycházet i z potřeb a zájmu zaměstnanců. Nejen že to pozitivně ovlivní obsah nabízených školení, ale také povzbudí zájem o účast na těchto vzdělávacích aktivitách a přispěje k lepšímu vztahu mezi společností a zaměstnancem. Z výsledků vyplynulo, že respondenti si nemyslí, že by společnost zjišťovala, o jakou oblast vzdělávání mají zájem. To vnímáme jako problém, který je potřeba odstranit. V rámci cyklu vzdělávání, o kterém jsme psali v teoretické části, tato problematika spadá do fáze identifikace potřeb vzdělávání.

„Zvláštní průzkumy zaměřené na potřeby vzdělávání mohou zajišťovat názory manažerů a ostatních zaměstnanců na to, co se potřebují naučit. Jenže takto získané údaje mohou být dosti neurčité a zvláště během rozhovorů může být pro lidi značně obtížné vyjádřit to, co

opravdu chtějí. V případě rozhovorů je nejlepší s lidmi diskutovat o práci, kterou dělají, a snažit se společně s nimi odhalit všechny oblasti, ve kterých by se jejich výsledky nebo schopnosti mohly zlepšit. To by mělo lidi dovést k tomu, aby si sami uvědomili, co by ještě potřebovali vědět nebo umět. Dílčí pohledy mohou být následně sloučeny tak, aby vynikl celkový obraz vyjadřující potřeby vzdělávání.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 355)

I počet absolvovaných školení, které vnímalo 33 respondentů (41,77%) jako nízký, souvisí s nabídkou vzdělávacích akcí. To může být způsobeno z několika důvodů jako je např. nedostatečná nabídka školení, nedostatečná kapacita školení, špatné načasování pořádání školení nebo nezajímavý obsah či provedení školení. Inspiraci na rozšíření či úpravu nabídky vzdělávání lze hledat i v tom, jak se vzdělávají zaměstnanci mimo firmu ve svém volném čase. V případě našeho výzkumu je to především jazyková oblast.

Poslední část výzkumu se zaměřila na hodnocení vzdělávacích aktivit z různých hledisek, a také na preferenci způsobu vzdělávání. Určili jsme pořadí od nejhůře hodnoceného hlediska po nejlépe hodnocené: délka školení, provedení školení, obsah, užitečnost a srozumitelnost. Zjištěné informace by měly být brány v úvahu při plánování vzdělávání.

Na základě cyklu systematického vzdělávání můžeme říct, že díky hodnocení jsou identifikovány potřeby vzdělávání. Fáze identifikace pak plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Dobře vypracovaný plán vzdělávání by pak měl dle Koubka (2015, s. 265) odpovídat na otázky: Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (Obsah) Komu? (jednotlivci, skupiny, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků) Jakým způsobem? (Na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, režim vzdělávání) Kým? (Interní či externí lektori, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení) Kdy? (Termín, časový plán) Kde? (Místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.) Za jakou cenu, s jakými náklady? (Rozpočet) Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit).

Hodnocení vzdělávacích aktivit společnosti z pěti různých hledisek nám odhalilo určité nedostatky v jejich realizaci, jejichž odstranění by mělo přispět k větší spokojenosti s firemním vzděláváním.

5.2 Doporučení pro praxi

Poslední kapitolou této diplomové práce je doporučení pro praxi, kdy vycházíme z výsledků námi provedeného výzkumu. Z výsledků vyplynulo, že většina respondentů si myslí, že společnost nezjišťuje, o jakou oblast vzdělávání mají zájem. Ve většině zahraničních společností, kam spadá i zkoumaná společnost, je přenecháno rozhodování o potřebě vzdělávání na vedoucích pracovnících. Identifikace potřeby vzdělávání je velmi obtížný úkol. Manažeři tak často na základě konkrétní situace v jejich týmu, rozhodují o potřebě vzdělávání. Přístup týmového manažera ke svým povinnostem tak hraje důležitou roli nejen ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, ale ovlivňuje i celkovou náladu v týmu, a tím výkonnost pracovníků.

Důležitým nástrojem pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou např. materiály hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu. Čím jsou podrobnější, tím lepším podkladem jsou. Pravidelná hodnocení ve společnosti zavedena jsou, ale jejich nedodržování či odbytí v důsledku pracovní vytíženosti, vede ke snížení efektivity vzdělávání, ale také spokojenosti zaměstnanců.

Na základě zjištěných faktů doporučujeme týmové manažery řádně proškolit na řízení pracovního výkonu.

Dalším doporučením je přepracování konceptu jazykového vzdělávání. V současné době si může zaměstnanec o jazykové školení zažádat. Jedná se ale pouze o výuku jazyka, kterým se mluví v zemi, již má daný tým na starosti. Lektor dochází na pracoviště v rámci pracovní doby, což mnohdy narušuje pracovní režim zaměstnanců.

Z výzkumu jsme zjistili, že pro zaměstnance tento rozsah jazykového vzdělávání není dostačující. Rozšíření výběru jazyků, které se mohou učit, by mimo jiné umožnilo snazší rotaci pracovníků mezi týmy. Zároveň by to mělo pozitivní vliv na osobní rozvoj zaměstnanců, čímž se zvýší jejich spokojenost a motivace.

Jazykové vzdělávání je obecně vnímáno jako jeden z nejlepších benefitů, které firmy nabízí. Pokud se ale poskytuje nevhodnou formou, ztrácí se jeho význam. Společnost by tak mohla zvážit i variantu finančních příspěvků na jazykové vzdělávání nebo zajištění výuky i mimo pracovní dobu.

ZÁVĚR

Současná společnost se neustále vyvíjí, proto je potřeba v dnešní době vysoké konkurence podporovat rozvoj lidského kapitálu. Ten je totiž jádrem téměř každé organizace. Obstat v tomto konkurenčním prostředí je založeno na schopnosti neustále se přizpůsobovat změnám a požadavkům trhu. Flexibilita je v moderní společnosti stavebním kamenem úspěšnosti. Vzdělávání a formování profesních schopností se tak stává celoživotním procesem.

Tato diplomová práce se zabývala firemním vzděláváním. Kladla si za cíl zjistit názory zaměstnanců na firemní vzdělávání v konkrétní společnosti a na základě nich vyhodnotit kvalitu vzdělávání ve společnosti z pohledu zaměstnanců. Analýzou dat získaných z dotazníkového šetření jsme identifikovali nedostatky ve vzdělávacím systému společnosti. K těm jsme navrhli doporučení, která by měla pomoci zlepšit kvalitu vzdělávacího procesu.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků můžeme chápat jako proces, který má ulehčit osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, a tím zajistit dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Zisk konkurenční výhody, zvýšení pracovní výkonnosti, kvality práce a plnění firemních cílů je jen část z výhod, které přináší firemní vzdělávání. Proto by se firmy měli této oblasti dostatečně věnovat.

System vzdelávání a rozvoje je opakující se cyklus, složený z několika na sebe navazujících fází. První fáze je identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, která probíhá jak na úrovni organizace, tak skupin i jednotlivců. Z výsledků výzkumu jsme zjistili, že současný systém vzdělávání ve vybrané společnosti vychází spíše z potřeb organizace a na potřeby zaměstnanců není kladen takový důraz. Doporučujeme vylepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci společnosti, zaměřit se na identifikaci potřeb vzdělávání a analyzovat mezery ve vzdělávání.

Druhou fází cyklu systematického vzdělávání je plánování vzdělávání. Zaměstnanci považují firemní vzdělávání za přínosné a chtějí se vzdělávat. Nové vzdělávací plány by tak měly odrážet i potřeby zaměstnanců. Plánovat vzdělávací aktivity by se mělo také s ohledem na hodnocení již těch proběhlých. V rámci výzkumu vzdělávací aktivity hodnotili zaměstnanci společnosti z několika hledisek. Sestavili jsme pořadí od nejhůře hodnoceného hlediska po nejlépe hodnocené: délka školení, provedení školení, obsah, užitečnost a srozumitelnost. V potaz by měla být brána i preference na způsob školení, na kterou jsme se také dotazovali.

Dobře vypracované plány školení se odrazí v třetí fázi cyklu systematického vzdělávání, a to realizaci vzdělávacího procesu. Vhodná nabídka vzdělávacích aktivit a jejich správné provedení ovlivní spokojenost zaměstnanců. Budou více motivovaní, loajální, chovat se inovativně a proaktivně.

Důležitá je i poslední fáze cyklu systematického vzdělávání, a to hodnocení efektivity vzdělávání, díky níž získáváme nová data pro fázi první.

Vzdělávací systém zkoumané společnosti je na dobré úrovni. Zaměstnanci si uvědomují, že společnost má zájem je vzdělávat a rozvíjet a také jsou o tom dostatečně informováni. V rámci výzkumu jsme narazili na některé nedostatky a nyní je na dané společnosti, jestli začne více brát v úvahu zájmy a potřeby svých zaměstnanců a tím zkvalitní a zefektivní proces vzdělávání a rozvoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0749446314.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] BAKOŠOVÁ, Zlatica. Sociální pedagogika jako životná pomoc. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006. ISBN 978-80-9684-375-6.
- [5] BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora/trenéra: jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- [6] BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [7] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [8] BELCOURT, Monica a Phillip Charles WRIGHT. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada. 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [9] BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [10] HARRISON, Rosemary. Learning and Development. London: CIPD, 2009. ISBN 978-1843982166
- [11] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-8.
- [12] CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [13] CHRÁSKA, Miroslav a Ilona KOČVAROVÁ. Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2014. ISBN 978-80-7454-420-0.

- [14] KRAUS, Blahoslav. Základy sociální pedagogiky. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.
- [15] KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ. Člověk – prostředí – výchova. K otázkám sociální pedagogiky. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2.
- [16] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261288-8.
- [17] MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktické aspekty a principy vzdělávání lektorů. Praha: Rozlet, 2010. 978-80-904824-0-1.
- [18] PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- [19] PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [20] REYNOLDS, Jake. How Do People Learn? London: CIPD, 2002. ISBN 0-85292-956-0.
- [21] REYNOLDS, Jake. Helping People Learn: Strategies for Moving from Training To Learning. London: CIPD, 2004. ISBN 978-1843981053.
- [22] SKALKOVÁ, Jarmila. Obecná didaktika. Praha: ISV nakladatelství, 1999. ISBN 80-85866-33-1.
- [23] SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.
- [24] ŠALOMONOVÁ, Šárka. Vztah sociální pedagogiky a andragogiky v oblasti vzdělávání [online]. Zlín, 2017 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/s32eqr/>>. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Jana Krausová, Ph.D.
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-8086723-80-8.
- [26] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-19047.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	27
Obr. 2: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody	28
Obr. 3: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Jste: muž / žena“	45
Obr. 4: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Kolik je vám let“	46
Obr. 5: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Nejvyšší dosažené vzdělání“	46
Obr. 6: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Kolik let pracujete ve společnosti“ ..	47
Obr. 7: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Podporuje společnost vzdělávání?“ ..	48
Obr. 8: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání?“	49
Obr. 9: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost zajišťuje?“	50
Obr. 10: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Vyhovuje Vám nabídka vzdělávacích aktivit?“	52
Obr. 11: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Zjišťuje společnost, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?“	54
Obr. 12: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Počet vzdělávacích aktivit za poslední rok“	55
Obr. 13: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Považujete firemní vzdělávání za přínosné?“	55
Obr. 14: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Vzděláváte se sami ze své vlastní iniciativy?“	56
Obr. 15: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle obsahu“	59
Obr. 16: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle provedení“	60
Obr. 17: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle délky školení“	61
Obr. 18: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle užitečnosti“	63
Obr. 19: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Hodnocení dle srozumitelnosti“	64
Obr. 20: Graf srovnání hodnocení vzdělávacích aktivit	65
Obr. 21: Graf vyhodnocení položky dotazníku „Jaký způsob vzdělávání preferujete“	67

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Četnosti délky zaměstnání a spokojenosti	51
Tab. 2: Výpočet testu nezávislosti délky zaměstnání a spokojenosti	51
Tab. 3: Četnosti spokojenosti s firemním vzděláváním a s vyhovující nabídkou	53
Tab. 4: Oblasti vzdělávání, kterým se respondenti věnují z vlastní iniciativy	57
Tab. 5: Četnosti odpovědí na obsah vzdělávacích aktivit.....	58
Tab. 6: Četnosti odpovědí na kvalitu provedení školení	59
Tab. 7: Připomínky ke školitelům.....	60
Tab. 8: Četnosti odpovědí na délku školení.....	61
Tab. 9: Připomínky k délce školení	62
Tab. 10: Četnosti odpovědí na užitečnost informací	62
Tab. 11: Četnosti odpovědí na srozumitelnost informací	64
Tab. 12: Vážený průměr odpovědí na otázky ke kvalitě vzdělávacích aktivit	65
Tab. 13: Test dobré shody výběru způsobů vzdělávacích aktivit	66
Tab. 14: Připomínky k způsobu vzdělávacích aktivit.....	67
Tab. 15: Ostatní připomínky ke vzdělávacím aktivitám.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Firemní vzdělávání z pohledu zaměstnanců

1. Jste:

- Muž**
- Žena**

2. Kolik je Vám let?

- Do 25 let**
- 26-30 let**
- 31-40 let**
- 41-50 let**
- 51 a více let**

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní**
- Odborné středoškolské/vyučen(a)**
- Středoškolské s maturitou**
- Vyšší odborné**
- Vysokoškolské**

4. Kolik let pracujete ve společnosti?

- Do 1 roku**
- 1-2 roky**
- 3-5 let**
- 6-10 let**
- Více než 10 let**

5. Myslíte si, že společnost, kde pracujete, podporuje vzdělávání a rozvoj?

- Ano**
- Spíše ano**

- Spíše ne
- Ne

6. Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti, kde pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost, kde pracujete, zajišťuje?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Vyhovuje Vám nabídka vzdělávacích aktivit, které Vám společnost, kde pracujete, nabízí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Zjišťuje společnost, kde pracujete, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?

ANO NE

10. Počet vzdělávacích akcí, které jste za poslední rok absolvoval(a), je pro Vás:

- Nízký
- Přiměřený
- Vysoký

11. Považujete firemní vzdělávání za přínosné?

ANO NE

12. Vzděláváte se sami ze své vlastní iniciativy (mimo společnost, kde pracujete)?

ANO NE

13. Pokud ano, uveďte prosím, v jaké oblasti/jakou formou:

--	--

14. Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska obsahové stránky:

VÝBORNÝ CHVALITEBNÝ DOBRÝ DOSTATEČNÝ NEDOSTATEČNÝ

15. Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska provedení školení (metoda, přednes):

VÝBORNÝ CHVALITEBNÝ DOBRÝ DOSTATEČNÝ NEDOSTATEČNÝ

16. Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska délky školení:

VÝBORNÝ CHVALITEBNÝ DOBRÝ DOSTATEČNÝ NEDOSTATEČNÝ

17. Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska užitečnosti informací:

VÝBORNÝ CHVALITEBNÝ DOBRÝ DOSTATEČNÝ NEDOSTATEČNÝ

18. Ohodnoťte, prosím, průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, z hlediska srozumitelnosti informací:

VÝBORNÝ CHVALITEBNÝ DOBRÝ DOSTATEČNÝ NEDOSTATEČNÝ

19. Jaký způsob vzdělávacích aktivit ve společnosti, kde pracujete, preferujete?

- Ve školící/zasedací místnosti společnosti se školitelem
- Přímo na pracovišti

- Mimo prostory společnosti
- Živý e-learning (se školitelem jste v kontaktu za pomoci počítače)
- Samostudium/samostatný e-learning

20. Uved'te, prosím, jakékoliv Vaše připomínky, náměty a návrhy:

--	--	--	--	--