

Vzdělávací potřeby strojírenských dělníků ve výrobní společnosti

Jana Petrlíková

Bakalářská 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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Petrlíková**
Osobní číslo: **H160422**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vzdělávací potřeby strojírenských dělníků ve výrobní společnosti**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek vztahujících se k firemnímu vzdělávání, řízení lidských zdrojů a problematice vzdělávacích potřeb dělníků.
Příprava metodiky výzkumné části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.

MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP. Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-6362-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **19. prosince 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 19. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. Aněžka Lengállová, Ph.D.
děkanka

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně ...*28. 4. 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 nevyděláčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků 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 vytvořené 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). *Odpirá-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 užít 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 výdělku 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 výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zabývá vzdělávacími potřebami strojírenských dělníků a evaluací současného firemního systému vzdělávání v konkrétní výrobní společnosti. Cílem teoretické části je zpracovat literární rešerši týkající se profesního vzdělávání a celým systémem firemního vzdělávání. Praktická část se již zaměřuje na identifikaci konkrétních vzdělávacích potřeb dělnických pracovníků. Analýza současného stavu ve zkoumané organizaci je zpracována na základě dotazníkového šetření, kdy výsledky slouží jako podklad pro optimalizaci celého procesu.

Klíčová slova:

profesní vzdělávání, firemní vzdělávání, kompetence, kvalifikace, vzdělávací potřeby, motivace, bariéry ve vzdělávání, výrobní společnost, dělnická profese

ABSTRACT

This bachelors' thesis is focusing on educational needs of machining manual workers and evaluation of current corporate education system of existing mechanized company. The aim of the theoretical part of this bachelor's thesis is to frame further professional education and whole corporate education system based on the professional literature. The practical part is focusing on identification of manual worker's educational needs. The analysis of current situation in studied company is based on data from the quantitative survey questionnaire. The results of the survey and analysis are used for the optimization of whole corporate education system.

Keywords:

the further professional education, corporate education, competency, qualification, educational needs, motivation, educational barriers, mechanized company, manual workers

Děkuji vedoucí práce Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D. za její odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat personálnímu oddělení organizace a všem zaměstnancům, kteří umožnili průběh výzkumného šetření. Díky za veškerou podporu patří i mé rodině, přátelům a kolegům.

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

Ve Zlíně dne 26. dubna 2019

Motto:

„Chceme-li dospělého člověka dále zdokonalovat, což znamená vzdělávat a vychovávat, musíme ho především dokonale znát. Poznat ho znamená proniknout k jeho nitru, znát jeho schopnosti, postup myšlení a smýšlení, motivaci jeho chování a jednání, jeho charakter a temperament.“

prof. PhDr. František Hyhlík

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V PROFESNÍM ŽIVOTĚ.....	13
1.1 PROFESNÍ A DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
1.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
2 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	18
2.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	19
2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	21
2.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKCE	22
2.4 HODNOCENÍ A EVALUACE VZDĚLÁVACÍ AKCE.....	23
3 MOTIVACE A BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DĚLNÍKŮ	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 OBECNÉ INFORMACE O VÝZKUMU	28
5 OBECNÉ INFORMACE O FIRMĚ.....	29
6 DESIGN VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	31
7 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	34
7.1 PORTFOLIO OBECNÝCH INFORMACÍ O RESPONDENTECH.....	34
7.2 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB PRACOVNÍKŮ	38
7.3 OBECNÁ EVALUACE VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU	43
SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	50
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
SEZNAM GRAFŮ.....	60
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Charakteristickým znakem dnešní společnosti je její snaha adekvátně držet krok s dynamickým vývojem zejména v technologických a informačních oblastech. Právě znalosti a dovednosti jsou jedním z prvků umožňující jedinci přizpůsobit se a vyrovnat se s variabilitou požadavků, problémů a úkolů. Schopnost reagovat a adaptovat se na měnící prostředí je jedním z principů celoživotního učení se. Nemalou část těchto měnících se nároků představují změny přímo spojené s výkonem povolání. Nástrojem k řešení některých profesně orientovaných požadavků se tak stává další profesní vzdělávání zprostředkované firemním vzděláváním. Zároveň se v současnosti promítají do firemního vzdělávání některé, na výkon povolání nepřímo orientované, požadavky na znalosti a dovednosti spojené s osobním rozvojem zaměstnanců. Optimální nastavení vzdělávacího systému má svůj strategický význam pro zaměstnavatele a současně ovlivňuje zaměstnance. Pro efektivní fungování firemního vzdělávání je stěžejní znát vzdělávací potřeby nejen spojené s cíli firmy a předpoklady pro výkon pracovní pozice, ale je třeba znát i vzdělávací potřeby na úrovni samotných zaměstnanců. Přestože je v dnešní době velmi populární vzdělávat zejména zástupce manažerských, hospodářsko-technických a jiných administrativních postů, je žádoucí intenzivně podporovat v rozvoji svých kompetencí a kvalifikací i zástupce výrobních pozic spojených s dělnickou profesí. Tento přístup, je podporován v kontextu celoživotního vzdělávání, a je žádoucí z důvodů neustálého pokroku a nároků na výkon a kvalitu práce napříč obory. Současně jsou zde i důvody spojené s globalizací, měnícím se sebepojetím a postavením soudobých dělníků nebo stavu současného, poddimenzovaného trhu práce.

Hlavním cílem práce je analyzovat a identifikovat současný stav vzdělávacích potřeb pracovníků dělnické profese v konkrétní výrobní společnosti, s následnou optimalizací celého procesu. V rámci zvolené problematiky byla v teoretické části práce přiblížena tematika dalšího profesního a firemního vzdělávání. Pozornost byla věnována systému firemního vzdělávání, zahrnující teoretická východiska pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Teoretická část se zabývá také charakteristikou základních pojmů jako kompetence, kvalifikace, motivačními prvky učení a bariérami ve vzdělávání dospělých, jež jsou nezbytné pro orientaci v problematice.

Cílem praktické části práce je popsat výzkum kvantitativního šetření provedeného dotazníkovou metodou. Výsledky šetření budou využity v odpovědi personálního oddělení na otázku aktuálních vzdělávacích potřeb pracovníků na dělnických pozicích a na jejich názor na úroveň současného firemního vzdělávání. Závěr práce patří shrnutí a stanovení doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Terminologická úmluva

Termíny *firma*, *podnik*, *organizace*, *společnost* se podle oboru výkladově mohou lišit, ale v této práci se vychází z odborné andragogické literatury, která tyto rozdíly nezohledňuje. Práce se opírá jmenovitě o výklad z Andragogického slovníku, kde Průcha, Veteška (2014, s. 217) uvádí, že „podnikové vzdělávání je synonymum firemního vzdělávání a je souhrnem edukačních aktivit, které zajišťuje organizace (podnik, firma).“ Stejně tak jsou pro účely této práce, ve významu synonym, pojaty i termíny *pracovník* a *zaměstnanec*.

Pojem *strojírenský dělník* MPSV (2017) charakterizuje dle popisu Národní soustavy povolání, jako pracovníka, který „provádí kovoobráběčské, přípravné, obslužné a manipulační práce ve strojírenské výrobě a spolupracuje při montáži strojů a zařízení.“

Další z významných pojmů je *kompetence*, kterou vymezuje Tureckiová (2009, s. 35). První význam specifikuje jako oprávnění nebo pravomoc k ovlivňování ostatních v organizaci svým jednáním nebo rozhodováním; druhý význam je způsobilost, vymezující kompetence jako soubor znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot. Pro účely této práce je pojem kompetence chápán ve významu druhém.

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V PROFESNÍM ŽIVOTĚ

Vzdělávání neboli edukace se definuje jako „proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy nebo v jiném edukačním prostředí, např. v rámci podnikového vzdělávání“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 301). Armstrong (1999, s. 524) popisuje *profesní vzdělávání* jako soustavný rozvoj realizovaný v průběhu celého profesního života jedince. Průcha, Veteška (2014) specifikují profesní vzdělávání jako aktivity spojené s jakýmkoli vzděláváním formálním i následným vzděláváním, které je zaměřené na výkon povolání. Profesní vzdělávání realizují jak odborné střední školy, tak i profesní sdružení nebo sami zaměstnavatelé. Součástí profesního vzdělávání je *další profesní vzdělávání* a *firemní vzdělávání*. Další profesní vzdělání je jednou z perspektiv *vzdělávání dospělých* a má patrný význam v kontextu *celoživotního učení*. To dokládají i výsledky výzkumu z roku 2005 o vzdělávání dospělých, kde autoři Rabušicová, Rabušic (2008, s. 73) konstatují, že nejvíce navštívených neformálních vzdělávacích aktivit se váže s tematikou přímo spojenou se zaměstnáním. Nedílnou součástí vzdělávání dospělých se tak stávají vzdělávací aktivity přímo spojené s firemním vzděláváním.

1.1 Profesní a další profesní vzdělávání

Nejprve je třeba vymezit profesní vzdělávání a další profesní vzdělání jako úzce spojené, ale zároveň odlišné pojmy. Zatímco profesní vzdělávání zahrnuje veškeré vzdělávací činnosti spojené s přípravou i následným výkonem povolání, další profesní vzdělávání je vymezeno právě tou fází následného vzdělání spojeného s aktivním výkonem profese zejména v produktivním věku jedince. Další profesní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání a sestává ze vzdělávacích aktivit navazujících na přípravné vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, s. 72).

Podstatou profesního vzdělávání je souhrn aktivit spojených s profesním a odborným vzděláváním, které vytváří optimální soulad mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce (Průcha, Veteška, 2014, s. 224). Tohoto souladu lze dosáhnout snížením rozdílu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce procesem změny v pracovním chování, znalostech, dovednostech, postojích a motivací pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 16). Za nositele procesu takovéto změny lze považovat právě vzdělávání. Na základě těchto informací můžeme vyvozovat, že další profesní vzdělávání je stálá změna, která působí na pracovníka zvyšováním jeho kvalifikace tak, aby mohl co nejlépe vykonávat svoji práci.

Beneš (2014, s. 35) v této souvislosti uvádí, že současné vzdělávání dospělých se intenzivněji odehrává právě v oblasti zaměřené na získávání profesních kvalifikací a kompetencí. Přibývající význam profesního vzdělávání zmiňuje i Novotný (in Rabušicová, 2008, s. 118-119) v kontextu ekonomického vývoje a posunu k znalostní společnosti.

Na důležitost profesního vzdělávání lze pohlížet z pohledu různých zainteresovaných stran. Z pohledu širší společnosti je zájem o profesní vzdělávání jak ekonomické, tak i sociální povahy. Představuje například možná východiska pro inkluzi a má vliv na nezaměstnanost. Z pohledu firmy, jsou zájmy na profesním vzdělávání zaměstnanců primárně ekonomického rázu, vycházející z požadavků na zvyšování produktivity práce, využití potenciálu lidských zdrojů, zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Z pohledu účastníků profesního vzdělávání, jsou cíle profesního vzdělávání rozloženy v rovině osobních zájmů a motivů, jako je na příklad osobní rozvoj, lepší zaměstnatelnost, zlepšení výkonu (podrobněji Novotný in Rabušicová, 2008, s. 123). Triangulaci zmíněných zainteresovaných stran do profesního vzdělávání zmiňuje i Mužík (1999, s. 6) v souvislosti s rozvojem jako procesem „získávání vědomostí, znalostí, dovedností, návyků a postojů, které mohou být požadovány z hlediska budování individuální pracovní kariéry pracovníka a z hlediska dosahování cílů podniku (organizace) i celé společnosti.“

Další profesní vzdělávání zahrnuje aktivity jako normativní a zákonem požadované vzdělávání, rekvalifikační vzdělávání, firemní vzdělávání a jiné.

1.2 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je spojeno s řízením a rozvojem lidských zdrojů. Význam firemního vzdělávání spočívá v propojení mnoha cílů. Firemní vzdělávání spojuje ekonomické firemní cíle a rozvojem zaměstnanců plní i sociální funkce (ukotvené v zákoníku práce 262/2006 Sb.). Z pohledu zaměstnavatele se vzdělávání zaměstnanců realizuje za účelem *zvýšení výkonnosti pracovníků* s cílem rozvinout a *rozšířit kompetence* pracovníků a současně má pomoci odstranit rozdíl mezi *současnou kvalifikací* pracovníka a *požadovanou kvalifikovaností* pro výkon práce Tureckiová (2009, s. 79). Kvalifikací se obecně označuje soubor znalostí a dovedností získaných odbornou přípravou za účelem profesní způsobilosti k výkonu určité profese (Tureckiová, 2009, s. 40). Firemní vzdělávání tedy představuje soubor vzdělávacích aktivit, které umožňuje zaměstnavatel zaměstnancům s cílem doplnit nebo změnit u pracovníků kvalifikaci (Průcha, Veteška, 2014, s. 217).

Mezi *důvody*, proč je třeba zaměstnance vzdělávat, patří pokrok technologií, měnící se lidské potřeby a hodnoty, vnitřní organizační změny, změny v systému a řízení práce, změny podnikatelského prostředí včetně globalizace, potřeba organizace snižovat náklady a efektivní využívání zdrojů (Koubek, 2007, s. 252-253). V souvislosti se zmíněnými důvody vzdělávání se dají specifikovat klíčové *úkoly* firemního vzdělávání. Podle Bartoňkové (2010, s. 18) mají klíčové úkoly firemního vzdělávání zajistit *podélnou a příčnou flexibilitu zaměstnanců*. Flexibilita podélná, neboli flexibilita v rámci pracovního místa, představuje „přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa“ (Bartoňková, 2010, s. 19) a je velmi často ovlivňována legislativními a technologickými změnami. Příčnou flexibilitu ovlivňuje několik faktorů, především strukturální změny vně organizace nebo kariérové plány umožňující rozšiřování a změny v kompetencích zaměstnanců, které umožňují výkon jiných pracovních míst.

Pojem kompetence, definuje blíže Plamínek (2014, s. 98) ve smyslu potenciálu k výkonu úkolu. Tento potenciál chápe jako souhrn několika složek zdrojů, z nichž některé jsou učebním ovlivnitelné, jiné jdou ovlivnit jen částečně anebo vůbec. Mezi tyto zdroje patří vlastnosti, postoje a schopnosti. Z pohledu firemního vzdělávání jsou pak rozvíjeny zejména znalosti, tedy schopnosti teoretické a dovednosti, tedy schopnosti praktické. Firemní vzdělávání však může mít vliv i na formování postojů, na změny v názorech a motivech člověka.

Existuje několik možností, jak kompetence dělit. Podle Beneše (2014, s. 19-20) se dají dělit na odborné, metodické a sociální. Podle Bartoňkové (2010, s. 93) se kompetence mohou dělit na individuální kompetence a individuální kompetence k jednání. Podle Tureckiové (2009, s. 42) se kompetence dají dělit na klíčové a specifické. Pro firemní vzdělávání, a všeobecně pro práci v oblasti lidských zdrojů, je charakteristické dělení kompetencí na *soft skills* (měkké dovednosti) a *hard skills* (tvrdé dovednosti). Tureckiová (2009, s. 41) píše o *soft skills* jako o osobnostních předpokladech a o *hard skills* jako o předpokladech vyplývajících z kvalifikační povahy práce. Více konkrétní jsou Průcha, Veteška (2014, s. 254), kteří klasifikují *soft skills* jako kompetence sociální, mezi které zahrnují například efektivní komunikaci, týmovou spolupráci nebo řešení konfliktů. V kontrastu jsou pak *hard skills*, mezi které se řadí odborné znalosti a schopnosti nebo délka praxe. Na rozdíl od těžko měřitelných *soft skills* jsou *hard skills* doložitelné a ověřitelné.

Specifickou oblast tvoří klíčové kompetence, které „zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty, osobnostní rysy a vlastnosti osobnosti, umožňující člověku jednat adekvát-

ně v různých pracovních a životních situacích“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 45). Je žádoucí, aby firemní vzdělávání rozvíjelo nebo ovlivňovalo tyto kompetence zaměstnanců zejména proto, že se tím zvyšuje flexibilita pracovníka. Specificky se ke klíčovým kompetencím jako nástroji rozvoje lidských zdrojů, přistupuje z následujících hledisek:

- klíčové kompetence podle zaměstnavatele, zahrnují pracovníkovu samostatnost v myšlení, myšlení v souvislostech, samostatné učení, připravenost k výkonu práce, radost z práce, sociální přizpůsobivost, spolehlivost, zodpovědnost (z dalších kompetencí, vycházejících z výzkumu Vetešky (2005), zaměstnavatelé zmiňují kompetence jako schopnost řešení konfliktů, odolnost vůči stresu, znalosti z oboru, empatie, loajalita, obchodní dovednosti, ztotožnění se s firemní kulturou, management kvality, sociální citění, soustředěnost na priority);
- základní kompetence firmy, které podporují konkurenční schopnost firmy, zahrnují kompetence technické, technologické, marketingové a sociální;
- nabídkové kompetence určuje základní předpoklady podniku, poskytnout výsledný produkt zákazníkovi;
- procesuální kompetence jsou souhrnem všech procesních aktivit, které se vyvíjí na základě znalostí, dovedností a schopností pracovníků zainteresovaných do průběhu procesů a jsou přímo vázány na pracovníkovu profesní a odborné kompetence;
- kompetence z hlediska zaměstnance představují takové dovednosti, znalosti a schopnosti významné nebo nezbytné pro výkon práce a souvisí přímo s pracovní pozicí;
- kompetence podle pracovního místa - konkrétní klíčové kompetence, a jejich úroveň, jsou určeny specifickými potřebami na dané pozici a může se mezi ně řadit pro ilustraci znalost cizího jazyka, komunikační dovednosti a schopnosti, tvořivost, vysoké pracovní nasazení a jiné (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 119–120).

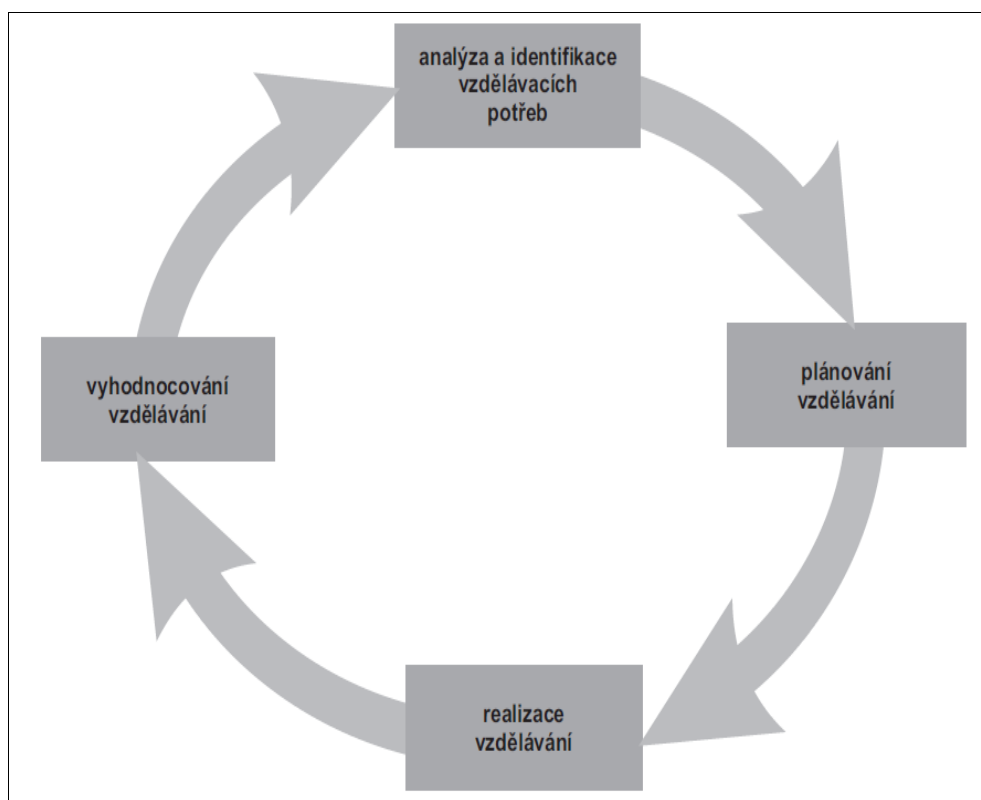
Předpokladem úspěšného firemního vzdělávání je volba strategického, kompetenčního a systematického přístupu (Bartoňková, 2010, s. 32). Armstrong (2007, s. 529) vysvětluje strategické vzdělávání jako dlouhodobé stanovisko firmy k potřebám v oblastech dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců. Existuje řada konceptů, které se využívají k efektivní realizaci firemního vzdělávání. Patří k nim koncepty učící se organizace, balanced scorecard, řízení pracovního výkonu, nebo řízení podle kompetencí. Stejně tak existuje

i mnoho způsobů, jak strategie vzdělávání a rozvoje dělit. Patří mezi ně strategie organizačního rozvoje, strategie rozvoje jednotlivců, strategie tlakem, strategie tahem nebo strategie diferenciací a integrace (podrobněji Bartoňková, 2010, s. 32, s. 55; Tureckiová, 2009, s. 79).

2 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je, nebo by měl být, především systém. Ten podléhá nastavené firemní strategii a firemním cílům a strategii řízení lidských zdrojů. Na podkladech informací vycházejících ze zmíněných strategií jsou určena východiska pro strategický rozvoj zaměstnanců a s tím související vzdělávací systém. Bartoňková (2010, s. 10) popisuje nastavení systému vzdělávání jako sestavu čtyř cyklických fází, které jsou znázorněny na obrázku 1. Armstrong (1999, s. 531-532) uvádí podrobnější dělení fází - identifikace a definování vzdělávacích potřeb, definování vzdělávacích cílů, plánování vzdělávacích programů, zajištění a organizaci vzdělávací akce, realizaci vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání, zdokonalení a případné pokračování vzdělávání. Systém firemního vzdělávání lze zjednodušeně popsat jako opakovaný souhrn aktivit, které předchází tvorbě konkrétního vzdělávacího programu.

Fáze vzdělávání, která je předmětem této práce, je primárně identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.



Obrázek 1 Čtyři cyklické fáze systému vzdělávání

Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110

2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby jsou podle Průchy, Vetešky (2014, s. 300) deficit informací, vědomostí, znalostí nebo dovedností potřebných v profesním i osobním životě. Pro zjištění vzdělávacích potřeb, firmy využívají analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců, které zahrnují šetření formou dotazníků, rozhovorů nebo třeba analýzou dokumentů.

Jsou popsány tři etapy procesu identifikace vzdělávacích potřeb a ty sestávají ze specifických analýz. První etapou je analýza podnikových cílů, jejímž účelem „je zjištění rozdílů mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádření skutečnosti zda a jakým způsobem lze zmenšit tuto mezeru ve výkonnosti za pomoci vzdělávání“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 90). Podstatou druhé etapy, je analýza zaměřená na úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků, která vychází ze zdrojů specifikující pracovní místo. Ve třetí etapě se analyzují individuálně osoby a jejich charakteristiky z dostupných zdrojů o kvalifikaci, dosavadním vzdělání nebo z hodnocení zaměstnance.

V návaznosti na etapy procesu identifikace a měření vzdělávacích potřeb lze zmínit ty z metod, které jmenuje Veteška (2008, s. 100). Patří k nim metody explorativní, funkční analýza, hodnocení pracovníků, metody reálných a simulovaných situací, metody řešení problémů, projektové metody, analytické metody a jiné. Zjednodušeně řečeno identifikace vzdělávacích potřeb nabízí výstupy specifikující, co požaduje firma, aby vzdělání změnilo, jakých požadavků je třeba dosáhnout pro výkon na dané pozici a jaké předpoklady jsou k dispozici na straně zaměstnance. Pro shromáždění potřebných dat lze využít metody, jako jsou například individuální rozhovory, dotazníky, testování, pozorování, workshopy, analýzy pracovní náplně, sebehodnocení a jiné. Souhrnně pak Bartoňková (2010, s. 121) definuje jako tři základní oblasti sběru dat:

1. *organizační analýzu* - výstupem jsou celopodniková data, nástroje analýzy jsou na příklad spotřebitelské průzkumy, analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace, nebo analýza budoucích trendů a možností;
2. *analýzu práce* - výstupem jsou data o pracovním místě, nástroje analýzy zahrnují komparaci, analýzu problémů, časový snímek dne, statistické údaje a jiné;
3. *analýzu jednotlivců* - výstupem jsou data o pracovníkovi, nástroje analýzy můžou být dotazník, pozorování, hodnocení pracovního výkonu, 360° zpětná vazba a další.

Na podkladech Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 85) lze také konstatovat, že realizace identifikace a analýzy vzdělávacích problémů sestává ze dvou kroků, kterými jsou analýza problémů ve výkonu a analýza získaných dat. Při analytické práci zjišťování problémů ve výkonu zaměstnanců definují Vodák, Kucharčíková (2011) pojem výkonnostní mezera, která představuje rozdíl stavů mezi požadovaným výkonem (neboli žádaným, optimálním výkonem) a výkonem současným. Při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb doporučují autoři položit si otázky, je-li výkonnost v uvažovaných dovednostech nutná, jestli je zaměstnanec odměňován za ovládnutí uvažovaných dovedností, zdali je požadované chování podporováno vedením a existují-li jiné další překážky výkonnosti. Odpověďmi na zmíněné otázky analýza získá potřebné informace o znalostech, schopnostech a dovednostech zaměstnanců a umožňuje následné porovnání současného výkonnostního stavu a stavu požadovaného, z čehož vyplyne rozsah výkonnostní mezery. Z toho lze vyvodit, že bariéry efektivního výkonu pak mohou vyplynout na straně člověka jako například deficit v jeho znalostech, schopnostech a dovednostech, ale jak uvádí Mužík (2010, s. 278), bránit mohou ve výkonu i nedostatky na straně technického, informačního nebo strukturálního zabezpečení.

S ohledem na vývoj je třeba vzdělávací potřeby vnímat nejen v současnosti, ale i v horizontu budoucna. Tureckiová (2009, s. 83) v souvislosti s identifikací a analýzou vzdělávacích potřeb poukazuje na zohlednění, nejen potřeb nutných k současné nápravě výkonnostních problémů, ale i na potřeby související s potencionálním rozvojem zaměstnanců. S tím souvisí i doporučení Vodáka, Kucharčíkové (2011), uvažovat při analýze, nejen v souvislostech současného nastavení a situace v podniku, ale i s možným budoucím vývojem a změnami.

Samotný proces identifikace vzdělávacích potřeb začíná stanovením standardů, například výkonnostního standardu, kompetenčního standardu. Takovéto standardy lze určit pomocí benchmarkingu nebo obecně platnými národními standardy v dané, analyzované, oblasti výkonu. Na základě stanovení standardů, lze porovnáním s reálnou situací výkonu a kompetenčního standardu pracovníků, identifikovat současné potřeby ve vzdělávání. (Pro přehledný postup při analýze výkonnostní mezery podrobněji Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 88.)

Bartoňková (2010, s. 122) také zmiňuje způsoby analýz využitelných k identifikaci vzdělávacích potřeb. Řadí se mezi ně kvantitativně sociologický výzkum (nástrojem je například dotazník, rozhovor nebo pozorování) nebo aplikace kompetenčního přístupu (ten je

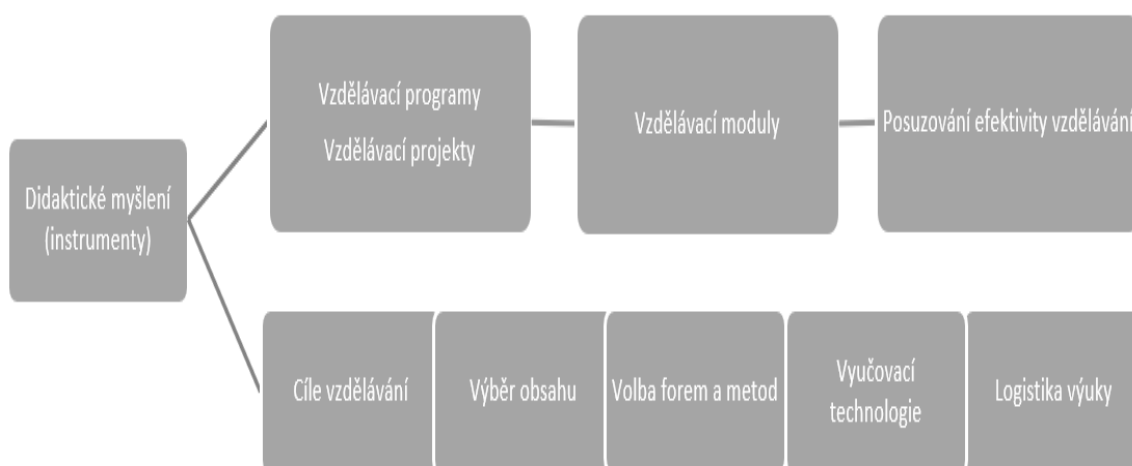
založený na tvorbě kompetenčního modelu na podkladech specifického úkolu, pozice nebo funkce (Bartoňková, 2010, s. 122).

Podstata dobře provedené identifikace vzdělávacích potřeb se projevuje v účinném působení firemního vzdělávání na zaměstnance. Na zaměstnance má kvalitní vzdělávání dopad v oblastech, které jsou v praktické rovině provázané. Projevuje se na všeobecných znalostech a dovednostech, kvalifikaci a na dalším rozvoji zaměstnance (Bartoňková, 2010, s. 17). Z toho vyplývá, že správné rozpoznání vzdělávacích potřeb vede k efektivnímu vzdělávání a růstu zaměstnanců a ve své podstatě otvírá další možnosti rozvoje.

2.2 Plánování vzdělávacího programu

Dalším, navazujícím krokem na identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb, je v systému vzdělávání, plánování vzdělávacích akcí. Tato etapa sestává z tvorby vzdělávacího plánu (také jinak projektu, programu), která má, jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2011) tři fáze. Fáze přípravná zahrnuje specifikaci potřeb, účastníků a cílů vzdělávacího projektu. Fáze realizační zahrnuje konkretizaci etap, úkolů, témat projektu a stanovení technik vzdělávání. Fáze zdokonalování představuje kroky ve smyslu hodnocení podnětující zlepšování celého procesu vzdělávání.

Obecně lze vycházet při procesu tvorby vzdělávacího programu z andragogicko-didaktického myšlení, jak jej prezentuje Mužík (2010, s. 19) na obrázku č. 2.



Obrázek 2 Schéma instrumentů andragogické didaktiky

Zdroj: (Upraveno) Mužík, 2010, s. 19

Na základě instrumentů andragogické didaktiky můžeme konkrétně zahrnout do vzdělávacího programu základní informace definující: vzdělávací témata a cílovou skupinu účastníků, instituce zprostředkovávající vzdělávání (interní nebo externí poskytovatelé), termín a časový rámec akce, místo a prostory akce, způsob hodnocení akce, evaluaci celého vzdělávacího projektu, náklady projektu (podrobněji Plamínek, 2014, s. 46.). Dále se stanoví forma vzdělávání (víkendová, denní, distanční, a jiné), techniky vzdělávání (koučování, školení, konzultace, učení z výkonu, trénink a jiné) a výukové metody (e-learning, blended learning, na pracovišti, mimo pracoviště, a jiné). Pravděpodobně nejčastěji se metody využívané k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců dělí na ty prováděné na pracovišti, tzv. „on the job“ nebo na ty mimo pracoviště, tzv. „off the job“. Jednoduchý přehled uvádí Kociánová (2010, s. 170) v tabulce 1.

On the job metody	Off the job metody
instruktáž asistování pověření úkolem koučování mentoring konzultování rotace práce pracovní porady	přednáška seminář demonstrování případové studie simulace scénář brainstorming workshop hraní rolí e-learning outdoorové programy

Tabulka 1 Metody profesního vzdělávání

Zdroj: (Upraveno) Kociánová (2010, s. 170)

2.3 Realizace vzdělávací akce

Pokud je vše okolo vzdělávacího projektu definováno, je možná realizace vzdělávací akce. Realizace vzdělávací akce je specifikována cíli vzdělávací akce, programem konkrétní vzdělávací akce, motivací účastníků ke vzdělávání, metodami aplikovanými při vzdělávací aktivitě, lektory – jejich osobností, kvalifikací a kompetencemi a samotnými účastníky, kteří mají v době vzdělávacích aktivit určitá emocionální rozpoložení a s tím související přístup ke vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 106).

2.4 Hodnocení a evaluace vzdělávací akce

Vodák, Kucharčíková (2011) hovoří o hodnocení vzdělávací akce, kde je podstatou zjišťování návratnosti investic, ve smyslu přínosu nabytých znalostí, dovedností a schopností, přičemž platí, že je třeba hodnocení provádět vzhledem k předem stanoveným kritériím a s informacemi o stavu výkonnosti zaměstnanců, před absolvováním vzdělávací akce. Typickými hodnotícími nástroji jsou testy nebo zkoušky. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 137-139) zmiňují několik modelů, jak provádět hodnocení – patří mezi ně i tříkrokový model Davida Simmondse. Tento model zahrnuje kroky interní a externí validace a evaluace. Interní validace zjišťuje kvalitu vzdělávacích aktivit, zda došlo k požadovaným změnám chování a tím se naplnil cíl vzdělávacího projektu. Externí validace je zaměřena na změny ve výkonu a zároveň poskytuje vhled do přesnosti identifikace vzdělávacích potřeb. Třetím krokem v Simmondsově modelu je evaluace vzdělávacího projektu.

„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). Typickými nástroji formativní evaluace (průběžné) jsou testy, dotazníky, rozhovor. Evaluace sumativní (konečné, ovlivňující následné vzdělávací akce a celkové firemní vzdělávání) se realizuje pomocí testů, pozorování, dotazníků a jiných nástrojů (Bartoňková, 2010, s. 184-185).

Zvyšování kompetencí a rozvoj lidského potenciálu je cílem firemního vzdělávání a cíle firemního vzdělávání by měli být kompatibilní s cíli firmy. Existence a podpora plánovaného, systematického a strategického firemního vzdělávání přispívá k rozvoji zaměstnanců a tím i efektivnímu výkonu a rozvoji podniku. Pro správné nastavení systému firemního vzdělávání je nezbytné stanovit strategii, analyzovat vzdělávací potřeby a vypracovat projekt vzdělávání. Součástí správného nastavení projektu vzdělávání je dostatečná znalost zaměstnanců ve firmě, kteří vkládají do vzdělávání svůj potenciál. Potenciál ovlivňují i faktory jako jsou motivace a bariéry, které si přiblížíme v následující kapitole.

3 MOTIVACE A BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DĚLNÍKŮ

Tak jako v případě vzdělávání jiných dospělých účastníků, platí a je třeba respektovat i u pracovníků dělnické profese podmínky a faktory učení. Splnění těchto podmínek přispívá k nastavení optimálního přístupu k firemnímu vzdělávání a učení je efektivnější. Podle Armstronga (1999, s. 518) mezi *psychologické faktory učení* patří:

- *motivace* a účelovost – člověk se učí nejlépe s jasnou představou hodnotného výsledku,
- osobní volba a zájem – poukazuje na vyšší motivaci k učení, pokud člověk učení vnímá jako pro něj významné,
- učení se prací – praktický nácvik je nástrojem plného pochopení,
- nárok na chyby – je třeba vytvořit na chyby tolerantní podmínky a zároveň takové prostředí, aby se člověk mohl ze svých chyb učit,
- zpětná vazba – poskytnutí nástrojů sebeprověřování za účelem zpětné vazby o pokrocích v procesu učení se,
- možnost člověka učit se vlastním tempem a podle vlastních časových možností.

Zmíněnému faktoru motivace je v současnosti ve firemním prostředí věnována nemalá pozornost. K porozumění motivace je třeba vycházet z poznatků psychologie. Ta definuje motivaci jako výsledek motivů a jejich působení. Obecně je motiv faktor, který způsobuje nějaké jednání (Říčan, 2010, s. 96). Vodák, Kucharčíková (2011, s. 104) uvádí *příklady motivačních faktorů* ke vzdělávání, mezi které řadí zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa nebo funkce, povýšení, získání pracovního místa, získání kvalifikace, možnost využití získané kvalifikace, seberealizace, zvýšení pracovní výkonnosti, zlepšení kvality práce, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod nebo možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Uvedené motivační faktory zmiňuje i výzkum Adult Education Survey 2016 (ČSÚ, 2018, s. 37), který se ve svém šetření zabýval důvody k participaci v pracovním neformálním vzdělávání u osob ve věku 18 - 69 let. Výsledky uvedené v tabulce *Tabulka 2* vykazují, že až 61 % respondentů ze skupiny zaměstnanců se účastnila pracovního neformálního vzdělávání z důvodu zlepšení pracovního výkonu, 27 % respondentů uvedlo jako důvod účasti prohloubení znalostí či dovedností a stejné procento se účastnilo z důvodu přizpůsobení se organizačním či technologickým změnám v práci. 24 % respon-

dentů se vzdělávání zúčastnilo z důvodu prevence ztráty zaměstnání a nejvíce, tedy 68 % respondentů, uvedlo jako hlavní důvod požadavek zaměstnavatele na účast na vzdělávání.

důvody účasti v pracovním neformálním vzdělávání	pracovně orientované aktivity [%]				
	celkem	pracující	dle ekonomického postavení		nezaměstnaní
			z pracujících		
			zaměstnanci	podnikatelé	
vykonávat lépe práci	62	63	61	79	40
účast byla vyžadována zaměstnavatelem	61	62	68	16	46
prohloubit znalosti/dovednosti v oblasti, která mě zajímá	30	29	27	51	26
přizpůsobit se organizaci a/či technologickým změnám v práci	26	27	27	23	10
musel/a jsem se účastnit kvůli zákonným požadavkům	24	24	24	22	19
zlepšit kariérní v vyhlídky	22	22	22	21	32
snížit pravděpodobnost ztráty zaměstnání	22	22	24	11	8
získat znalosti/dovednosti užitečné v každodenním životě	20	20	19	27	27
získat certifikát	18	18	17	29	27
zlepšit vyhlídky na získání nebo změnu práce	8	7	7	5	40
potkat nové lidi, pro zábavu	5	5	4	8	17
začít své vlastní podnikání	1	1	1	3	3
dělat lépe dobrovolnickou práci	1	1	1	1	3
zdravotní důvody	<1	<1	<1	<1	<1
žádný z výše uvedených důvodů	<1	<1	<1	<1	<1

Tabulka 2 Důvody účasti v pracovním neformálním vzdělávání

Zdroj: (Upraveno) ČSÚ 2018, Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016

Motivace je současně úzce spjata s potřebami. *Potřeba* se z psychologického hlediska považuje za nějaký nedostatek, deficit. Provázanost potřeb a motivace se odráží v cílech a v projevech jednání člověka (Nakonečný, 2013, s. 190). V kontextu firemního vzdělávání je pak vzniklá potřeba, něco umět nebo se rozvíjet podnětem k jednání, který vychází z některého z motivačních faktorů. Současně lze říci, že z motivačních faktorů můžeme vyvodit vzdělávací potřeby jedince, a ty uspokojit konkrétním jednáním, v podobě umožnění participace ve vzdělávacích aktivitách. Tématu identifikace vzdělávacích potřeb jsme se věnovali podrobněji ve druhé kapitole této práce.

V kontrastu motivace nacházíme i možné *bariéry* v dalším vzdělávání pracovníků. Podle Bartáka (2015, s. 13) lze dělit překážky ve vzdělávání zaměstnanců na několik skupin. Ty představují bariéry percepční – tyto bariéry představují překážky jako je neschopnost vnímat podstatu problémů a dojít řešení, vnímání problému z jednoho úhlu pohledu, sklony uchovávat si stereotypy a návyky, přehlížení objektivních skutečností a pocitů, že dospělý už vše zná. Další bariéry jsou kulturní – tyto překážky vycházejí z přesvědčení člověka o očekávaném chování a projevech přijaté role ve společnosti, které jsou spjaté s mírou enkulturace, socializace, sdílením kultury a sounáležitosti se společenstvím. Mezi tyto bariéry patří na příklad upřednostňování známého před inovacemi, skepse k emocím a pocitům. Další bariéry souvisí s prostředím – projevují se neochotou spolupracovat, nedůvěrou mezi zaměstnanci, špatnými podmínkami k osobnímu a kvalifikačnímu rozvoji. Následují intelektuální a výrazové bariéry, charakteristické špatnou srozumitelností použitých jazykových prostředků, nevhodnou větnou kompozicí způsobující obtíže v porozumění, absence nebo případná ignorace poznatků zpětné vazby. Existují i bariéry emocionální – jsou to takové překážky, které brání volnému myšlení, komunikaci a chování. Příkladem emočních bariér jsou obavy ze selhání, neochota ke změnám, strach z nového nebo pochybování o vlastních schopnostech.

Znalost a zohledňování psychologických faktorů učení, motivačních faktorů a vzdělávacích potřeb jsou všeobecnými předpoklady k úspěšné participaci zaměstnanců ve firemním vzdělávání. Je tedy žádoucí, aby motivační prvky byly ze strany zaměstnavatele podporovány a zároveň možné vzdělávací bariéry minimalizovány.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 OBECNÉ INFORMACE O VÝZKUMU

Výzkum vzdělávacích potřeb a zájmu o další vzdělávání mezi zaměstnanci dělnické profese na dvou strojních odděleních vznikl na základě požadavku konkrétní výrobní společnosti, která analyzuje současný stav svého vzdělávacího systému. Společnost považuje své zaměstnance za klíčový prvek úspěšného podnikání a vedení si uvědomuje zvyšující se nároky na lidské zdroje. Rozvoj kompetencí a požadavky na výkonnost zaměstnanců určují podstatu výzkumu, který se zaměřuje na analýzu vzdělávacích potřeb z pohledu zaměstnanců a soustředí se na identifikaci konkrétních vzdělávacích potřeb těchto pracovníků a srovnání vzdělávacích potřeb mezi dvěma zkoumanými odděleními. Zároveň byl na základě požadavků firmy obecně evaluován současný vzdělávací systém. Výzkum byl zaměřením a zadáním veden jako deskriptivní studie (Eger, Egerová, 2014, s. 13, s. 24). Ve fázích výzkumu bylo postupováno podle metodiky Chrásky (2007), na jehož podkladech byl výzkum proveden na třech úrovních:

- pilotáž – bylo provedeno předběžné šetření dané problematiky pomocí rozhovorů se zástupci personálního oddělení, vedoucími oddělení a samotnými zaměstnanci oddělení;
- předvýzkum – bylo stanoveno, že do předvýzkumu bude z celkového počtu zapojeno 10 % respondentů; byl hodnocen celý proces výzkumu včetně vyhodnocení získaných údajů za účelem ověření vhodnosti výzkumné metody; výsledky předvýzkumu byly podkladem pro následující fázi výzkumu;
- výzkum – byl realizován pomocí dotazníkového šetření, sebrané údaje byly analyzovány a interpretovány podle metodiky Gavory (2010) ve vztahu ke stanoveným cílům a dílčím otázkám výzkumu.

Tematicky lze získané údaje z šetření doplnit o výsledky výzkumů z následujících zdrojů:

- RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-5859-0.
- ČSÚ, 2018. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2836-0. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/vyказы/setreni_o_vzdelavani_dospelych.

5 OBECNÉ INFORMACE O FIRMĚ

Podnik je přední česká společnost, jejíž tradice sahá až do doby baťovských závodů. Firma se zabývá zpracováním oceli a jejími zákazníky jsou zástupci různých průmyslových odvětví, zejména však průmyslu dopravního, v kterém je kladem vysoký nárok na administrativu, kvalitu i výrobu.

Firma má v současnosti přes 300 zaměstnanců pracujících na několika odděleních, které zahrnují administrativní a správní pozice, výrobní oddělení a dvě oddělení specializována na strojírenskou činnost obrábění a soustružení – za účelem zachování anonymity zkoumané společnosti jsou tato oddělení označena jako oddělení jedna (I) a dvě (II). Oddělení I sestává z 31 pracovníků, z toho 23 jsou zaměstnanci dělnické profese. Oddělení II zaměstnává celkem 68 pracovníků, z toho 49 jsou zaměstnanci dělnické profese.

Zaměstnanci společnosti jsou v současnosti vzděláváni na základě pokynů interní směrnice, která stanovuje druhy a termíny školení, obsah jednotlivých školení, požadovanou odbornost lektorů, způsoby ověřování znalostí a příslušnou dokumentaci. Podle pracovního zařazení zaměstnanců je školení rozděleno do několika skupin.

Prováděná školení jsou dělena na neperiodická a periodická. Školení neperiodická zahrnují například školení obsluhovatелů pohyblivé pracovní plošiny a školení periodická zahrnují zákonná školení, jako jsou školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany, ochrana životního prostředí, školení řidičů a jiné.

Požadavky a náležitosti k výcviku a vzdělávání zaměstnanců jsou definovány v interní směrnici společnosti. Ve směrnici je určeno, že v kategorii dělnických profesí, vedoucí zaměstnanec definuje úroveň nutnou k výkonu práce podřízeného zaměstnance. V rozsahu své pravomoci jsou pak vedoucí zaměstnanci zodpovědní za výcvik a udržování kvalifikace zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci tak vymezují požadavky na zkušenosti, odborné schopnosti a dovednosti a zároveň předurčují popis pracovního místa. Popis pracovního místa zahrnuje kompetenční model profese, sestávající ze specifických očekávaných odborných a měkkých dovedností. U zaměstnanců dělnické profese popis pracovního místa představuje požadavky vyjádřené maticí dovedností a maticí kvalifikační. Vedoucí pracovníci jsou mimo jiné zodpovědní za každoroční hodnotící pohovor s podřízenými, jejichž součástí je právě určení vzdělávacích potřeb. U vybraných zaměstnanců společnost podporuje rozsáhlejší vzdělávání a osobní rozvoj na základě stanovených plánů osobního rozvoje, které jsou integrovány do plánu vzdělávání.

Firemní vzdělávání obstarává personální oddělení, které využívá k realizaci interních i externích školitelů podle povahy a cíle vzdělávací akce. Personální oddělení je zodpovědné za realizaci a dokladování zákonně povinných vzdělávacích akcí a celkovou centralizaci agendy vzdělávání zaměstnanců. Na personálním oddělení se soustřeďuje i dokumentace spojená s dalšími vzdělávacími potřebami zaměstnanců, pro které kompletuje dokumentaci vedoucí pracovník (na příklad odborná školení). Součástí této dokumentace jsou osvědčení o absolvování, certifikáty a formulář vyhodnocení. Vyhodnocení sestává z hodnocení úrovně informací a přínosů vzdělávací akce pro zaměstnance i společnost.

V této práci bylo respektováno přání společnosti zachovat anonymitu.

6 DESIGN VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Úkolem výzkumu je poskytnutí informací určených k další analýze personalistům vybrané společnosti. Informace nesou data vztahující se k obecné evaluaci současného vzdělávacího systému z pohledu zaměstnanců. Při bližší analýze mohou výsledky výzkumu poukazovat na konkrétní překážky v pracovním výkonu a motivaci zaměstnanců, které může společnost řešit dalším vzděláváním. Získané informace a výsledky výzkumu této práce tak doplní podklady celkové analýzy současného vzdělávacího systému společnosti a tím přispějí k rozhodnutí o budoucí strategii systematického firemního vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů.

Hlavním výzkumným cílem je analyzovat vzdělávací potřeby pracovníků dělnické profese ve vybrané společnosti, komparovat je z hlediska dvou pracovních oddělení a obecně vzdělávací systém evaluovat. Na základě hlavního výzkumného cíle byly vyvozeny následující dílčí výzkumné cíle:

Zjistit, jaké vzdělávací potřeby mají pracovníci dělnické profese.

Zjistit, zda se liší na zkoumaných odděleních vzdělávací potřeby u pracovníků dělnické profese.

Provést obecnou evaluaci současného vzdělávacího systému z pohledu pracovníků dělnické profese.

Ve vztahu k dílčím cílům byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaké konkrétní vzdělávací potřeby mají pracovníci dělnické profese?
2. Liší se na zkoumaných odděleních vzdělávací potřeby pracovníků dělnické profese?
3. Jak pracovníci dělnické profese obecně hodnotí dosavadní úroveň dalšího vzdělávání?

Výzkumný vzorek

Do dotazníkového šetření byli zahrnuti všichni strojírenští pracovníci zaměstnaní na oddělení I a oddělení II, kteří spadají do kategorie dělnické profese. Základní soubor byl určen personálním oddělením firmy s ohledem na stanovené cíle výzkumu. Vzhledem k výzkumnému prostředí a požadavkům výzkumu byl, jak jej specifikuje Gavora (2010), výzkumný vzorek totožný se základním souborem. Dotazník byl předán všem uvažovaným respondentům. Na oddělení I bylo osloveno 23 dělnických pracovníků, na oddělení II 49.

Z oslovených 72 respondentů dotazník vrátilo 56 dotazovaných, návratnost dotazníku tedy činila 78 %, z toho bylo

- 17 pracovníků z celkového počtu 23 oslovených pracovníků dělnické profese působících na oddělení I, což na tomto oddělení činí návratnost dotazníků 74 %;
- 39 pracovníků z celkového počtu 49 oslovených pracovníků dělnické profese působících na oddělení II, což na tomto oddělení činí návratnost dotazníků 80 %.

Zpracovatelnost dotazníku činila 100 %.

Metody a postup výzkumu

Výzkum byl povahou stanovených cílů deskriptivní analýzou. S ohledem na množství respondentů byl výzkum koncipován jako kvantitativní a realizován formou dotazníkového šetření (Chráska, 2007, s. 163). Dotazník byl navrhnut v součinnosti s personálním oddělením firmy. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazníku, požadovaným způsobem volby odpovědi i statusem anonymity respondenta. Dotazník byl strukturovaný do tří sekcí a celkem obsahoval dvacet položek, které byly převážně charakteru uzavřeného nebo polouzavřeného.

Dotazníkové položky byly tematicky rozčleněny do tří sekcí:

- první sekce dotazníku, zahrnovala otázky 1 – 6, které se vztahovaly k obecným informacím o respondentech,
- druhá sekce dotazníku, která zahrnovala otázky 7 – 12, se vztahovala k analýze vzdělávacích potřeb pracovníků,
- třetí sekce dotazníku zahrnovala otázky 13 – 20, které se vztahovaly k obecné evaluaci současného vzdělávacího systému.

První fází výzkumu byl předvýzkum. V rámci předvýzkumu bylo osloveno celkem osm respondentů. Z každého ze dvou zkoumaných oddělení byli osloveni čtyři pracovníci dělnické profese s cílem zjistit, je-li dotazník srozumitelný a pro účely výzkumu funkční metodou. Po vyhodnocení dat získaných předvýzkumem byly tištěné dotazníky distribuovány mezi zaměstnance celého výzkumného vzorku. Fáze předvýzkumu proběhla včetně vyhodnocení v období od 30.1.2019 do 3.2.2019. Samotný výzkum proběhl distribucí dotazníků mezi respondenty až po kolekci dotazníků vyplněných v období od 4.2.2019 do 28.2.2019.

Následovalo zpracování a vyhodnocování sebraných údajů, jehož výsledky jsou popsány v následující kapitole.

7 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Cílem výzkumu bylo analyzovat další vzdělávací potřeby pracovníků dělnické profese na dvou strojírenských odděleních ve vybrané výrobní společnosti. Analýza se měla vztahovat na identifikaci konkrétních vzdělávacích potřeb pracovníků. Na základě zjištění měla proběhnout i komparace získaných dat z pohledu obou oddělení. Současně bylo cílem výzkumu obecně evaluovat současný vzdělávací systém z hlediska dotazovaných pracovníků. Výzkum byl veden kvantitativně prostřednictvím dotazníkového šetření, kdy návratnost byla 56 dotazníků z celkového počtu 72 dotazníků. Získané údaje jsou zobrazeny a popsány v následujících tabulkách a grafech.

7.1 Portfolio obecných informací o respondentech

Prvotně byly na úvodu dotazníku zjišťovány obecné informace o respondentech. Účelem některých položek dotazníku byla další práce se získanými daty na personálním oddělení. Obecné informace tak složily primárně k identifikaci případných souvislostí, srovnání se známými statistikami a pro dotvoření celkového kontextu situace na zkoumaných odděleních. Pro tento výzkum byly tyto informace klíčové pro naplnění dílčího cíle, jehož záměrem bylo zjištění, jestli a popřípadě jak se na zkoumaných odděleních liší vzdělávací potřeby pracovníků dělnické profese.

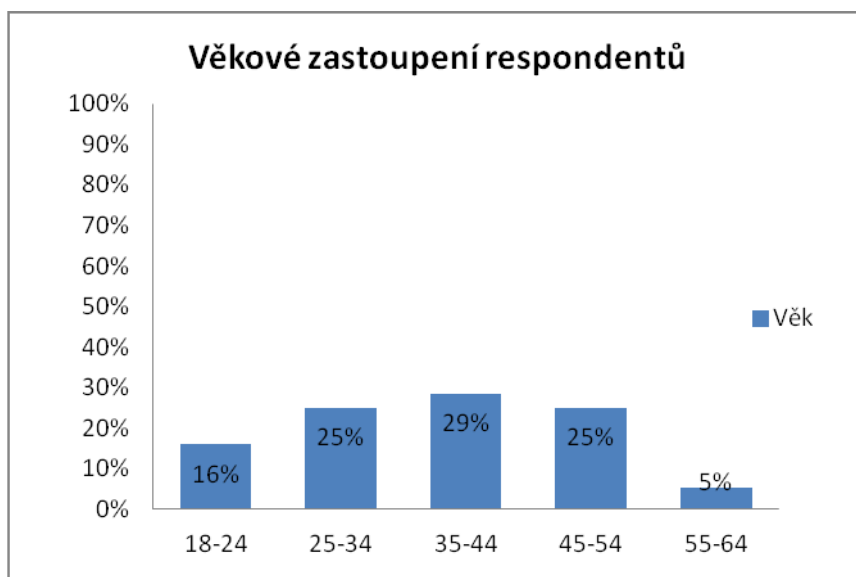
Položka 1

První položka dotazníků zjišťovala zastoupení respondentů podle *pohlaví*. Bylo zjištěno, že 45 % pracovníků tvoří na zkoumaných odděleních muži. Tento trend je patrný i v celonárodním měřítku – v kategorii zpracovatelského průmyslu je dlouhodobě více zaměstnanců mužů, což dokládají i šetření ČSÚ – Ženy a muži v datech (2017, s. 1-2), vztahující se ke genderovému zaměření zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti. V kontextu vzdělávání je z výzkumu ČSÚ (2018, s. 29) patrné, že do pracovní orientovaného vzdělávání se zapojuje více mužů než žen.

Položka 2

Z druhé položky pak bylo zjišťováno *věkové zastoupení respondentů*. Podle věkového zastoupení se pracovníci pohybují nejčastěji v rozmezí 25 – 54 let, při čemž na oddělení I je průměrný věk respondentů 37 let, na oddělení II je průměrný věk respondentů 35 let. Z věkových charakteristik účastníků v souvislosti s daty ČSÚ (2018, s. 28) vyplynulo, že

pracovně orientovaného neformálního vzdělávání se účastní nejvíce zástupci věkových kategorií 45 – 54 let a 35 – 44 let.

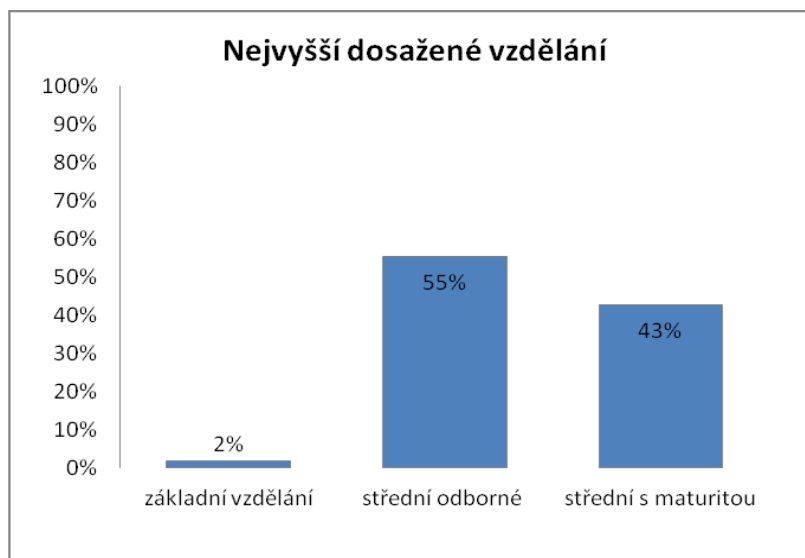


Graf 1 Respondenti podle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 3

Více než polovina pracovníků uvedla za *nejvyšší dosažené vzdělání* střední odbornou školu a jsou držiteli výučního listu. Jeden pracovník z celkového počtu 56 respondentů uvedl jako nejvyšší základní vzdělání. Téměř polovina respondentů jsou absolventy maturitních oborů, což je vzhledem k dělnické profesi zajímavé zjištění, které může mít souvislost se zvyšujícími se nároky na obsluhu strojírenských strojů nebo může být výsledkem současné situace na trhu práce. Zároveň z výsledků vyplynulo, že na oddělení I je více pracovníků s maturitním vzděláním a na oddělení II je naopak více zaměstnanců držitelů výučního listu. Toto zjištění může mít spojitost s úrovní technologického vybavení na jednotlivých odděleních. Pro ověření, či identifikaci možných příčin a možného dalšího vývoje by bylo třeba podrobnější šetření.



Graf 2 Respondenti podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

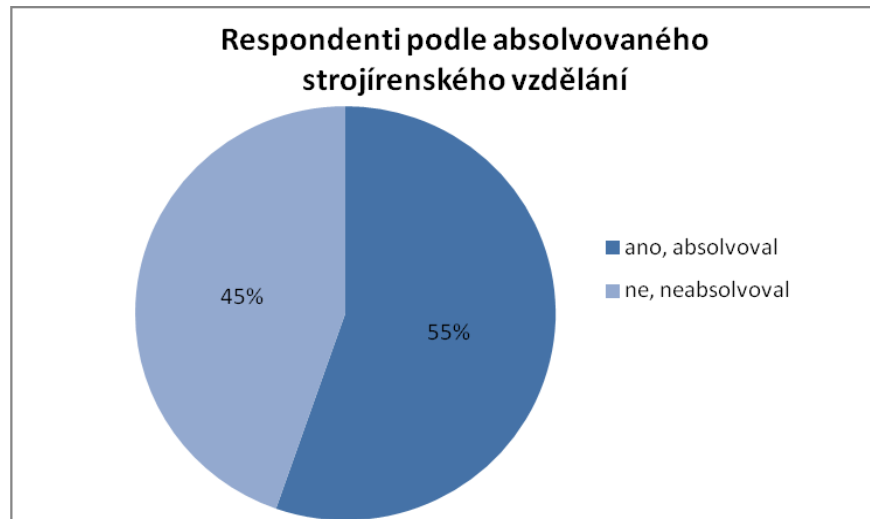
Celkem respondentů		ODD I	17
		ODD II	39
ODD	Vzdělání	Četnost odpovědí	
		absolutní	relativní
I	ZŠ	-	-
II	ZŠ	1	3%
I	SOŠ	8	47%
II	SOŠ	23	59%
I	SŠ	9	53%
II	SŠ	15	38%

Tabulka 3 Srovnání oddělení podle dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 4

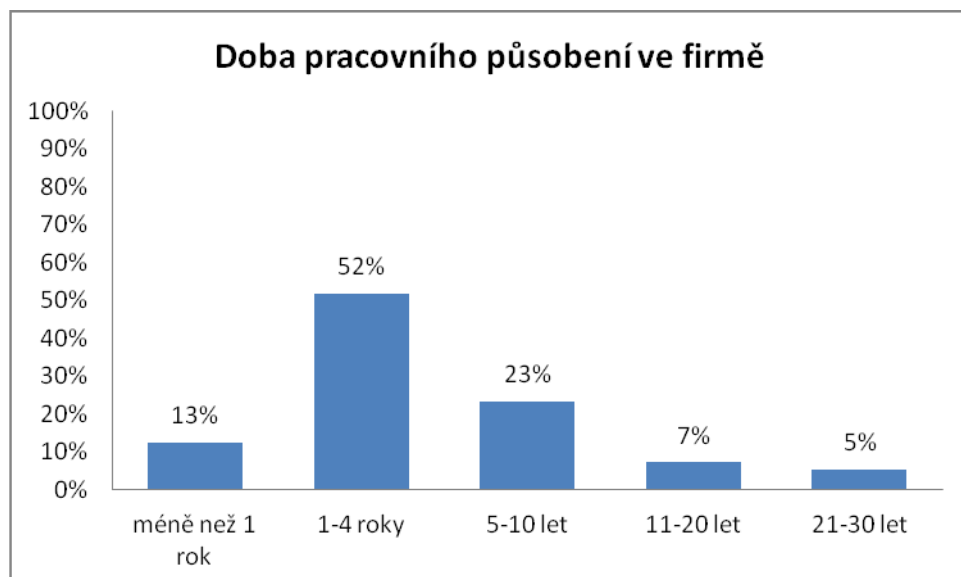
Ve vztahu ke vzdělání bylo také zjišťováno, jestli jsou respondenti *absolventy strojírenského oboru*. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že strojírenský obor absolvovala sice více než polovina respondentů, avšak rozdíl v absolutní četnosti činí pouhých 10 % oproti respondentům přicházející s mimo oborovým vzděláním. Data z této otázky mohou být podklady využitelnými k další analýze konkretizující potřeby dalšího vzdělávání. Konkrétnější analýza by tak mohla poukázat na vzdělávací potřeby na základě vstupů z profesního vzdělávání a kvalifikačních determinantů pracovníků z oboru a mimo obor.



Graf 3 Respondenti podle strojírenského vzdělání
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 5

Z položky číslo 5, dotazující se na *délku pracovního poměru*, vyplynulo, že více jak polovina respondentů (52 %) je ve firmě zaměstnána v rozmezí 1 – 4 roky a následná kategorie 5 – 10 let sestává už jen z poloviny množství zaměstnanců předešlé kategorie. Z výsledků je patrné, že zaměstnancům pracujícím momentálně ve firmě v rozmezí 1 – 4 roky je třeba věnovat pozornost a snížit tím rizika spojená s odchodem kompetentních pracovníků.



Graf 4 Respondenti podle délky působení ve firmě
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 6

Stěžejní pro následující analýzu bylo vyhodnocení položky zaměřené na *pracovní zařazení respondentů podle oddělení*. Ze získaných dat vyplynulo, že výzkumu se zúčastnilo 17 pracovníků oddělení I a 39 pracovníků oddělení II.

Ze srovnání respondentů obou oddělení můžeme na základě získaného portfolia obecných informací konstatovat, že na různorodost požadavků na vzdělávání mohou mít vliv následující zjištění:

- na ODD I pracuje o 32 % více žen než na ODD II
- na ODD I je o 52 % více absolventů strojírenského oboru než na ODD II
- na ODD I je o 17 % více pracovníků ve věkové kategorii 35 – 54 let než na ODD II
- na ODD I je 53 % pracovníků absolventů maturitního vzdělání, na ODD II je 59 % pracovníků absolventů vzdělání ukončeného výučním listem
- na ODD I je průměrná délka současného pracovního poměru 11 let, na ODD II je průměrná délka současného pracovního poměru 3 roky

7.2 Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků

Druhá sekce dotazníku byla zaměřena na identifikaci konkrétních vzdělávacích potřeb pracovníků. Klíčové pro výzkum pak byly zejména položka sedm a osm.

Položka 7

V čem máte potřebu se dále vzdělávat?

Respondenti měli možnost vybrat z nabízených možností více, minimálně však alespoň jednu odpověď. Pro objektivní nabídku možností byla nabídnuta i varianta vlastní odpovědi a varianta negující potřeby dalšího vzdělávání, které využili 3 respondenti. Nabízené možnosti zahrnovali oblasti soft skills i hard skills.

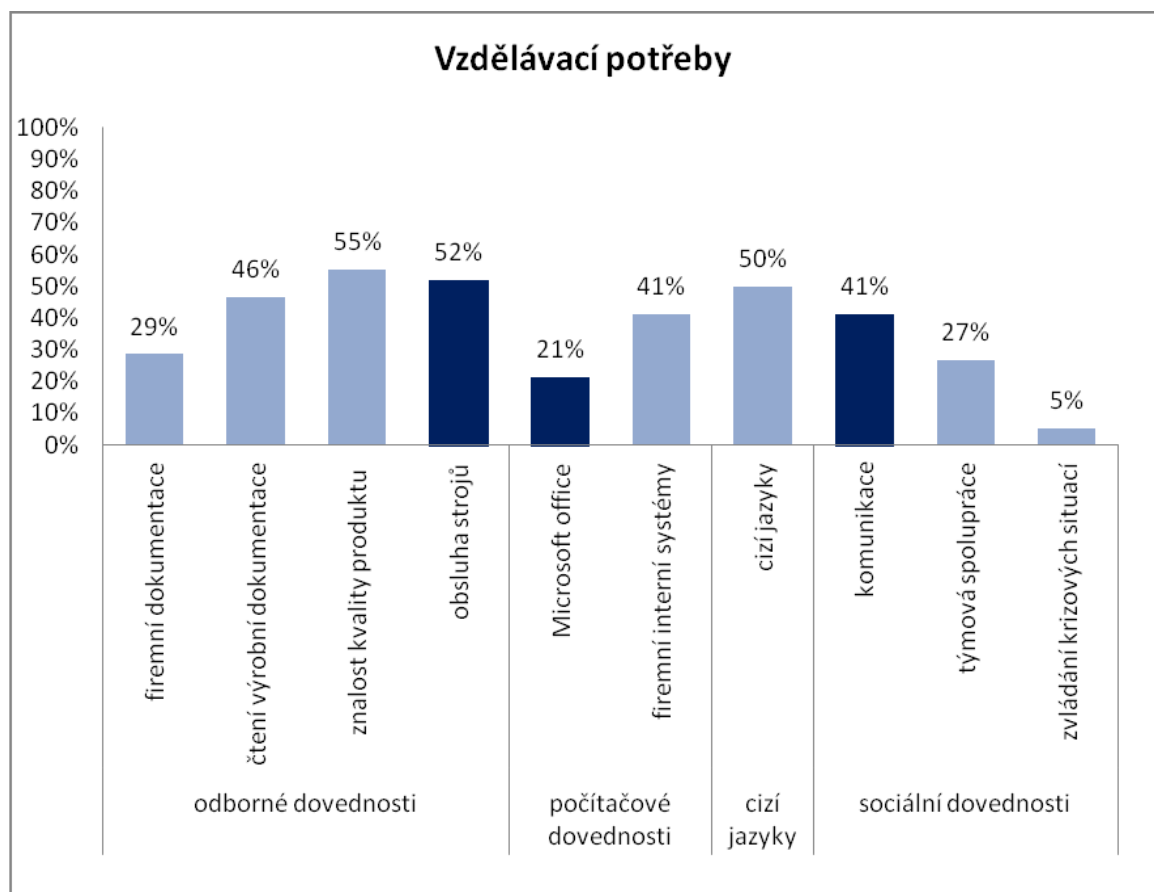
Graf číslo 6 *Vzdělávací potřeby respondentů* nabízí celkový přehled zvolených odpovědí, kde je ve zvýrazněných sloupcích patrné, že největší potřebu vzdělávat se označili respondenti v oblasti:

- odborných dovedností, konkrétně v obsluze strojů (55 % respondentů)
- počítačových dovedností, konkrétně balíček Microsoft office (52 % respondentů)
- sociálních dovedností, konkrétně v komunikaci (50 % respondentů).

Více než třetina respondentů pak zvolila další potřeby vzdělávání v oblasti

- odborných dovedností, konkrétně znalosti kvality produktu (46 % respondentů)
- sociálních dovedností, konkrétně v týmové spolupráci (41 % respondentů)
- cizích jazyků (41 % respondentů), z nichž z celkem 23 odpovědí 17 (tedy 74 %) specifikovalo anglický jazyk a 9 odpovědí (39 %) specifikovalo jazyk německý.

Z těchto výsledků je zřejmý zájem respondentů jak o rozvoj profesní, odborně i sociálně zaměřený, tak i o osobní růst. Zejména zájem o cizí jazyk a znalosti MS office jsou pro dnešní dobu charakteristický.



Graf 5 Vzdělávací potřeby respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 8

Jakou formu vzdělávání preferujete pro praktický rozvoj znalostí a dovedností?

Respondentům bylo umožněno zvolit více odpovědí, minimálně však jednu. Cílem bylo zjistit konkrétní potřeby ve vzdělávacích metodách za účelem efektivního rozvoje praktických schopností. Respondenti měli možnost uvést vlastní návrh preferované formy vzdělávání. Této možnosti využil jeden respondent, který navrhl návštěvy v jiných firmách. Nejvíce preferovanými formami se staly takové metody, které umožňují interakci s kolegy, tedy stínování a spolupráce s kolegou a mají efekt především v oblasti podélné flexibility pracovníka. Za účelem zvyšování příčné flexibility pracovníků, je žádoucí využít i těch výukových metod, jako je rotace práce. Tuto možnost sice nevolilo tolik respondentů, ale přesto o ni byl projevem ze strany respondentů zájem.



Graf 6 Preferovaná forma vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 9

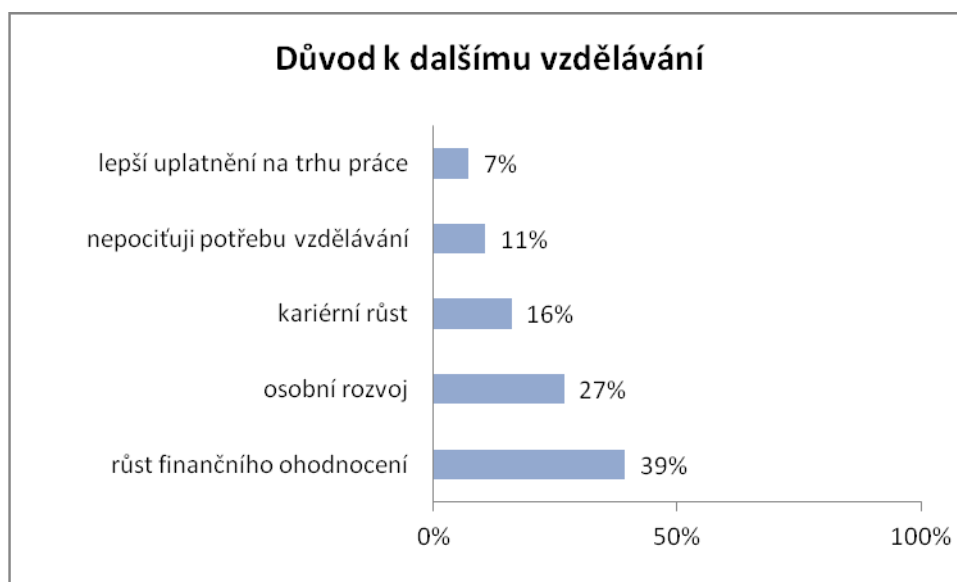
Z jakého důvodu máte nejvíce potřebu se dále vzdělávat?

Tato otázka vybízela k volbě pouze jedné z nabízených odpovědí, popřípadě k uvedení vlastní varianty. Cílem otázky bylo zjistit motivační faktory respondentů k dalšímu vzdělávání a získaná data mohou být použita k posílení těchto motivačních faktorů ze strany zaměstnavatele. Pro srovnání s celostátními ukazateli, ČSÚ (2018, s. 27) uvádí, že nejčastější důvody účasti na neformálním vzdělávání dospělých v České republice jsou

pracovní motivy (až v 86 %). Statistiky ČSÚ (2018, s. 37) poskytují data o zájmu zaměstnanců o další vzdělávání, kde cílem je nabytí nových znalostí a dovedností pro upevnění nebo zlepšení své pozice v současném zaměstnání, popřípadě pro účely lepší flexibility na trhu práce. Tématikou motivačních faktorů se práce zabývá ve třetí kapitole.

Ze získaných údajů z dotazníků vyplynulo, že největší motivátor je pro respondenty zkoumaných oddělení růst finančního ohodnocení (39 %). Pro zhruba čtvrtinu respondentů (27 %) je pak důležitý osobní rozvoj.

Zde je možné dát do spojitosti zjištění z položky číslo 7, kde se prokázalo, že nejprve se ukazují potřeby spojené s odborným vzděláním, poté hned následují potřeby spojené se sociálními dovednostmi a osobním rozvojem. Růst finančního ohodnocení je přímo spojen s výší profesní odbornosti a osobní rozvoj pak soustřeďuje ostatní schopnosti a dovednosti, jako jsou cizí jazyky a počítačová gramotnost.



Graf 7 Důvody k dalšímu vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 10

Uvítal/a byste možnost navázat na některé již absolvované firemní vzdělávací akce?

Ve vztahu ke vzdělávacím potřebám měla tato položka dotazníku zjistit, zda pracovníci mají potřebu prohloubit nějaké znalosti nebo dovednosti nabyté už z předešlých vzdělávacích akcí. 75 % respondentů by nenavázalo na žádnou vzdělávací akci. Čtvrtina respondentů, 25 %, by pak navázalo. Z těchto 14 odpovědí pak jen 6 respondentů specifikovalo, na které vzdělávací akce by chtělo navázat – školení na modernější technologie, angličtina, MS office, vysoko zdvižné vozíky.

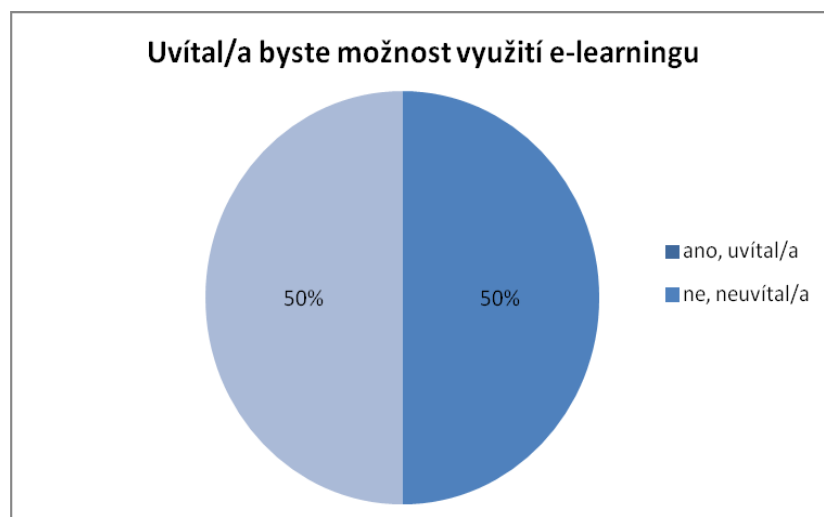


Graf 8 Navázal/a byste na nějaké absolvované vzdělávací aktivity
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 11

Uvítal/a byste možnost vyzkoušet u některých vzdělávacích aktivit výukovou metodu e-learning?

Záměrem bylo zjistit, jestli by pracovníci byli ochotni pracovat s e-learning metodou. Metoda e-learning by mohla být využita například pro normativní a zákonem požadované vzdělávací aktivity, určené pro větší množství účastníků. Respondenti se v této otázce rozešli přesně na půl. 28 respondentů by tuto možnost uvítalo, 28 respondentů nikoli.

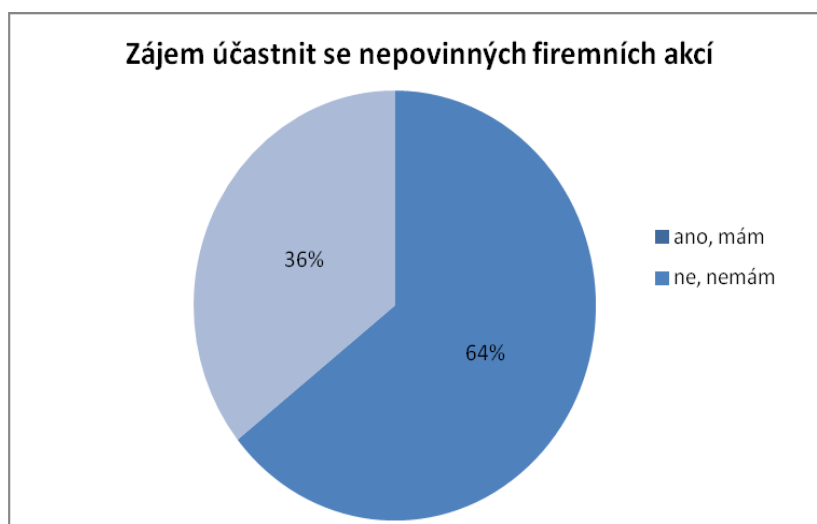


Graf 9 Uvítal/a byste e-learning
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 12

Máte zájem účastnit se i jiných než povinných firemních vzdělávacích aktivit?

Dvanáctá položka dotazníku se zaměřila na zájem respondentů o další, nepovinné, firmou organizované, vzdělávání. Cílem této otázky bylo dotvořit podklady související s otázkou č. 7, která nabízela možnosti výběru takových vzdělávacích potřeb, nepřímo souvisejících s pracovními požadavky. Současně tato otázka souvisí s otázkou č. 9, která se odkazovala na možné důvody vzniku vzdělávacích potřeb, zahrnující variantu osobního rozvoje, nepřímo spojené s pracovním prostředím, vycházející z vnitřní motivace pracovníků. O účast na nepovinných firemních akcích by tak jevil zájem 64 % respondentů.



Graf 10 Zájem účastnit se nepovinných firemních akcí

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Obecná evaluace vzdělávacího systému

Poslední část dotazníku se zaměřila na obecnou evaluaci současného firemního vzdělání ve vztahu ke třetí dílčí otázce a kladla si za úkol zjistit, jak pracovníci dělnické profese obecně hodnotí dosavadní úroveň dalšího vzdělávání.

Položka 13

Je pro Vás dostatek vzdělávacích příležitostí jedním z důvodů pro setrvání u zaměstnavatele?

Evaluační část dotazníku otevřela položka 13. V kontextu evaluace současného firemního vzdělávání je tato položka zařazena jako ukazatel toho, na kolik pracovníci považují dosta-

tek firemních vzdělávacích akcí za důležité, ve smyslu setrvání u zaměstnavatele. Více než polovina respondentů (54 %) odpověděla, že je pro ně dostatek vzdělávacích aktivit jedním z důvodů pro setrvání u zaměstnavatele. Tato odpověď nabírá většího rozměru při doplnění kontextu o odpovědi z položky 12, z níž vyplynulo, že respondenti mají zájem se účastnit i nepovinných firemních vzdělávacích akcí a současně to podporují zjištění položky 7, ze které vyplynul zájem o vzdělávání za účelem nejen profesního, ale i osobního rozvoje.

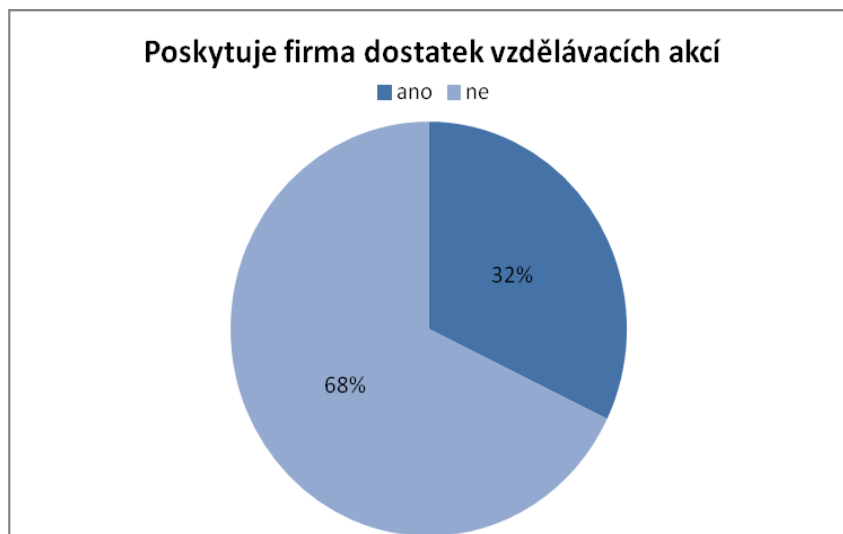


Graf 11 Vzdělávací příležitosti jako jeden z důvodů pro setrvání u zaměstnavatele
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 14

Myslíte si, že vám firma poskytuje dostatek vzdělávacích aktivit?

Z odpovědí bylo zjištěno, že více než polovina respondentů (68 %) si myslí, že firma neposkytuje dostatek vzdělávacích aktivit. Tato zjištění nabývají na významu zejména ve vazbě na předešlou otázku, ze které vyplynulo, že bezmála polovina zaměstnanců považuje dostatek vzdělávacích aktivit za jeden z důvodů pro setrvání u zaměstnavatele.



Graf 12 Poskytuje firma dostatek vzdělávacích akcí?

Zdroj: Vlastní zpracování

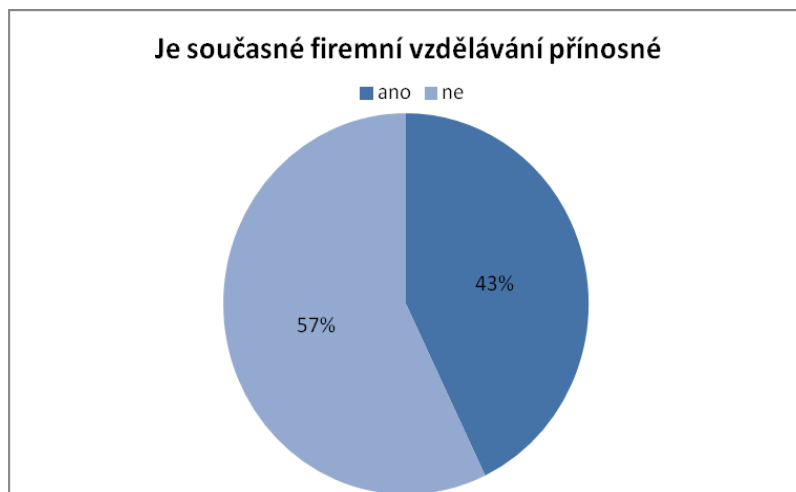
Položka 15

Je pro Vás současné firemní vzdělávání přínosem?

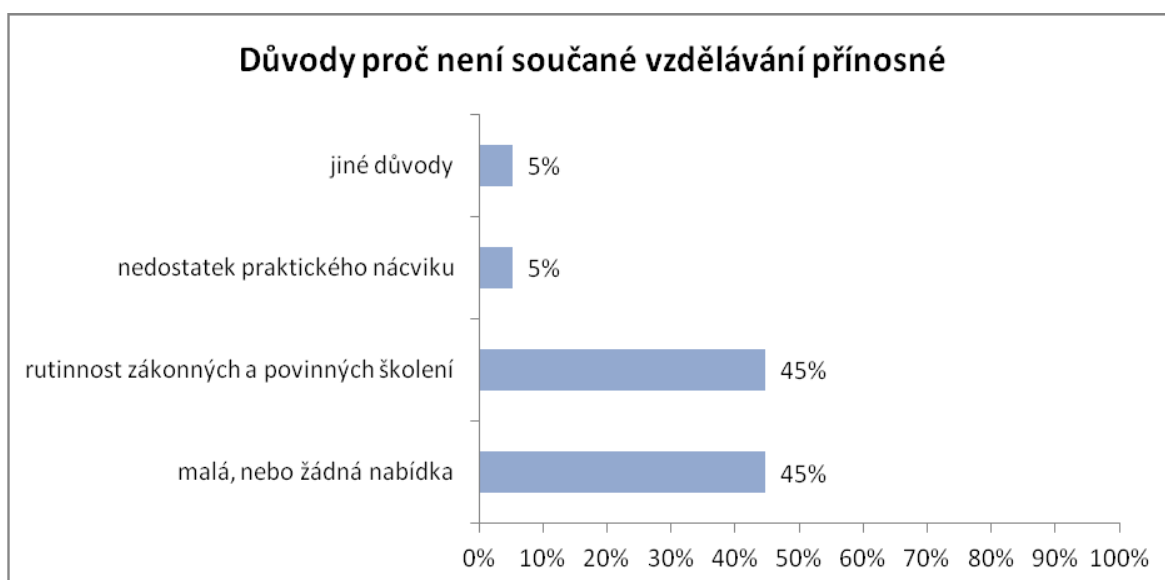
Z položky 15 bylo zjištěno, že 43 % respondentů současné firemní vzdělávání za přínosné považuje, 57 % pak nikoliv.

32 respondentů, kteří zvolili negativní odpověď, mělo v položce 16 možnost zvolit důvody a popřípadě uvést vlastní důvod, proč není současné firemní vzdělávání přínosné. Ze specifikace v otázce 16 pak vyplynulo, že ze zvolených možností představuje 45 % příčinu malá, nebo žádná nabídka vzdělávacích aktivit a stejně tak ve 45 % představuje příčinu rutinnost zákonných a povinných školení. Nedostatek praktického nácviku byl uveden v 5 % a možnost uvést vlastní důvod využilo také 5 % respondentů (z toho specifikoval důvod jen jeden respondent, který uvedl „nedostatek času“).

V souvislosti se zjištěními položky 11, kdy se polovina pracovníků nebrání e-learningu, by optimálně připravené vzdělávání touto metodou mohlo odbourat u pracovníků pocit rutinnosti zákonně povinných školení.



*Graf 13 Přínos současného firemního vzdělávání
Zdroj: Vlastní zpracování*

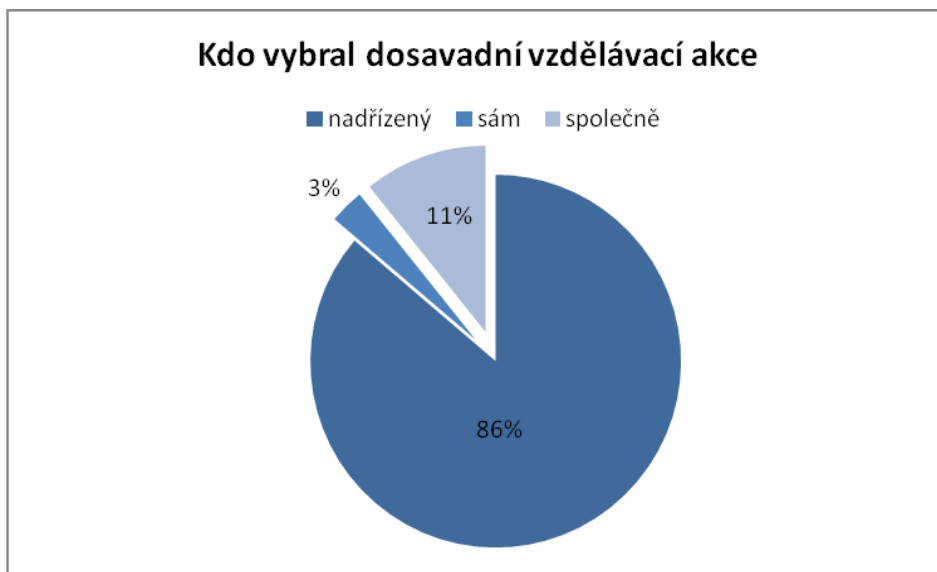


*Graf 14 Důvody, proč není současné firemní vzdělávání přínosné
Zdroj: Vlastní zpracování*

Položka 17

Kdo pro Vás vybral dosavadní absolvované vzdělávací akce?

V rámci výročních pracovních pohovorů by měli pracovníci mít možnost diskutovat s nadřízenými svoje vzdělávací potřeby. V současné době uvádí 86 % respondentů, že dosavadní absolvované vzdělávací akce vybral nadřízený, společně pak s nadřízeným při výběru spolupracovalo 11 % respondentů. 3 % respondentů uvedlo, že vybrali vzdělávací aktivity sami.



Graf 15 Kdo vybral současné vzdělávací akce

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 18

Je po Vás od nadřízených žádána zpětná vazba na absolvovanou vzdělávací akci?

Firma podle interních pravidel o firemním vzdělávání požaduje, aby zaměstnanci poskytli zpětnou vazbu na absolvované vzdělávací aktivity. Z odpovědí respondentů na položku 18 vyplynulo, že zpětnou vazbu nadřízení požadují u 30 % respondentů, u 70 % respondentů nikoliv.



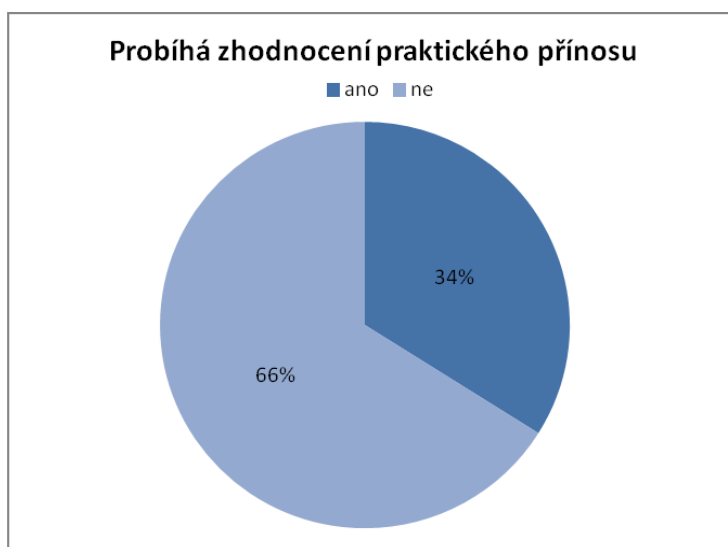
Graf 16 Je žádána zpětná vazba na vzdělávací akci

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 19

Máte možnost s nadřízeným, s odstupem času zhodnotit praktický přínos absolvovaných vzdělávacích akcí?

Tato položka reflektovala na evaluaci vzdělávacích aktivit v oblasti praktického přínosu. Podobně jako v předchozí otázce, převážná většina respondentů (66 %) uvedlo negativní odpověď, zhodnocení praktického přínosu absolvovaných vzdělávacích aktivit s nadřízeným většinou neprobíhá.



Graf 17 Probíhá zhodnocení praktického přínosu
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka 20

Vnímáte současné firemní kurzy/ školení za dostatečně kvalitní?

Výsledné odpovědi ukázaly, že bezmála polovina respondentů (48 %) nepovažuje současné firemní kurzy za dostatečně kvalitní, na druhé straně těsně nad polovinou (52 %) jsou názory těch respondentů, kteří kurzy za dostatečně kvalitní považují.

Položka 20 s ohledem na výsledky položky 15 vypovídá o tom, že i když většina pracovníků nepovažuje současné firemní vzdělávání za přínosné, přece většina respondentů hodnotí současné firemní kurzy a školení za dostatečně kvalitní.



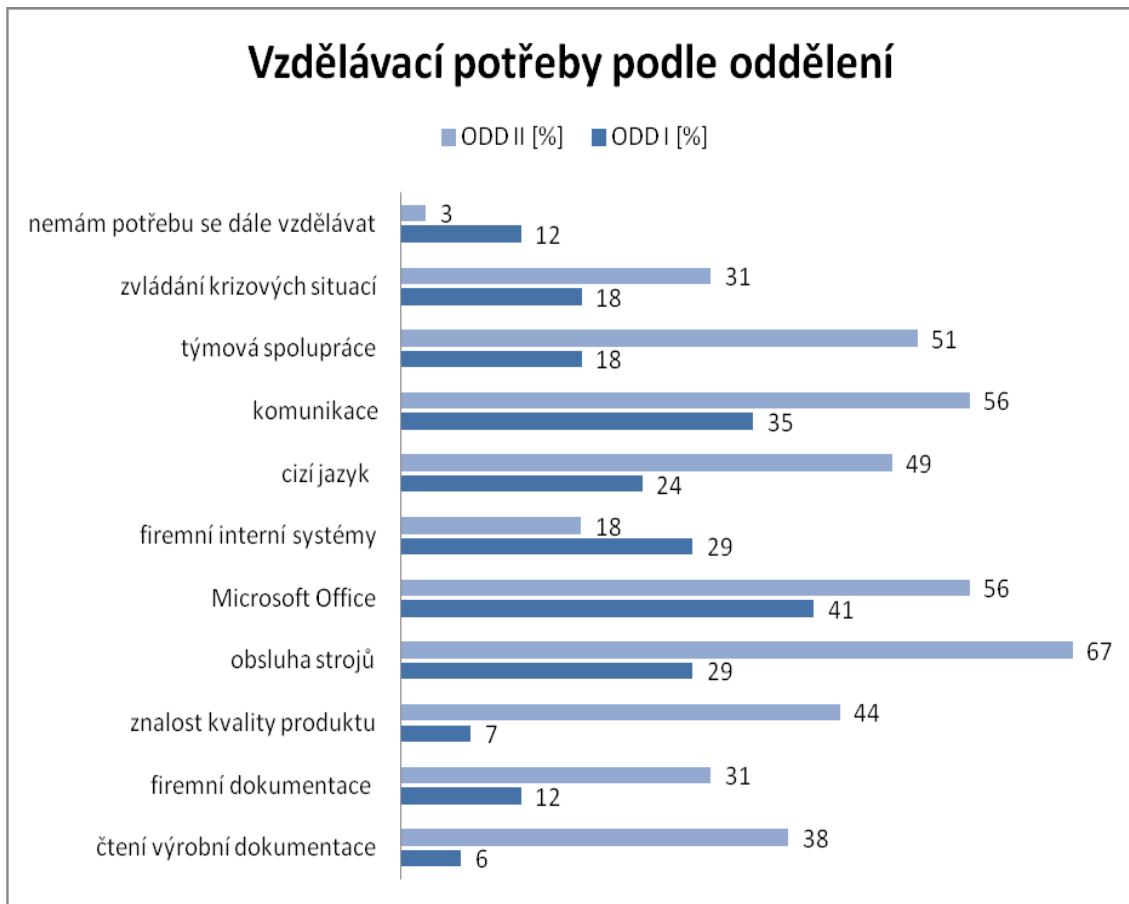
Graf 18 Jsou současné firemní vzdělávací akce dostatečně kvalitní
Zdroj: Vlastní zpracování

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Tématem této práce byla oblast dalšího profesního vzdělávání dospělých v kontextu firemního vzdělávání. V rámci této práce byly stanoveny hlavní a dílčí cíle výzkumu. Hlavním výzkumným cílem bylo analyzovat vzdělávací potřeby pracovníků dělnické profese ve vybrané společnosti, komparovat je z hlediska dvou pracovních oddělení a obecně je evaluovat. Ve vztahu k dílčím cílům pak byly stanoveny výzkumné otázky.

Výzkumné šetření k otázce „*Jaké konkrétní vzdělávací potřeby mají pracovníci dělnické profese?*“ přineslo zjištění, že *pracovníci pociťují potřebu vzdělávání v oblasti hard skills, i soft skills*. Nabídka možných vzdělávacích potřeb byla sestavena tak, aby odpovídala požadavkům dané firmy, specifikaci dělníka ve strojírenském oboru a současně novodobým trendům v dalším vzdělávání dospělých. Profesní vzdělávání strojírenských dělníků vybízí k předpokladům vzdělávacích potřeb v oblasti hard skills, novodobé trendy dalšího vzdělávání dospělých se kloní ke vzdělávání v oblasti soft skills. Na základě četností odpovědí z výzkumu konkrétně vyplynulo, že pracovníci skutečně pociťují potřebu vzdělání v oblasti přímo spojené s výkonem povolání – *obsluže strojů*. Následovali *počítačové dovednosti*, které nejsou přímo podmínkou pro výkon povolání a objevila se i potřeba v sociálních dovednostech – *komunikace*. Obdobné schéma se opakovalo i dále, kdy se objevily, i když s menší četností odpovědí, odborné potřeby – *znalost kvality produktu*, následovali *cizí jazyky*, které nejsou pro výkon strojírenského dělníka nutností, a další sociální dovednost – *týmová spolupráce*. Současně bylo zjištěno, a toto zjištění koresponduje s výsledky výzkumu popsány výše, že daní pracovníci pociťují potřebu se dále vzdělávat zejména z důvodu růstu finančního ohodnocení a osobního rozvoje. Mezi informace doplňující celkový kontext vzdělávacích potřeb lze zařadit i zjištění, že pro praktický rozvoj znalostí a dovedností pracovníci jeví většinou zájem o stínování a spolupráci s kolegou. Přesně na půl rozděluje zaměstnanec názor na využití metody e-learning.

Z výzkumného šetření k otázce „*Liší se na zkoumaných odděleních vzdělávací potřeby pracovníků dělnické profese?*“ lze konstatovat, že výsledky ukazují na *větší vzdělávací potřeby na oddělení II*. Pracovníci měli možnost označit v patřičné položce dotazníku libovolný počet konkrétních potřeb, při čemž na oddělení I volili přibližně 3 odpovědi na osobu, pracovníci oddělení II pak 4 odpovědi na osobu. Z celkového počtu zvolených vzdělávacích potřeb činí 79 % potřeby ODD II. Z grafu jsou rozdíly v potřebách graficky i početně patrné.



Graf 19 Srovnání vzdělávacích potřeb podle oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s odlišnými vzdělávacími potřebami lze konstatovat, že:

- největší potřeba vzdělání v oblasti obsluhy strojů vychází primárně (82 % z odpovědí) od pracovníků ODD II. Tento poznatek má možnou souvislost s délkou zaměstnaneckého poměru, a tedy menšími zkušenostmi a patrně znalostmi, pracovníků na oddělení II. Není však vyloučena spojitost i s technologickou úrovní vybavení nebo stylem vedení ODD II, což by muselo být potvrzeno nebo vyvráceno detailnějším šetřením.
- pracovníci ODD I mají největší potřebu se vzdělávat v ovládnání Microsoft office produktů.

Jedním z cílů této práce bylo zjistit, liší-li se vzdělávací potřeby pracovníků zkoumaných oddělení. Pro specifičtější identifikaci odlišností vzdělávacích potřeb je možné využít získaná data z tohoto šetření a provést srovnání na základě různých charakteristik, jako jsou pohlaví, věk nebo dosažené vzdělání.

Z výzkumného šetření k otázce „*Jak pracovníci dělnické profese obecně hodnotí dosavadní úroveň dalšího vzdělávání?*“ vyplývá, že větší polovina pracovníků považuje současné firemní kurzy nebo školení za *dostatečně kvalitní*, v kontrastu pak stojí názor většiny pracovníků, že firma *neposkytuje dostatek vzdělávacích akcí* a většina zaměstnanců se také domnívá, že *současné vzdělávání pro ně není přínosné*. Při bližší specifikaci důvodu tohoto zjištění převládá mezi zaměstnanci názor, že je *malá nebo žádná nabídka* dalšího vzdělávání ze strany zaměstnavatele a současně zákonná a jiná povinná školení považují zaměstnanci za *rutinní*.

V kontextu dalšího vzdělávání bylo zároveň zjištěno, že většina pracovníků se přiklání k názoru, že je pro ně dostatek firemních vzdělávacích příležitostí jedním z důvodů pro setrvání u zaměstnavatele. Zároveň by se většina zaměstnanců byla ochotna účastnit nepovinných vzdělávacích aktivit, což potvrzuje i výše zmíněné zjištění, že pracovníci mají zájem o další vzdělávání i z důvodu osobního rozvoje. S ohledem na dosavadní vzdělávací akce a požadavky stanovené firemní interní směrnicí o vzdělávání, bylo také zjištěno, že téměř absolutní většina vzdělávacích aktivit je vybrána výlučně nadřizným a po vzdělávací akci není v nadpoloviční většině případů požadována ani zpětná vazba a nehodnotí se ani praktický přínos absolvovaných vzdělávacích akcí.

8 ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce se zabývala analýzou firemního vzdělávání ve vybrané organizaci. Pozornost byla zaměřena především na vzdělávací potřeby strojírenských dělníků v kontextu identifikace vzdělávacích potřeb na úrovni analýzy jednotlivce ve vztahu k systému firemního vzdělávání. Téma bylo zvoleno z důvodu aktuálního záměru konkrétní výrobní společnosti prověřit současné nastavení firemního vzdělávání s cílem strategického rozhodnutí o budoucím systematickém firemním vzdělávání, jako nástroji efektivního rozvoje lidských zdrojů.

Teoretická část se věnovala specifikaci základních pojmů a definic typických pro oblast firemního vzdělávání a dalšího profesního vzdělání. V praktické části pak probíhal kvantitativní výzkum založený na sběru dat dotazníkovým šetřením. Vzhledem ke specifickým cílům a podmínkám výzkumu, byl výzkum deskriptivní.

Hlavním cílem výzkumu bylo analyzovat vzdělávací potřeby pracovníků dělnické profese ve vybrané společnosti, komparovat je z hlediska dvou pracovních oddělení a obecně evaluovat vzdělávací systém společnosti. Na základě dílčích cílů výzkumu bylo zjištěno, že pracovníci mají vzdělávací potřeby jak v oblasti hard skills, tak i soft skills, a to napříč s povoláním souvisejícími i nesouvisejícími tématy. Tento výsledek koresponduje se zjištěními o motivačních faktorech vzdělávání zkoumaných pracovníků, kterými jsou finanční růst i osobní rozvoj. Mezi tři největší vzdělávací potřeby se konkrétně zařadila z odborné oblasti hard skills obsluha strojů a ze soft skills schopnost komunikace, z oblasti osobního rozvoje pak znalosti Microsoft office. Z komparace konkrétních vzdělávacích potřeb z hlediska jednotlivých oddělení bylo zjištěno, že více vzdělávacích potřeb mají na oddělení II, a to napříč oblastí hard i soft skills. Z obecné evaluace současného vzdělávacího systému z pohledu pracovníků bylo zjištěno, že pracovníci považují současné firemní vzdělávání nadpoloviční většinou za nepřínosné, ačkoliv většina se přiklonila k názoru, že dosavadní absolvované vzdělávací akce byli dostatečně kvalitní. Současně bylo zjištěno, že pracovníci by se nadpoloviční většinou byli ochotni účastnit i nepovinných vzdělávacích akcí, že dostatek vzdělávacích akcí je pro většinu pracovníků jedním z důvodů setrvání u zaměstnavatele, ale zároveň nadpoloviční většina pracovníků uvedla, že současná nabídka vzdělávacích akcí je nedostatečná. Bylo by přínosné blíže zjistit, jakých konkrétních nepovinných vzdělávacích akcí by se byli pracovníci ochotni účastnit a možné výsledky uvažovat při tvorbě dalších vzdělávacích programů.

Výsledky výzkumu prokázaly, že pracovníci dělnické profese mají vzdělávací potřeby a jsou si jich vědomi v rozsahu konkrétních požadavků. Současně byly z výzkumu zjištěny i nároky a očekávání těchto zaměstnanců dělnické profese v oblasti firemního vzdělávání.

Hlavní i dílčí cíle bakalářské práce se podařilo naplnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
7. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogické výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Psyché (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
11. MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-6362-4.
12. MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.

13. MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
14. NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 2013. ISBN 978-80-7439-056-2.
15. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
16. RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-5859-0.
17. ŘÍČAN, Karel. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3133-9
18. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
19. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
20. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.
21. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

22. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. částka 84/2006. [cit.2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>
23. ČSÚ, 2017. *Ženy a muži v datech*. Praha, 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60622084/300002180407.pdf/c548cc84-3703-49cb-9846-bac52b1d9d14?version=1.1>
24. ČSÚ, 2018. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2836-0. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>

25. GAVORA, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978-80-223-2951-4. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>
26. GAVORA, Peter a Hana ŠRAJEROVÁ. *Porozumenie textu zisťované cloze-testom vo vzťahu k niektorým charakteristikám žiakov*. [online]. In Slovo o slove, roč. 15, 2009. s. 199-207. ISBN 978-80-8068-972-8. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/kapitoly/interpretacia-udajov/Gavora-Srajerova.pdf>
27. MPSV, 2017, *Národní soustava povolání*. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MS	Microsoft office
NSP	Národní soustava povolání
ODD	Oddělení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Čtyři cyklické fáze systému vzdělávání	18
Obrázek 2 Schéma instrumentů andragogické didaktiky	21

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Respondenti podle věku.....	35
Graf 2 Respondenti podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	36
Graf 3 Respondenti podle strojírenského vzdělání	37
Graf 4 Respondenti podle délky působení ve firmě	37
Graf 5 Vzdělávací potřeby respondentů	39
Graf 6 Preferovaná forma vzdělávání	40
Graf 7 Důvody k dalšímu vzdělávání.....	41
Graf 8 Navázal/a byste na nějaké absolvované vzdělávací aktivity	42
Graf 9 Uvítal/a byste e-learning.....	42
Graf 10 Zájem účastnit se nepovinných firemních akcí	43
Graf 11 Vzdělávací příležitosti jako jeden z důvodů pro setrvání u zaměstnavatele.....	44
Graf 12 Poskytuje firma dostatek vzdělávacích akcí?.....	45
Graf 13 Přínos současného firemního vzdělávání.....	46
Graf 14 Důvody, proč není současné firemní vzdělávání přínosné	46
Graf 15 Kdo vybral současné vzdělávací akce	47
Graf 16 Je žádána zpětná vazba na vzdělávací akci.....	47
Graf 17 Probíhá zhodnocení praktického přínosu.....	48
Graf 18 Jsou současné firemní vzdělávací akce dostatečně kvalitní.....	49
Graf 19 Srovnání vzdělávacích potřeb podle oddělení.....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Metody profesního vzdělávání	22
Tabulka 2 Důvody účasti v pracovním orientovaném neformálním vzdělávání	25
Tabulka 3 Srovnání oddělení podle dosaženého vzdělání.....	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I – Vzor dotazníku

PŘÍLOHA I: VZOR DOTAZNÍKU K ANALÝZE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB STROJÍRENSKÝCH DĚLNÍKŮ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Vážený pane, vážená paní,

Dostává se Vám do rukou dotazník vytvořený za účelem zjištění dalších vzdělávacích potřeb strojírenských dělníků ve Vaší výrobní společnosti. Současná společnost považuje potřebu dalšího vzdělávání za podstatnou a je velice důležité znát i Váš názor. Žádáme Vás o co nejupřímnější vyplnění následujícího dotazníku.

Tento dotazník je zcela anonymní. Vyplnění dotazníku zabere pouze 10–20 minut. U označených otázek máte možnost zvolit více nebo jen jednu z odpovědí.

Předem Vám děkujeme za Vaši spolupráci

1. Pohlaví: muž žena
2. Věk: let
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - základní škola
 - střední odborná škola - výuční list
 - střední škola s maturitou
 - vysoká škola
4. Jste absolventem strojírenského oboru?
 - ano
 - ne
5. Jak dlouho pracujete ve firmě: rok/y (let)
6. Oddělení:
 - II
 - I
7. V čem máte potřebu se dále vzdělávat? (můžete zvolit více odpovědí)

- a) odborné dovednosti:
 - čtení výrobní dokumentace
 - firemní dokumentace (pokyny, návody apod.)
 - znalost kvality produktu
 - obsluha strojů
- b) počítačové dovednosti:
 - Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, atd.) - uveďte jaké
 - firemní interní systémy – uveďte jaké
- c) cizí jazyk – uveďte
- d) sociální dovednosti:
 - komunikace
 - týmová spolupráce
 - zvládání krizových situací
- e) jiné – uveďte
- f) nemám potřebu se dále vzdělávat

8. Jakou formu vzdělávání preferujete pro praktický rozvoj znalostí a dovedností?
(můžete zvolit více odpovědí)
- stínování (průběžné vysvětlování a předvádění činnosti přímo na pracovišti)
 - rotace práce (pobyt na různých pracovních místech)
 - spolupráce s kolegou (asistence zkušenějšímu kolegovi, mentoring)
 - výcvik nebo workshop (50–70 % času se věnuje praktickému nácviku)
 - jiné – uveďte
 - žádnou nepreferuji
9. Z jakého důvodu máte nejvíce potřebu se dále vzdělávat?
(prosím zvolte jen jednu odpověď)
- kariérní růst
 - růst finančního ohodnocení
 - osobní rozvoj
 - lepší uplatnění na trhu práce
 - výhoda vůči kolegům
 - jiné – uveďte
 - nepocítuji potřebu se dále vzdělávat
10. Uvítal/a byste možnost navázat na některé již absolvované firemní vzdělávací aktivity?
- ano, uveďte které.....
 - ne

11. Uvítal/a byste možnost vyzkoušet u některých vzdělávacích aktivit výukovou metodu e-learning (vzdělávání pomocí výpočetní techniky)?
- ano
 - ne
12. Máte zájem účastnit se i jiných než povinných firemních vzdělávacích aktivit?
- ano
 - ne
13. Je pro Vás dostatek vzdělávacích příležitostí jedním z důvodů pro setrvání u zaměstnavatele?
- ano
 - ne
14. Myslíte si, že Vám firma poskytuje dostatek vzdělávacích aktivit?
- ano
 - ne
15. Je pro Vás současné firemní vzdělávání přínosem?
- ano
 - ne
16. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli NE, proč pro Vás současné firemní vzdělávání není přínosné? (můžete zvolit více odpovědí)
- malá, nebo žádná nabídka dalšího vzdělávání
 - vzdělávací akce nenabízí dostatek praktického nácviku
 - zákonná a povinná školení jsou rutinní
 - jiné – uveďte
17. Kdo pro Vás vybral dosavadní absolvované vzdělávací akce?
- nadřízený
 - sám
 - společně
18. Je po Vás od nadřízených žádána zpětná vazba na absolvovanou vzdělávací akci?
- ano
 - ne
19. Máte možnost s nadřízeným s odstupem času zhodnotit praktický přínos absolvovaných vzdělávacích akcí?
- ano
 - ne

20. Vnímáte současné firemní kurzy/školení za dostatečně kvalitní?

ano

ne