

# **Analýza systému rozvoje pracovníků vybrané společnosti**

Nikola Musialková

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Nikola Musialková
Osobní číslo:	M19719
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza systému rozvoje pracovníků vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti rozvoje pracovníků a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti.
- Na základě závěru výzkumného šetření navrhněte pro potřeby vybrané společnosti zlepšení v systému rozvoje jejich pracovníků.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2016, 169 s. ISBN 978-80-7308-694-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017, 223 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti a je rozdělena na Teoretickou a Praktickou část. Cílem Teoretické části je literární rešerše v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a získání co největšího přehledu o daném tématu. Praktická část pojednává o samotné společnosti a cílem této části bylo analyzovat vzdělávací systém vybrané společnosti pomocí dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru. Na základě jimi získaných dat jsou následně navržena nápravná opatření.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, rozvoj pracovníků, vzdělávání pracovníků

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with an analysis of the employee development system in a selected company and is divided into theoretical and practical parts. The aim of the theoretical part is a literature research in the field of training and development of workers and to gain as much insight as possible on the topic. The practical part deals with the company itself and the aim of this part is to analyze the training system of the selected company by means of a questionnaire survey and individual interview. Based on the data obtained by them, corrective measures are proposed later on.

Keywords: human resource management, employee development, employee training

Tímto směrem bych chtěla poděkovat všem mým blízkým, kteří mě v průběhu psaní této bakalářské práce motivovali, povzbuzovali a byli mi obrovskou oporou.

Nejvíce bych však chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc. za čas, ochotu a trpělivost, které mi věnovala. Dále bych jí velmi ráda poděkovala za všechny poskytnuté cenné rady a předané zkušenosti, jež mě inspirovaly ke psaní této bakalářské práce.

Na závěr bych ráda poděkovala vybrané společnosti, která mi poskytla veškeré potřebné informace k napsání praktické části a za jejich každodenní podporu.

*„Vzdělání je to, co nám zůstane, když zapomeneme všechno, co jsme se naučili ve škole.“*

– Karel Čapek.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>15</b>
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
1.1.1 Lidský kapitál.....	17
1.1.2 Lidské zdroje.....	18
1.1.3 Lidský potenciál .....	18
1.2 DALŠÍ KLÍČOVÁ SLOVA.....	19
1.2.1 Učení, učení se, celoživotní učení, celoživotní vzdělávání.....	19
1.2.2 Rozvoj a seberozvoj .....	21
1.2.3 Vzdělávání a sebevzdělávání .....	22
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH A ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>25</b>
2.1 VZNIK A VÝVOJ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....	25
2.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	26
2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	27
2.2.2 Plánování vzdělávání .....	28
2.2.3 Realizace vzdělávání .....	29
2.2.4 Vyhodnocení vzdělávání .....	30
<b>3 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ A JEJICH VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>32</b>
3.1 ÚČEL VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	33
3.2 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	34
3.2.1 Formy vzdělávání pracovníků.....	35
3.2.2 Metody vzdělávání pracovníků .....	36
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ SENIORŮ .....	37
3.4 PROBLÉMY PŘI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI PRACOVNÍKŮ .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>42</b>
4.1 HISTORIE A SOUČASNOST VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	42
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	43
4.3 HLAVNÍ EKONOMICKÁ DATA SPOLEČNOSTI .....	44
4.4 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	44
<b>5 VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>46</b>
5.1 CÍLE VÝZKUMU .....	46
5.2 METODY VÝZKUMU.....	46
5.3 POPIS REALIZACE VÝZKUMU .....	47

5.4	CHARAKTERISTIKA VZORKŮ RESPONDENTŮ .....	48
<b>6</b>	<b>ANALÝZA VÝZKUMNÝCH DAT .....</b>	<b>50</b>
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	50
6.1.1	Dílčí výzkumná otázka č. 1 .....	50
6.1.2	Dílčí výzkumná otázka č. 2 .....	55
6.1.3	Dílčí výzkumná otázka č. 3 .....	59
6.1.4	Dílčí výzkumná otázka č. 4.....	63
6.2	INDIVIDUÁLNÍ POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	66
6.2.1	Charakteristika respondenta .....	67
6.2.2	Analýza dat z rozhovoru .....	67
6.3	SHRnutí VÝSLEDKŮ .....	70
<b>7</b>	<b>NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ A ZLEPŠENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>



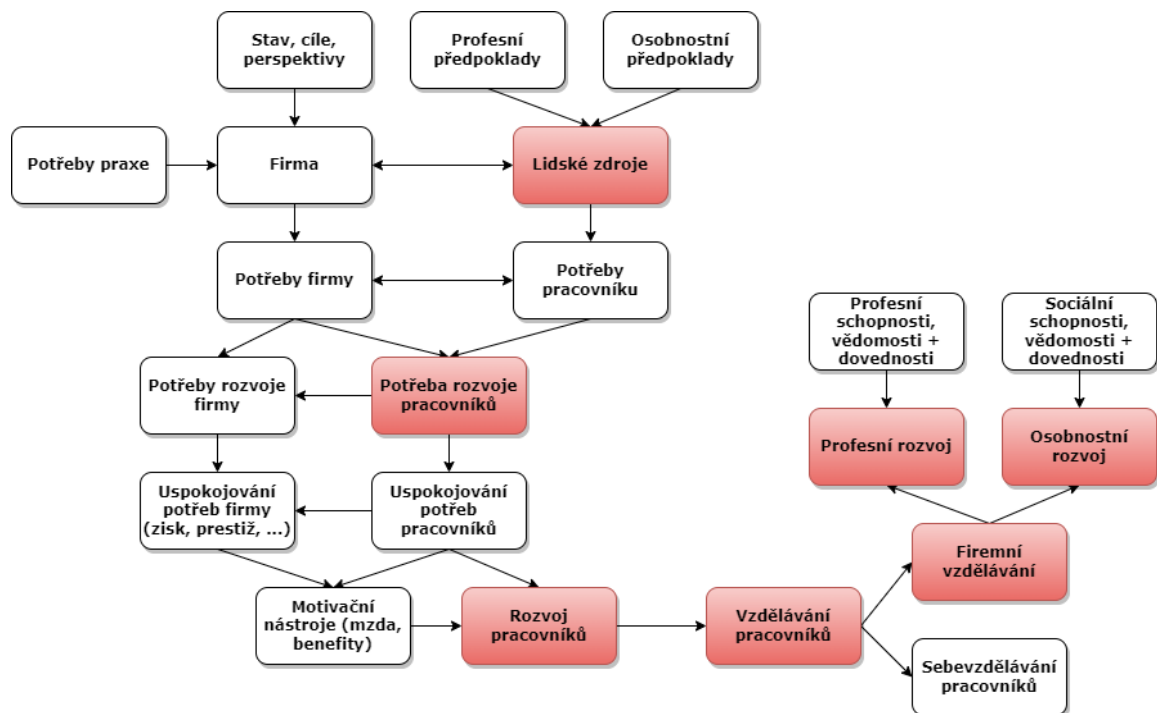
## ÚVOD

Pracovníci jsou základním pilířem každé společnosti a stávají se tak jejich lidským zdrojem. Vzniká zde oboustranný vztah mezi společností a lidskými zdroji, jejichž součástí je stav, cíle a perspektivy. Na tyto součásti působí potřeba praxe, která je pro pracovníky a samotnou společnost důležitá. Z první části schématu (viz Obr. 1) je tedy možné vidět, že společnost působí na pracovníky a pracovníci působí na společnost, čímž mezi oběma subjekty vzniká oboustranný vztah. Každý pracovník, který v dané společnosti pracuje, má jak profesní, tak osobnostní předpoklady. Do profesních předpokladů pracovníků spadá jejich stávající úroveň vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti. Nemělo by se zapomínat ani na osobnostní předpoklady, které činí každého jedince jedinečným, neboť právě on má své vlastní osobnostní rysy a charakteristiky, kterými může vnést do společnosti přidanou hodnotu.

Ve společnosti vždy vzniká úzký vztah mezi potřebami společnosti a potřebami samotných pracovníků. Ať už má společnost jakékoliv potřeby, které mohou zahrnovat dosažení zisku, udržování prestiže, zvyšování investic či se udržet na trhu práce, tak i potřeby pracovníků jsou velmi důležité a je potřeba je vzájemně naplňovat a sjednotit je společně s vybranou společností. Proto je velmi důležitou potřebou společnosti právě to, aby potřeby jejich pracovníků byly rozvinuty na potřebnou úroveň a oni sami, aby byli ochotni na sobě dále pracovat. Jakmile jsou pracovníci ochotní se rozvíjet, dochází ke sladění vzájemných potřeb společnosti a pracovníků. Pokud společnost zaregistruje u svých pracovníků potřeby se rozvíjet, má jim to, jestliže jsou tyto potřeby v souladu s potřebami společnosti, umožnit. V případě, že ale u pracovníků neexistuje soulad mezi jejich osobními potřebami a potřebami společnosti, je třeba, aby společnost využila své možnosti působit na své pracovníky prostřednictvím různých motivačních nástrojů.

Odborné téma rozvoje pracovníků v konkrétní společnosti je klíčovým problémem této bakalářské práce. Jeho východiska, souvislosti, ale i následná realizace je prostřednictvím hlavních pojmů znázorněna na obrázku (Obr. 1). Z něj jednoznačně vyplývá, že do procesu rozvoje pracovníků každé společnosti se promítají jak konkrétní potřeby jí samotné, tak i potřeby jejich pracovníků. Je také zřejmé, že proces vzdělávání pracovníků společnosti zásadním způsobem přispívá k jejich rozvoji. Vzdělávání pracovníků bývá realizováno prostřednictvím firemního vzdělávání, které by mělo poskytovat prostor pro jejich profesní, ale i osobnostní rozvoj. Rozvoj pracovníků lze rozdělit do dvou následujících oblastí, a to na firemní vzdělávání a sebevzdělávání pracovníků. V rámci první z nich samotná společnost nabízí svým pracovníkům vzdělávání prostřednictvím společností hrazených vzdělávacích

programů, školení nebo kurzů, ve kterých jim rozšiřuje jejich profesní schopnosti, dovednosti a znalosti, ale i tzv. softskills, tedy měkké dovednosti a znalosti, které mohou přispívat k jejich osobnostnímu rozvoji. Nelze ovšem opomenout ale i druhou oblast rozvoje pracovníků, která bývá plně nebo částečně v gesci samotných pracovníků, a tou může být jejich vlastní sebevzdělávání.



Obrázek 1 Schéma hlavních pojmů v oblasti rozvoje pracovníků (vlastní zpracování)  
Teoretická část této bakalářské práce pojednává především o vzdělávání a rozvoji pracovníků, proto jsou v její první kapitole (tj. Kapitola 1) vysvětleny základní související odborné pojmy, jako jsou např. učení, učení se, celoživotní učení, vzdělávání, sebevzdělávání či rozvoj nebo seberozvoj. V Kapitole 2 je dále zahrnuta i velmi zajímavá historie vzdělávání dospělých a pracovníků nebo také systematické vzdělávání pracovníků. Nejdůležitější kapitolou Teoretické části bakalářské práce je Kapitola 3, kde je pozornost především věnována jak účelu vzdělávání pracovníků, tak i formám a metodám jejich vzdělávání. Není zde ani opomenuta problematika vzdělávání seniorů či problémů při vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Praktická část bakalářské práce je rozdělena do čtyř základních kapitol. V kapitole 4 je představena vybraná společnost, včetně její historie a současnosti, také je charakterizována její organizační struktura a hlavní ekonomická data, která obsahují též finanční náklady na vzdělávání, které společnost na vzdělávání poskytuje. Kapitola 5 je věnována výzkumu,

který byl ve společnosti uskutečněn a poskytuje také charakteristiku vzorku respondentů. Následuje dále Kapitola 6, v níž jsou dle jednotlivých dílčích výzkumných otázek analyzována výzkumem poskytnutá data uskutečněného dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru. Na základě výsledků výzkumného šetření byla v Kapitole 7 formulována SWOT analýza pro oblast rozvoje a vzdělávání pracovníků vybrané společnosti a také v Kapitole 8 formulovaná opatření a zlepšení pro vybranou společnost.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Důvodem, proč jsem si vybrala právě toto téma pro psaní mé bakalářské práce je, že by v žádné společnosti nemělo být vzdělávání a rozvoj pracovníků opomíjeno, ať už se jedná o společnost se 20 pracovníky nebo korporátní společnost, ve které pracuje více než 100 pracovníků. Je velmi důležité, aby se každý pracovník rozvíjel a vzdělával, jelikož právě vzdělávání dává pracovníkům možnost posouvat se ve svém kariérním životě.

Hlavním a základním cílem této bakalářské práce bude snaha analyzovat systém rozvoje pracovníků vybrané společnosti. Tento cíl bude dále rozdělen na dva dílčí cíle, a to na zpracování teoretické a praktické části.

V rámci prvního dílčího cíle, kterým je zpracování teoretické části, bude literární rešerše a získání co největšího všeobecného přehledu o základních výchozích odborných pojmech, které se vážou k danému tématu bakalářské práce. Pro tento dílčí cíl bude použita metoda studia odborných zdrojů a vybrané metody vědecké práce, do které spadá analýza, komparace a syntéza. Zde se bude jednat především o získání informací v rámci řízení lidských zdrojů a rozvoji a vzdělávání pracovníků. Také bude velmi důležité zjistit, jaké problémy mohou v rámci vzdělávání pracovníků nastat a jak je možné těmto problémům a bariérám předejít.

V rámci praktické části bude cílem zanalyzovat vzdělávací systém pracovníků v dané společnosti, a to pomocí smíšeného výzkumného designu, kde bude využita jak kvantitativní, tak kvalitativní metoda. Kvantitativní metoda bude probíhat pomocí metody dotazníku, kde bude použita technika dotazování a v kvalitativní části se opět použije metoda dotazování, avšak technika polostrukturovaného rozhovoru.

Cílem dotazníkového šetření bude zjistit spokojenost pracovníků vybrané společnosti se vzdělávacími aktivitami uskutečňovanými v jejich společnosti. A aby se pomocí dotazníkového šetření získaly co nejdůležitější informace o vzdělávání v dané společnosti, budou následně stanoveny výzkumné otázky. Pomocí hlavní výzkumné otázky se bude zjišťovat, *jak pracovníci vybrané společnosti hodnotí vzdělávací aktivity ve vlastní společnosti*. Dále budou stanoveny čtyři dílčí výzkumné otázky, které pomohou dané téma zkoumat podrobněji. Tyto otázky zní následovně: *Jak se pracovníci zapojují do vzdělávacích aktivit jim společností nabízených? Jak pracovníkům vyhovuje stávající nabídka vzdělávacích aktivit, které jim společnost nabízí? Jak jsou pracovníci spokojeni s organizací současných nabízených vzdělávacích aktivit? Jak pracovníci hodnotí realizaci ve vlastní*

*společnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit?* Na tyto výzkumné otázky budu dále odpovídat dle výsledků z dotazníkového šetření.

Celkové vyhodnocování dotazníkového šetření bude probíhat pomocí metody sběru dat, a dále tato data budou vyhodnocována pomocí jednoduchých statistických metod prostřednictvím grafů v relativních četnostech uvedených v Kapitole 6 a tabulek v absolutních i relativních četnostech, které budou následně uvedeny v příloze (Příloha P III).

Analýza polostrukturovaného individuálního rozhovoru bude probíhat pomocí interpretativní fenomenální analýzy, v rámci které budou interpretovány zkušenosti dotazovaného respondenta. Následně budou získaná data propojena s daty z dotazníkového šetření, a bude možné odpovědět na stanovené dílčí výzkumné otázky.

V konečné fázi celé praktické části bude cílem navrhnout nápravná opatření na základě vytvořené SWOT analýzy, která by mohla vylepšit systém vzdělávání v dané společnosti a učinit pracovníky se vzděláváním a rozvojem spokojenější.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Problematika rozvoje pracovníků je velmi široká a zabývají se jí různé typy vědních oborů. Stojí v centru pozornosti jak věd pedagogických, zejména andragogiky, tak i věd psychologických, které jej propojují především s osobnostním rozvojem zaměstnance, ale i věd ekonomických, které se mimo jiné soustřeďují i na oblast rozvoje lidských zdrojů.

Mezi významné odborné představitele současné české andragogiky patří zejména Balvín (2012), Bertl (2019), Bednaříková (2012), Beneš (2014), Dvořáková a Šerák (2016), Průcha (2015), nebo také Veteška (2017). Ve slovenské sféře je možné se setkat s autory, jako jsou například Pavlov (2018) a Tománek (2015).

Součástí výše zmíněné problematiky je i psychologicko-sociální oblast, ve které se na osobnostní rozvoj zaměstnanců zaměřují v českém prostředí například tito autoři: Ambrozová, Koleňák, Ullrich a Pokorný (2016), Barták (2021), Bedrnová a Pauknerová (2015), Cipro (2015), Hamrlová (2020), Valenta (2013) či Zvítorický (2020). Dané téma je součástí i slovenského prostředí, kde tuto oblast můžeme nalézt v publikacích od Perhácse (2011), Kolláríka (2014), Szarkové (2016) nebo u Theodoulides a Jahna (2013). Nedílnou součástí této oblasti jsou i zahraniční autoři, kterými jsou například Bandler, Roberti a Fitzpatrick (2021).

A oblast ekonomickou, především manažerskou zkoumají jak čeští, tak i autoři ze zahraničí, kterými jsou např. velmi známý Armstrong a Taylor (2020). Kimsey-House, Sandahl, a Whitworth (2017) a Whitmore (2019). K českým autorům se poté řadí hojný počet autorů, jako jsou Barták (2015), Bartoňková (2010), Bláha a kolektiv (2013), Dvořáková a kolektiv (2012), Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), Koubek (2015), Měrtlová (2014), Šikýř (2012, 2014), Urban (2013) aj.

### 1.1 Řízení lidských zdrojů

Jelikož je řízení lidských zdrojů zaměřeno na manažery a ostatní pracovníky jednotlivých organizací, zabývají se tímto tématem autoři spadající do sféry ekonomické, přesněji do oblasti managementu.

Řízení lidských zdrojů, známo jako Human resource management, je v publikaci od autorky Měrtlové (2014, s. 8) označeno následovně: „*Personální práce se týká člověka v pracovním procesu, tedy získávání, formování, využívání, organizování a propojování výsledků jeho činnosti, jeho pracovních schopností a pracovního chování, jeho vztahu k vykonané práci,*

*organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti s výkonem své práce týká rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.*

Jeho součástí není pouze lidský kapitál, jeho součástí jsou také lidské zdroje a lidský potenciál. Podle Armstronga (2020, s. 3, přeloženo) je řízením lidských zdrojů vše, co je spojeno se zaměstnáváním lidí, jejich řízením v organizaci a samotným rozvojem pracovníků. Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 40) jsou přesvědčeni, že organizace či jiný podnik může existovat pouze tehdy, když disponuje materiálními zdroji, finančními zdroji, informačními zdroji a lidskými zdroji.

Taylor (2021, s. 5, přeloženo) se řízením lidských zdrojů zabývá již od doby, kdy se začal název řízení lidských zdrojů používat. Podle něj se objevovaly první známky řízení lidských zdrojů již v 19. století, a ve 20. století se využívání lidských zdrojů začalo prohlubovat. Taylor (2021, s. 6, přeloženo) dále zmiňuje fakt, že samotní personalisté, tzv. Hire managers, jsou hlavním pilířem k tomu, aby bylo dosaženo specifických požadavků dané organizace, plněny samotné potřeby zaměstnanců, a především posilovány vztahy mezi organizací a zaměstnancem. I Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 41) se tímto tématem zabývají. Podle nich se jedná o strategický, promyšlený a logický přístup k nejcennějšímu majetku podniku, čímž jsou lidé, kteří přispívají k plnění cílů podniku.

Šikýř (2014, s. 20) ve své knize uvádí, že **hlavním úkolem řízení lidských zdrojů** je, aby daná organizace byla schopna zajišťovat výkonnost podniku a aby se výkon pravidelně zlepšoval. S touto definicí souhlasí i Taylor (2021, s. 22, přeloženo), který navíc zmiňuje, že účelem je podporovat strategii a cíle organizace prostřednictvím efektivního řízení lidí a jejich výkonů. Šikýř (2014, s. 20) a Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 41) se shodují v definici hlavního cíle řízení lidských zdrojů. Tím podle nich je dosahování cílů organizace pomocí lidí. Šikýř (2014, s. 20) dále zmiňuje, že dosahování cílů v podniku by bez lidí nebylo možné, jelikož právě lidé se orientují ve využívání ostatních zdrojů, jako jsou například materiální, finanční nebo informační zdroje.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 41) poukazují na důraz, který by měl být kladen při řízení lidských zdrojů. Jedná se o zájmy managementu, dále o strategii lidských zdrojů, které jsou integrovány do strategie podniku, důraz by měl být kladen i na chápání lidí jako majetek, do kterého se investuje pro dosažení cílů podniku. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je dosahovat přidané hodnoty pomocí lidí, a to jejich rozvojem a řízením pracovního výkonu (např. hodnocením). Důraz je kladen také na dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám



v organizaci a na posilování hodnot organizace pomocí komunikace, vzdělávání a procesu řízení pracovního výkonu. I Armstrong (2020, s. 7, přeloženo) zmiňuje podobnou definici jako Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 41). Z jeho pohledu se však jedná o cíle, které by měly být plněny na základě řízení lidských zdrojů. Zde se například jedná o podporu uplatňovat etický přístup k řízení lidí nebo zajišťovat v organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi, kteří budou pro organizaci přidanou hodnotou.

### 1.1.1 Lidský kapitál

Pro pojem lidský kapitál existuje mnoho definic. Nejznámější definici však uvádějí Bláha a kolektiv (2013, s. 20). Ti uvádějí, že se jedná o vlastnosti, dovednosti, zkušenosti, inteligenci, talent a iniciativu, kterou vlastní každý jedinec. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 34) je lidský kapitál souhrn všech vrozených i získaných vlastností a dovedností, které dále mohou vést k vytváření či výrobě produktů a je možné jej považovat za dynamickou veličinu. Už jen tím, že lidé v organizaci pracují, vytvářejí tzv. lidský kapitál (Šikýř, 2014, s. 20).

Bláha a kolektiv (2013, s. 21) dále ve své knize uvádějí **teorii lidského kapitálu**, která vznikla již v 60. letech 20. století. Tato teorie říká, že existuje přímý vztah mezi kvalifikací a produktivitou. Autor také zmiňuje, že teorie lidského kapitálu se řídí dvěma principy. Prvním principem je, že jsou lidé chápáni jako aktiva podniku, která jsou hlavním zdrojem tvorby hodnoty, ale pouze tehdy, když jsou tato aktiva investována jako kapitál, a hodnotu lidí je možné zvýšit pouze tehdy, když se lidé v podniku berou jako aktiva. Druhým principem je, že přístupy v podniku musí být podřízeny základnímu cíli, kterého je nutné dosáhnout. Podle Armstronga (2015, s. 61) je teorie taková, že se snaží využít lidské vlastnosti, dovednosti nebo jejich talent k tomu, aby bylo dosaženo hlavních cílů organizace.

Lidský kapitál je možné měřit. Toto **měření lidského kapitálu** je prospěšné v době, když je třeba zajistit správnou strategii pro rozvoj lidských zdrojů a je možné toto měření vyhodnotit v rámci efektivity práce (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 35). I podle Armstronga (2015, s. 375) je možné měřit lidský kapitál. Podle něj se měření využívá ke zkoumání a posuzování, jak velký má dopad řízení lidských zdrojů a vliv zaměstnanců na výkon organizace. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 35) uvádějí, že „*měření je možné prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělávání, respektive jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na*

*získávání a zapracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity a úrazovosti“.*

### **1.1.2 Lidské zdroje**

Podle Šikýře (2014, s. 20) může mít pojem lidské zdroje mnoho podob. Může se jednat o lidi (zaměstnance), kteří pracují v podniku, dále se může jednat o personální útvar, který zastřešuje vedení a korigování lidí, anebo se může jednat o personalisty, kteří se starají o správné řízení a vedení lidí v organizaci. Dále zmiňuje, že řízení lidských zdrojů dává pojmu lidské zdroje obrovský význam, a že je jedním z nejdůležitějších pilířů v organizaci. Podle Bláhy a kolektivu (2013, s. 13) jsou všichni lidé v organizacích bráni jako zdroj, který je pro podnik důležitý a uznávaný. Co se týče Vodáka s Kucharčíkovou (2011, s. 40), ti pojednávají o lidských zdrojích jako o vrozených či získaných vlastnostech a dovednostech jedinců, které mohou sloužit jako nositelé lidského kapitálu a potenciálu.

Zásadní činností v oblasti lidských zdrojů je rozvoj aktivně a pozitivně zapojovat pracovní sílu, která demonstruje iniciativu a úsilí, kterého nelze dosáhnout přes noc ani pomocí autoritativního vedení (Taylor, 2021, s. 7).

Šikýř (2014, s. 54) konstatuje, že nejcennějším zdrojem podniku jsou právě schopní, talentovaní a motivovaní lidé, kteří vytvářejí obrovskou skrytou konkurenční výhodu. Podle něj je takovýto zdroj klenotem každé organizace, protože pokud je člověk správně motivovaný a především schopný, jedná se o hodnotný, vzácný, nenahraditelný a nenapodobitelný zdroj. S touto definicí souhlasí i Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 40) a tvrdí, že se navíc jedná i o nejdražší zdroj podniku a je potřeba, aby byli jádrem řízení dané organizace.

### **1.1.3 Lidský potenciál**

Velký zřetel se v oblasti řízení lidských zdrojů klade i na lidský potenciál. Co se týče manažerského hlediska, obrovský důraz je kladen na potenciálový aspekt lidské výkonnosti, což podle Bláhy a kolektivu (2013, s. 30) znamená, že velký zřetel je brán na samotné schopnosti zaměstnanců, a to především, čeho jsou schopni v dané organizaci dosáhnout a čím jsou prospěšní. Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 34) zase uvádějí, že se jedná o jednotlivé dispozice člověka, které se orientují na výkon činností, jež napomáhají podniku zvýšit jejich konkurenceschopnost. Zkoumají především kvantitativní a kvalitativní hlediska

daného výkonu. Podle nich se dále jedná o pojem, který se zaměřuje na budoucnost, nikoliv na minulost, jak to může být známo u lidského kapitálu.

Bláha a kolektiv (2013, s. 35) dále uvádějí **teorii lidského potenciálu**, která je odvíjena z lidského kapitálu. Jedná se o teorii, kde je lidský potenciál chápán jako předpoklady, které vedou člověka k činnostem, jež jsou zobrazeny ve všech základních sociálně ekonomických funkcích, jako jsou funkce občana, člena rodiny, pracovníka, spotřebitele i vlastníka. V této teorii se pojednává o 6 následujících složkách. První složkou je potenciál zdraví. Další složkou je potenciál poznatkový. Třetí složkou je potenciál hodnotově orientační. Nedílnou složkou je potenciál sociálně participační. V předposlední složce se pojednává o potenciálu individuálně integrativním a regulačním, a poslední složkou je potenciál tvůrčí.

## 1.2 Další klíčová slova

Ačkoli rozvoj vzdělávání pracovníků spadá především do manažerské oblasti, tato kapitola bude orientována především také na názory autorů z významné oblasti pedagogiky, a to andragogiky. Jejich názory mohou totiž být pro manažery velmi podnětné.

Klíčovými slovy se v rozvoji pracovníků stávají čtyři důležité dvojice odborných pojmů, jimiž jsou učení a učení se, celoživotní učení a celoživotní vzdělávání, rozvoj a seberozvoj a také vzdělávání a sebevzdělávání. Jejich vysvětlení lze najít u odborníků jak z oblasti vědních disciplín z oblasti pedagogiky, tak i psychologie či managementu.

Například andragog Beneš (2014), stejně jako Dvořáková a Šerák (2016) nebo Veteška (2016), pojednávají především o problematice vzniku, rozvoje a současného stavu vzdělávání dospělých. Plamínek (2014) se ale spíše zabývá metodami vzdělávání dospělých a potížemi, které mohou při jejich vzdělávání nastat.

Na rozdíl od výše uvedených odborníků se někteří autoři z oblasti managementu soustředí, jako např. Bláha a kol. (2013, s. 12), na důležitost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V této souvislosti Taylor (2016, s. 5, přeloženo) zmiňuje samotný počátek a důvod vzniku řízení lidských zdrojů.

### 1.2.1 Učení, učení se, celoživotní učení, celoživotní vzdělávání

První a velmi důležitou dvojicí pojmů v oblasti rozvoje pracovníků se stává učení a učení se. Nedílnou součástí této problematiky je ovšem i další dvojice odborných pojmů, a to celoživotní učení a celoživotní vzdělávání.

Učení bývá často v pedagogických i psychologických odborných zdrojích chápáno jako proces rozvoje jedince, zejména jeho výkonných vlastností, a těmi jsou vědomosti, dovednosti, návyky a schopnosti (Veteška, 2016).

Průcha (2014, s. 23) se snaží objasnit, jakým způsobem může docházet k učení dospělých. Uvádí, že může docházet k učení ve formálním vzdělávání, které je součástí školního vzdělávání. Zde se může například jednat o středoškolské vzdělávání, kde se ke konci studiu dostává výuční list nebo maturita, nebo se také jedná i o vysokoškolské vzdělávání (bakalářské, magisterské a doktorské). Dalším způsobem je učení dospělých v neformálním vzdělávání, které probíhá v institucích k tomu vytvořených (např. sportovní vzdělávání, vzdělávání v podniku, v soukromých vzdělávacích institucích). Jedná se tedy o vzdělávání, které je organizované, dobrovolné, bezplatné nebo placené. Posledním způsobem je informální učení (vzdělávání), které probíhá v rámci celého běžného života (např. v rodině, v práci, při cestování, při sledování televize, při čtení, ...).

Pojetí smyslu a podstaty učení vysvětluje Plamínek (2014, s. 18). Podle něj je možné si do života přenést veškeré zásady chování buď dědičně nebo je možné se je v průběhu celého života naučit a rozvíjet. Dále zmiňuje, že právě učení společně s děděním jsou cesty, které formují lidskou osobnost. Pomocí učení si totiž každý jedinec rozšiřuje to, co už zdědil. Díky učení je možné stát se úspěšnějším při překonávání hrozeb nebo problémů, které mohou nastat, nebo právě učení může být nápomocné pro předcházení či předvídání různých hrozeb.

Pojem **učení se** velmi dobře popisuje Průcha (2020, s. 13), který poukazuje na to, že osoba či subjekt vykonává danou činnost, jež mu slouží k naučení se určitým věcmi, sám na sobě a je za ně zodpovědný. Současně tvrdí, že samotná přímá definice pojmu učení se však neexistuje. Také podotýká, že samotný proces učení se je procesem, který vzniká na základě nového poznání, získání a osvojení si nových vlastností a dovedností, kdy dochází ke změnám v chování a může vést i k samotné změně osobnosti člověka. Není zde zahrnut biologický vývoj člověka, který zapříčiňuje jeho prvotní zrání a samotný vývoj organismu, a také neobsahuje to, co je člověku dáno geneticky.

Učením se se zabývá i Beneš (2014, s. 17), který charakterizuje učení jako činnost, který daný subjekt musí zvládat sám. Znamená to, že jedinec se učí sám bez přítomnosti a pomoci učitele či lektora. Je tedy zaměřeno na zvládání jednotlivých situací a problémů, které mohou nastat. Je také možné, že veškeré výsledky učení se nemusí projevit ihned, může nastat situace, kdy se naučené věci nemusí projevit vůbec.

Podle Průchy (2020, s. 16) je definováno mnoho způsobů učení, které mohou být v průběhu života využívány. Jedná se například o abstraktní učení, latentní učení, učení z paměti či učení zkušenostní, dále se může jednat o učení konstruktivní, týmové učení a mnoho dalších.

Definici **celoživotního učení** vytvořila např. Zormanová (2017, s. 22), podle které se jedná o proces, jež probíhá během celého života v několika etapách. První etapou je předškolní výchova a vzdělávání (např. mateřská škola). Další etapou se stává vzdělávání a výchova po dobu povinné školní docházky (základní škola). Dalším krokem v celoživotním vzdělávání je všeobecné vzdělávání realizované na gymnáziích či profesní vzdělávání na úrovni středoškolského odborného vzdělávání. Středoškolské vzdělávání již však není povinné. V předposlední etapě se jedná o profesní vzdělávání na úrovni vysokoškolského vzdělávání (vyšší odborná škola, vysoká škola). Poslední etapou se koneckonců stává vzdělávání dospělých. Celoživotní učení bývá ve společnosti realizováno prostřednictvím celoživotního vzdělávání, jež mívá tři podoby neboli formy. Jejich výstupem pak bývá určitá podoba vzdělání. Zormanová (2017, s. 23) také uvádí, že celoživotní učení může být známo i pod pojmem *všeživotní učení*, které probíhá v jakékoliv etapě, na jakémkoliv místě, v jakémkoliv čase a jakoukoliv formou učení.

Na koncept celoživotního učení nahlízejí Dvořáková a Šerák (2016, s. 89) ze dvou úhlů pohledu. Prvním z nich je *ideální pojetí učení*, kde se jedná o nepřetržitý proces, který prochází celým životem jedince. Druhým pohledem je *teoretický koncept*, který definuje směr vzdělávací politiky.

**Celoživotní vzdělávání** je podle Dvořákové a Šeráka (2016, s. 106) realizováno jak ve všech situacích lidského života, tak i v institucích, prostředích a situacích. Podle Zormanové (2017, s. 23) existuje i celoživotní vzdělávání, které probíhá v následujících formách. První z nich je *formální vzdělávání*, které představuje řízený proces, od kterého do budoucna očekáváme, že bude uplatněn v našem profesním životě. Druhou formou je *neformální vzdělávání*, které je realizováno zaměstnavateli v daných firmách a nevede k dosažení celkového školského vzdělání. A třetí formou je *informální vzdělávání*, díky jemuž si osvojujeme znalosti během každodenního života. Informální vzdělávání nám napomáhá samostatně se rozhodovat či schopně řešit nastávající problémy.

### 1.2.2 Rozvoj a seberozvoj

Podle Švamberk Šauerové (2018, s. 89) hraje **osobnostní rozvoj** obrovskou roli v celoživotním vzdělávání, jelikož prochází každou etapou lidského života a projevuje se jak

ve formálním, informálním, tak neformálním učení. Rozvoj osobnosti je znám jako proces, který působí na jedince po celou dobu života. Švamberk Šauerová (2018, s. 89) dále zmiňuje, že díky správnému rozvoji je možné dosáhnout i lepšího života, protože můžeme zlepšit naše dosavadní schopnosti, můžeme rozvíjet naši moudrost, najít smysl života a dosáhnout života takového, jaký chceme, aby byl. Rozvíjet se je podle Zormanové (2017, s. 132) možno i pomocí metod, které mohou být využívány jak pro osobní účely, tak i pro účely profesní. Jednou ze známých metod je koučink, který napomáhá danému jedinci uvědomit si jeho potenciál a snaží se jej využít pro co nejefektivnější osobnostní i profesní rozvoj. I Armstrong (2020, s. 379, přeloženo) ve své knize vysvětluje, co je to rozvoj. Podle něj se jedná o růst nebo realizaci schopností a potenciálu jedinců pomocí učení se a vzdělávání.

Podle Šikýře (2014, s. 125) si zaměstnanci v oblasti odborného vzdělávání mohou rozvíjet i nové vlastnosti, dovednosti či chování, které nepotřebují pro jejich pracovní místo. Jedná se o osvojení schopností, které po nich nikdo nevyžaduje, rozvíjí se z vlastní vůle. Tento rozvoj jim však napomáhá uplatnit sám sebe jak v organizaci, tak i mimo ni.

**Seberozvojem** se zabývá právě Folwarczná (2010, s. 74), podle které se jedná o přístup, který je úzce spjat s celoživotním vzděláváním a zdůrazňuje jeho důležitost. Hlavním principem seberozvoje je, že každý jedinec má obrovský potenciál změnit to, jak se má chovat a jakým stylem konat. Právě seberozvoj je samotnou podstatou jak osobního, tak profesního rozvoje manažera.

Beneš (2014, s. 16) charakterizuje seberozvoj jako velice důležité kritérium pro samotné vzdělání.

Co je z manažerského hlediska podle Bartáka a Demjanenka (2021, s. 151) důležité, je to, aby si personální manažeři či personální andragogové rozvíjeli své znalosti, schopnosti a vlastnosti či dovednosti.

### 1.2.3 Vzdělávání a sebevzdělávání

**Vzdělávání** bývá podle Plamínka (2014, s. 32) spojeno se zdokonalováním a rozvojem či zprostředkováním lidských schopností, znalostí a dovedností. Jedná se o organizované učení, které získáváme pomocí vědomého úsilí daného vzdělavatele, který se nám snaží předat informace co nejpochoptelněji a je důležité, aby vzdělavatel/lektor přizpůsobil učení změnám v daných situacích. Výsledkem vzdělávání je podle něj samotné vzdělání. Beneš (2014, s. 16) však dále ve své knize uvádí, že vzdělávání je cílevědomý proces, který je realizován pomocí pedagogických cílů a ideálů. Dále uvádí, že se jedná o proces, který je

plánovaný, jelikož je vše systematicky strukturováno. A také se může jednat o proces, který je veden přímo profesionály. Tento proces se nazývá institucionalizovaný.

**Sebevzdělávání** nastává v době, kdy už je využito předchozích etap vzdělávání a daný subjekt se ztotožňuje s rolí jak učitele, tak studenta. V rámci sebevzdělávání dochází ke zdokonalování a rozvoji osobnosti jak v osobním, tak profesním životě. Dochází zde k individuálnímu rozhodování jedince a on sám si vybírá způsob, jakým se bude vzdělávat, jaké metody a techniky budou nejvíce vyhovující, jaké prostředí si pro vzdělávání zvolí, jaké tempo studia bude pro daného jedince optimální a jaká učební pomůcka mu pomůže k docílení efektivního sebevzdělávání. Pro sebevzdělávání je také důležité správně se motivovat (Zormanová, 2017, s. 42). Podobně probíhá sebevzdělávání i podle Průchy (2014, s. 65), ten to však označuje jako řízenou podobu vzdělávání provozovanou mimo vzdělávací instituci.

Pro sebevzdělávání mohou být podle Zormanové (2017, s. 42) nápomocné různé *studijní pomůcky*, které si jedinec volí sám dle toho, zda odpovídají požadovaným potřebám, podmínkám a možnostem. Jedná se o literární studijní pomůcky, kam například spadají časopisy, noviny, odborné texty, knihy nebo učebnice. Další studijní pomůckou mohou být klasické prostředky masové komunikace jako je televize, rádio, rozhlas. Může se jednat i o neliterární studijní pomůcky, kde jsou používány zvukové záznamy, videozáznamy atd. Velmi kvalitní studijní pomůckou jsou také klasické trenažery, kde se jedná o nácvik sensorických a motorických dovedností. V dnešní době jsou především používána elektrotechnická média, čímž je nám velmi známý internet.

V dnešní době existuje velmi známý a často používaný pojem **distanční vzdělávání**. V této formě vzdělávání jsou využívány počítače či jiné technologické prostředky (Průcha, 2014, s. 57). Rohlíková s Vejvodovou (2012, s. 151) i Průcha (2020, s. 185) se shodují, že se jedná o takovou formu vzdělávání, kde jsou vzdělávající a vzdělavatelé od sebe fyzicky odděleni a nejsou v přímém kontaktu. Také se shodují, že v rámci distančního vzdělávání jsou vzdělávající nuceni studovat samostatně pomocí multimediálních prezentací a se vzdělavatelem jsou v kontaktu pomocí technologické komunikace (např. Skype, MS Teams, Zoom atp.). Dle Průchy (2020, s. 185) se toto vzdělávání vyznačuje následujícími rysy – *flexibilitou učení*, kdy si může jedinec vybrat, jaký obsah si pro učení zvolí a jakou časovou náročnost si nastaví; *flexibilitou prostředí*, kde si jedinec může vybrat prostředí svého vzdělávání; *vysokou mírou individualizace*, kdy daný subjekt nemusí být součástí vzdělávací

se skupiny; *variabilitou učebních prostředků*, kdy si samotný subjekt vybírá prostředek, ze kterého se bude vzdělávat.



## 2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH A ZAMĚSTNANCŮ

Jak už ze samotného názvu vyplývá, tato oblast se bude zabývat vzděláváním dospělých a zaměstnanců. Z tohoto důvodu se v této kapitole budou objevovat jak autoři z manažerské oblasti, jako jsou například Armstrong (2020), Zormanová (2017) nebo také Šikýř (2014), tak autoři zabývající se andragogikou, kde spadají například Plamínek (2014) či Veteška (2016).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků má nejen pro každou organizaci, ale i pro každého jejich zaměstnance velký význam. Hlavním úkolem pro každou organizaci je podle Armstronga (2020, s. 379, přeloženo) potřebné, aby si zajistila vzdělané, kvalifikované a angažované pracovníky, které daná organizace potřebuje. To podle něj znamená, že daná organizace umožní jednotlivým pracovníkům, aby získali nové znalosti a dovednosti pomocí vlastních zkušeností, sociálních interakcí, ale také pomocí mentoringu, poradenství či vzdělávacích programů, které organizace pracovníkům poskytne. Plamínek (2014, s. 47) s myšlenkou od Armstronga souhlasí a dále dodává, že vzdělávání dospělých má svůj kontext. Tím je především myšleno to, do jaké míry se dospělí cítí zodpovědní za své vlastní vzdělávání.

### 2.1 Vznik a vývoj vzdělávání dospělých

Historický vývoj vzdělávání dospělých je možné zařadit již do středověku, kde se vše podle Zormanové (2017, s. 26) začalo vyvíjet v souladu potřeb života jednotlivých jedinců a společnosti. Z tohoto důvodu se podle ní vzdělávání orientovalo především na mravní, rozumovou a tělesnou výchovu. Vzdělávání ve středověku však bylo podle Tománka (2013, s. 40) výrazně ovlivněno katolickou církví, kde se dospělí připravovali v katechumenické škole na přijetí Kristu. Dvořáková a Šerák (2016, s. 22) na druhou stranu zmiňují, že co se týče procesu výchovy a vzdělávání dospělých, jedná se o společenské jevy, které vymezují naši kulturu již od jejího samotného počátku. S problematikou celoživotní výchovy a vzdělávání dospělých se podle Vetešky (2016, s. 14) lze setkat již v názorech a myšlenkách Jana Ámose Komenského, nebo dále např. Tomáše Trnky, jež se začátkem 2. poloviny 20. století zabýval teorií vzdělávání dospělých. Autor také zmiňuje, že po roce 1950 začalo docházet k útlumu rozvoje teorie vzdělávání dospělých. V těchto letech není již podle Dvořákové a Šeráka (2016, s. 33) hlavní otázkou právě to, zda jsou dospělí schopní se učit, tato otázka je už považována za samozřejmost, ale hlavní otázkou se stává, zda jsou dospělí ochotni se učit. Autoři dále uvádějí, že právě v 50. letech 20. století došlo k vyvrcholení vědní disciplíny zabývající se vzděláváním dospělých, které do dnešních dní zůstal název

andragogika a stala se tak samostatnou vědní disciplínou. Díky rozšíření trendu o vzdělávání dospělých začala vznikat podle Tománka (2013, s. 47) centra pro rozvoj a vzdělávání dospělých. Od 80. let 20. století byly k andragogice přiřazovány další vědní disciplíny, které tento vědní obor značně rozšířily.

V dnešní době má tedy vzdělávání dospělých dle Průchy a Vetešky (2014, s. 9) obrovský a rostoucí význam, a to především z hlediska nových technologií, a dokonce i přístupu ke vzdělávání. S tímto výrokem souhlasí i Gígalová a kolektiv (2015, s. 23), a dále doplňují, že se začíná objevovat obrovský vývoj on-line studijních programů, pomocí kterých může docházet k většímu počtu dospělých zapojených do vzdělávání, a to z důvodu, že se k této formě vzdělávání mohou připojit kdykoliv a odkudkoliv. A velmi důležitým důvodem, proč vzdělávání dospělých ve 21. století roste, zmiňuje ve své publikaci právě Beneš (2014, s. 35), který uvádí, že důvodem, na který by se nemělo zapomínat, je právě nárůst prestiže a hodnoty vzdělávání.

## 2.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců je podle Bláhy a kolektivu (2013, s. 123) nejefektivnější, pokud se jedná o správně organizované vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nejen podle Bláhy a kolektivu (2013, s. 123), ale také například podle Šikýře (2012, s. 148) nebo podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 83) se jedná o nepřetržitě opakující se cyklus (viz Obr. 2), který vychází ze zásad politiky a strategie vzdělávání společně s organizačním předpokladem rozvoje a vzdělávání, a také sleduje cíle a strategie dané organizace. Tento dlouhodobý proces prochází čtyřmi fázemi. Jedná se o identifikaci potřeby vzdělávání, dále plánování vzdělávání, poté realizaci vzdělávání, a nakonec o hodnocení vzdělávání. Dále zde může být zahrnuto hodnocení zaměstnanců a analýza pracovních míst.

Na obrázku (Obr. 2) je také zmíněna strategie a organizační předpoklady vzdělávání. Šikýř (2012, s. 149) vysvětluje, že se jedná o strategické vzdělávání, protože se realizuje společně se personální strategií zaměstnavatele, což dále vede k organizačním předpokladům vzdělávání zaměstnanců. S tímto názorem souhlasí i Armstrong (2020, s. 392, přeloženo) a dále uvádí, že výše uvedené čtyři kroky jsou nezbytné pro efektivní proces vzdělávání a rozvoje.

Šikýř (2014, s. 124) dále uvádí, že hlavním smyslem vzdělávání je efektivně vytvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, schopnosti nebo dovednosti svých zaměstnanců, a to pomocí správného a efektivního vykonávání práce a dosahování stanovených cílů. Podle Bláhy a kolektivu (2013, s. 123) je dále nezbytné si uvědomit, že systematické vzdělávání pracovníků musí být vždy propojeno s hodnocením pracovníků.



Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 148)

Právě systematické vzdělávání pracovníků je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 82) přínosem mnoha výhod jak pro podnik, tak pro pracovníky. Autoři totiž zdůrazňují, že toto vzdělávání dodává podniku neustále odborně připravené pracovníky a nemusí je tak často hledat na trhu práce. Dále uvádějí, že takto je podnik schopen průběžně formovat pracovní schopnosti pracovníků podle toho, co stávající podniková praxe právě potřebuje. Také se například může jednat o přispění k urychlení jak osobního, tak sociálního rozvoje pracovníků, čímž se zvyšuje jejich šance v kariérním i platovém růstu.

### 2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Podle Šikýře (2014, s. 126) začíná systematické vzdělávání pracovníků samotným cyklem identifikace a analýzou toho, co by mělo být obsahem vzdělávání a proč je dané vzdělávání potřebné. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) poukazují na to, že je nutné analyzovat stávající sociální a profesní schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků, jejich pracovní výkonnost a také, jaké vzdělávání je potřeba pro danou pracovní pozici či funkci.

Němec, Bucman i Šikýř (2014, s. 84) uvádějí, jakým způsobem se dále mohou identifikovat potřeby vzdělávání, a z části se shodují právě s Vodákem a Kucharčíkovou (2011, s. 85). Navíc ale připomínají, že této identifikaci napomáhá zjištění informací o výkonu práce,

daném pracovním prostředí či pracovních místech, kdy se zjišťují informace o tom, jaké úkoly jsou pracovníkům přiděleny, jakou mají pravomoc, odpovědnost, a jaké požadavky jsou kladeny na výkon dané práce. Dále se zjišťují informace o samotných zaměstnancích, a to, jaký mají potenciál, jaká je jejich odborná způsobilost, a na jaké úrovni jsou jejich znalosti či dovednosti.

Pro identifikaci potřeb vzdělávání nabízejí Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 85) otázky, na které je potřeba si zodpovědět. Těmito otázkami jsou, zda je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná, poté jestli je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností, také jestli podporuje ve skutečnosti management požadované chování a jaké další bariéry výkonnosti ještě existují.

Podle výše uvedených autorů se prostřednictvím těchto otázek zjišťuje, jaké bariéry a mezery se v daném podniku vyskytují, co je potřeba eliminovat, a jakým způsobem je nutno nastavit vzdělávání, aby tyto mezery byly pomocí tohoto vzdělávání odstraněny. Podle Armstronga (2020, s. 392, přeloženo) by veškeré vzdělávací aktivity měly být založené na pochopení toho, co je potřeba udělat pro vzdělávání a proč by se dané vzdělávání vůbec mělo realizovat. Proto tento účel musí být definován pomocí identifikace vzdělávacích potřeb a samotné analýzy jednotlivých skupin a jedinců v dané organizaci.

### 2.2.2 Plánování vzdělávání

Na identifikaci potřeb vzdělávání bezprostředně navazuje právě plánování vzdělávání, kterým se zabývá například Šerák (2014, s. 126), dále i Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96), ale i Bartoňková (2010, s. 112). Právě posledně jmenovaná autorka sděluje, že k plánování vzdělávání je potřeba zjistit veškeré aktivity, pomocí kterých společnost realizuje daná školení. Dále je potřeba identifikovat veškeré rozdíly mezi tím, co je od zaměstnanců požadováno a mezi skutečností. Uvedené skutečnosti pomohou stanovit, které problémy a bariéry lze řešit prostřednictvím vzdělávání.

Pro správné plánování vzdělávání je podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 84) třeba zpracovat samotný **plán vzdělávání**, který obsahuje „*cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo vzdělávání, čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a služby, které souvisí s daným vzděláváním, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a náklady vynaložené na vzdělávání*“.

Tak, jako u identifikace potřeb vzdělávání, je podle Bartoňkové (2010, s. 112) i zde potřeba získat odpovědi na několik dotazů. Těmi mohou být: *Jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit a jaká bude cílová skupina účastníků?* Dále je také potřeba získat odpovědi na následující otázky: *Kterými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat a která vzdělávací instituce bude pro dané vzdělávání zvolena?* Také je potřeba se zeptat na to, *kde a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční.* A v neposlední řadě je potřeba zjistit, *jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání a jaké jsou celkové náklady na zorganizované vzdělávání.*

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96-97) ke tvorbě plánu vzdělání přistupují poněkud odlišně. Popisují totiž tři fáze, ze kterých se skládá celkový proces tvorby daného plánu. První fází je podle nich tzv. *přípravná fáze*, která zahrnuje účastníky podílející se na vzdělávání, dále specifikaci jejich potřeb vzdělávání, a také to, co je následně cílem samotného vzdělávání, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků a aby bylo vzdělávání co nejefektivnější. Druhou fází je *fáze realizační*, ve které se určuje, jakým způsobem bude rozvržen obsah vzdělávání, aby vše na sebe navazovalo a bylo pro veškeré pracovníky srozumitelné. Dále je potřeba stanovit strukturu jednotlivých úkolů, aby došlo k co nejefektivnějšímu zapojení všech účastníků a především, aby je vzdělávání zaujalo. Proto je důležité zvolit správnou techniku a metodu vzdělávání. Poslední fází je *fáze zdokonalování*, kde se hodnotí jednotlivé etapy vzdělávání, jehož cílem je zhodnotit, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Pomocí hodnocení je možné zabránit nedokonalostem vzniklých v průběhu vzdělávání a zajistit zlepšení vzdělávacího procesu.

Cílem samotného plánování vzdělávání by mělo být dosažení vzdělávání, které bude vést ke zlepšení pracovního výkonu (Bartoňková, 2010, s. 112).

Armstrong (2020, s. 392, přeloženo) také uvádí, že pro plánování vzdělávání je nezbytné zjistit, jaký přístup je vhodný zvolit pro splnění potřeb vzdělávání. Tudíž, zda bude použit formální, neformální typ učení, samořízené učení či kombinované učení. Také je podle něj důležité si určit i využití vhodné vzdělávací a rozvojové aktivity, jimiž mohou být například různé workshopy nebo i digitální způsob učení.

### **2.2.3 Realizace vzdělávání**

Po plánování vzdělávání přichází na řadu právě fáze realizace vzdělávání. V této fázi realizace je potřebné sledovat veškeré změny, které mohou nastat. Jelikož jednotliví účastníci mají rozdílné potřeby, je potřeba být v tomto ohledu velmi flexibilní

a přizpůsobovat se všem účastníkům. Proto je třeba věnovat velkou pozornost promítnutí vzdělávacích potřeb jak firmy, tak zaměstnanců již při přípravě vzdělávacích programů, ale také v jejich průběhu. Pokud je však vše podrobně naplánováno, nemělo by při realizaci vzdělávání docházet k vážnějším problémům a vzdělávání by mělo mít hladký průběh, jak sděluje Armstrong (2015, s. 809). Ve své novější publikaci Armstrong (2020, s. 398, přeloženo) podává doplňující informaci, v níž uvádí, že za realizaci jsou odpovědni především personální manažeři, kteří mohou využít externí pomoci dle potřeby a náročnosti realizace vzdělávání. Během realizace vzdělávání je dále potřeba podle Bláhy a kolektivu (2013, s. 129-130) přiřadit vzdělávání vhodného lektora a poskytnout vzdělávaným kvalitní učební pomůcky a materiály. Autor také uvádí, že je potřeba účastníky informovat o datu, hodině zahájení a místu konání daného vzdělávání, dále o cíli a tématu výcviku, kdo bude jejich lektorem, a pokud se jedná o vzdělávání mimo organizaci, je nutné předem účastníky informovat o tom, kde budou ubytováni, jakým způsobem se budou muset na místo konání vzdělávání dopravit a zda si školení hradí sami nebo zda je plně hrazeno zaměstnavatelem.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99) realizaci vzdělávací akce ovlivňuje šest vstupních prvků, které jsou pro správnou realizaci vzdělávání nezbytné. Těmito prvky jsou cíle, lektoři, program, motivace, účastníci a metody. Také je nutné vědět, což uvádí jak Bláha a kolektiv (2013, s. 129) a Šikýř (2012, s. 150), že vzdělávání může být realizováno jak na pracovišti (on the job), tak i mimo pracoviště (off the job).

#### **2.2.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Po uskutečnění vzdělávání následuje jeho vyhodnocení, které je zaměřeno nejen na jeho vlastní průběh, ale též i na jeho přípravu. Činí se tak proto, aby bylo zjištěno, které obtíže či nedostatky je třeba jak v přípravné fázi, tak i realizační fázi vzdělávací aktivity upravit nebo odstranit.

Jak uvádí ve své publikaci Šikýř (2012, s. 150), při hodnocení vzdělávání se posuzuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů, zda vzdělavatel dodržel předem domluvené metody a postup vzdělávání a jestli vzdělávání docílilo toho, že zaměstnanci budou schopni nové znalosti a dovednosti využívat ve svém každodenním pracovním životě.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 125) je vyhodnocení vzdělávání nejdůležitějším bodem v rámci vzdělávání pracovníku. Podle nich je velmi důležité získat zpětnou vazbu a zjistit, zda byli zaměstnanci spokojeni s obsahem, cíli či například formou vzdělávání. S definicí od Vodáka a Kucharčíkové souhlasí i Armstrong (2020, s. 399, přeloženo) a dále

zmiňuje, že pro efektivní hodnocení je možné využít Kirkpatrickova systému, který obsahuje 4 úrovně hodnocení vzdělávání, jenž má zajistit okamžitou zpětnou vazbu všech účastníků. Těmito úrovněmi jsou *reakce* – jakým způsobem účastníci reagují na dané vzdělávání, *poznatky* – zda byly splněny cíle stanovené při vzdělávání, *chování* – zda se změnilo chování pracovníků, když se vrátili po vzdělávání zpět na svá pracovní místa, *výsledky* – zda se celkové vzdělávání vyplatilo v porovnání s náklady vynaloženými na vzdělávání.

Co se dále pomocí vyhodnocování vzdělávání posuzuje je podle Šikýře (2014, s. 130) to, zda byly použity veškeré adekvátní metody, které byly stanoveny, také zda bylo možné zpozorovat odezvu zúčastněných pracovníků a zda jim osvojení nových znalostí a zkušeností pomohlo ke zlepšení na jejich dosavadní pracovní pozici.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 126) ve své knize uvádějí, že existují jak výhody, tak nevýhody při vyhodnocování vzdělávání. Hlavními výhodami jsou, že „*umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné „věci“, za něž mají zodpovědnost a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery; přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevitáným nákladem; podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku, zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce*“, atp. Mezi nevýhody například patří „*náročnost na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně; vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčasť lektorů, účastníků vzdělávání i managementu; není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivu vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat*“.

### 3 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ A JEJICH VZDĚLÁVÁNÍ

Důležitostí každého podniku či organizace by měl být právě rozvoj vzdělávání svých pracovníků, který následně může pomoci rozvíjet potenciál pracovníků. Jelikož se rozvoj pracovníků objevuje v oblasti managementu, kam spadá např. Armstrong (2015 a 2020), dále Folwarczná (2011), Bláha a kolektiv (2013), Měrtlová (2014), Šikýř (2012) aj., je možné se s ním setkávat i v oblasti andragogiky, kde budou zmíněni autoři této oblasti, jimiž jsou například Plamínek (2014), Benešová (2014), ale i Špateníková a Smékalová (2015).

Definici pojmu rozvoj pracovníků uvádí Folwarczná (2011, s. 28), podle níž je složen ze vzdělávání a výcviku pracovníků. Jedná se o proces, který zvyšuje kvalifikaci pracovníků, zvyšuje jejich výkonnost a slouží k dosažení cílů a strategií v dané organizaci. S touto definicí souhlasí i Bláha s kolektivem (2013, s. 122), kteří navíc zmiňují, že rozvoj pracovníků je brán jako vývojový proces, který napomáhá pracovníkům připravit se na budoucí odpovědnější a náročnější aktivity v organizaci. Armstrong (2015, s. 392) chápe rozvoj zaměstnanců jako nástroj, který je schopen analyzovat silné a slabé stránky jedince, na kterých je možné zapracovat a zlepšovat je. Podle něj může být tento nástroj zesílen pomocí zadávání nových a náročnějších pracovních úkolů, které pracovníkům pomohou zlepšovat se na jejich pracovní pozici nebo je mohou posunout výše. Bláha s kolektivem (2013, s. 63) dále uvádějí, že pracovník může být rozvíjen jak v odborné nebo funkční oblasti (tzv. profesionální růst), kde se může jednat například o rozvoj prodejních dovedností, tak v oblasti osobní (tzv. osobní růst), která se týká například rozvoje kreativního myšlení.

Osoby, které mohou podle Folwarczné (2011, s. 43) pomoci s rozvíjením pracovníků, mohou být osoby vyskytující se na pracovišti, kam spadají například manažeři, interní či externí poradci nebo mentoři, koučové, kolegové a podřízení, nebo se jedná osoby vyskytující se mimo pracoviště, kde se může jednat o vzdělavatele, lektory, facilitátory, autory odborných prací, poradce, bývalé kolegy či opět mentory a kouče.

Podle Bělohávkova (2017, s. 117) existují i **rozvojové rozhovory**, pomocí kterých se má jedinec naučit něco nového. Daný subjekt dostane úkol, který by jej měl díky jeho řešení vést k vyšší efektivitě v práci. Tyto rozhovory mohou být organizovány jak ve skupinách, tak individuálně, kde se řeší konkrétní problémy pracoviště.

Šikýř (2012, s. 61) se v této souvislosti zaměřuje i na samotné **plánování personálního rozvoje** zaměstnanců. Toto plánování zahrnuje *plánování kariéry* zaměstnanců a *plánování následnictví* v manažerských funkcích. Plán kariéry se zpracovává pro konkrétního



zaměstnance a napomáhá mu v kariérním postupu a růstu. Plánování následnictví je zpracování pro manažery a určuje, kdo by na tuto funkci mohl být vhodným kandidátem z hlediska interních zdrojů.

I Barták (2015, s. 139) se z malé části zabývá rozvojem pracovníků. Především zmiňuje **formy a metody rozvoje**, které se využívají při rozvoji pracovníků i samotných manažerů. Jedná se například o *externí, interní a kombinované formální programy*, kde spadají například přednášky, projekty, případové studie, semináře či interaktivní TV programy. Dále se může jednat o *sebevzdělávání*, do kterého spadá například SWOT analýza či rozvoj silných stránek a kompenzace slabých stránek. Může se jednat i o tzv. *smluvní vzdělávání*, jehož výhodami jsou flexibilita, participace, relevantnost a strukturovanost. A také se může jednat o *manažerské simulace a hry* pro jednotlivce, malé skupiny nebo více týmů.

### 3.1 Účel vzdělávání pracovníků

Jak už je známo, nejdůležitějším subjektem celé organizace je lidský zdroj. Z tohoto důvodu je velmi potřebné tento zdroj kvalitně a efektivně rozvíjet a vzdělávat. Vzhledem k tomu, že se stále vyvíjejí nové technologie či postupy, je podle Bláhy a jeho kolegů (2013, s. 122) nezbytné mít k dispozici angažované a motivované zaměstnance, kteří budou flexibilní k učení se novým věcem a budou odborně připraveni na danou pracovní činnost. Účelem vzdělávání zaměstnanců je tedy podle Šikýře (2012, s. 146) „*systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“. K této definici dále dodává, aby bylo dané vzdělávání provozováno jak v současnosti, tak i v budoucnosti, jelikož je potřebné pravidelně připravovat pracovníky na veškeré změny, které se na pracovním místě vyskytují.

Měrtllová (2014, s. 113) popisuje jednotlivé činnosti, které jsou v rámci vzdělávání pracovníků zahrnuty. Právě ony mohou prezentovat a charakterizovat účel vzdělávání pracovníků firmy. Do těchto činností spadá *prohlubování pracovních schopností*, čímž dochází k přizpůsobení se k měnícím se požadavkům týkající se daného pracovního místa. Dále se jedná o *zvyšování použitelnosti pracovníků*. Pracovníci by měli být schopni vykonávat i část práce na jiném pracovním místě, čímž dochází k větší flexibilitě pracovníka (jedná se o tzv. rotaci práce). Činnost, která je zahrnuta ve vzdělávání pracovníků je i zajišťování *rekvalifikačních procesů v organizaci*, ke kterému dochází, když dojde v organizaci k nepotřebnosti pracovního místa a pracovník musí být přidělen na jinou

pracovní pozici. V tomto případě musí být rekvalifikován, aby byl schopen danou práci vykonávat (může se jednat například o přeškolení na nový pracovní technologický systém, na který daná firma přechází apod.). Další důležitou činností je *přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa*, kde dochází k doškolení, přeškolení či adaptaci na dané pracovní místo. Poslední potřebnou činností je *formování pracovních schopností, které překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka*. Do této činnosti patří například kultivace mezilidských vztahů, uvědomování si potřeb organizace, rozvoj motivace pracovníka nebo také schopnosti pracovat v týmu.

### 3.2 Formy a metody vzdělávání pracovníků

Jak už bylo v kapitole 2.2.3 zmíněno, důležitou součástí realizace vzdělávání je výběr vhodných forem a metod vzdělávání samotných pracovníků. I když by se mohlo zdát, že se toto téma dotýká výhradně oblasti managementu, kam spadají autoři, jako jsou Šikýř (2012), Bláha a kol. (2013), Armstrong (2020) nebo například Měrtlová (2014), zabývají se touto oblastí i andragogové, kteří daný problém nezkoumají pouze z oblasti řízení lidských zdrojů, ale především z oblasti týkající se přímo samotného vzdělávání dospělých. Zde budou zmíněni například autoři Palán a Langer (2008) nebo také Barták a Demjanenko (2021).

Ovšem, v oblasti andragogiky a personalistiky dochází k jistému nesouladu ve vysvětlování podstaty pojmů formy vzdělávání a metody vzdělávání pracovníků. Andragogové, především Průcha a Veteška (2014, s. 115) za **formy vzdělávání** považují vše, co souvisí s vnějším organizačním uspořádáním vzdělávací akce, které se poté rozdělují podle délky vzdělávací akce nebo také podle prostředí či organizačního uspořádání. Nicméně, z manažerského hlediska jsou tyto formy vzdělávání autory, jako jsou například Dvořáková (2012, s. 292) či Měrtlová (2014, s. 119-121) brány spíše jako metody, a to především z hlediska rozdělování vzdělávání dle pracoviště, ve kterém vzdělávání probíhá. Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 115) jsou však **metody vzdělávání** pokládány za konkrétní nástroje, které jsou použity pro vzdělávání dospělých. Proto v rámci andragogiky patří mezi metody vzdělávání přednášení, koučování, mentorování, e-learning a další. Toto rozdělení dále koresponduje s tím, co uvádějí ve svých publikacích manažeři či personalisté. Zde však ale také vzniká obrovská bariéra v porozumění, jelikož manažeři většinou nerozlišují formy a metody vzdělávání, ale obě tato témata spojují do jednoho, a to do oblasti metod vzdělávání.

Aby byla zajištěna vhodná forma a metoda vzdělávání pracovníků, je podle Bláhy a kolektivu (2013, s. 126) důležité promýšlet veškeré cíle vzdělávání, styl vzdělávání nebo potřebu vzdělávání jednotlivých osob v organizaci. Šikýř (2012, s. 150) dále uvádí, že pokud je zvolena správná forma a metoda vzdělávání, jsou pracovníci schopni si osvojit schopnosti, které jsou nezbytné pro vykonávání jejich práce společně s dosahováním stanovených cílů a výkonů. Bláha a kolektiv (2013, s. 126) dále ve své knize zmiňují, že aby bylo dosaženo těch nejlepších výsledků při vzdělávání, je vhodné formy a metody vzdělávání pracovníků kombinovat a také uvádějí, že pokud se použije vhodná metoda a forma vzdělávání, je pravděpodobné, že vzdělávání lépe upoutá pozornost vzdělávajících se osob.

### 3.2.1 Formy vzdělávání pracovníků

Jak už bylo zmíněno na začátku Kapitoly 3.2, na formy vzdělávání pracovníků mají andragogové mírně odlišný pohled než autoři zabývající se pouze manažerskou oblastí. Z tohoto důvodu zde budou následujícím textu tyto dvě oblasti úzce propojeny. Ačkoliv bývá vzdělávání pracovníků vedeno podle Plamínka (2014, s. 32) spíše přímou formou, a zaměřuje se především na kultivaci znalostí a dovedností pracovníků, v praxi se často jedná o nepřímý způsob vzdělávání pracovníků, jelikož je účelem v mnoha případech snaha o změnu postoje vzdělaného pracovníka, což je samozřejmě propojeno s rozvojem pracovníkových znalostí i dovedností.

Podle Průchy a Vetešky (2014, str. 115) a Palána a Langera (2008, s. 151-154) je možné rozdělit formy vzdělávání pracovníků dle délky vzdělávací akce (např. hodina, den, týden, ...), podle prostředí (na pracovišti, mimo pracoviště, doma, v přírodě, dílně, ...), organizačního uspořádání (individuální, skupinové, hromadné) nebo zaměření vzdělávacího procesu (kvalifikační, rekvalifikační, zájmové, ...). Součástí forem vzdělávání dospělých jsou také dle Dvořákové a Šeráka (2016, s. 107-119) formy, do kterých spadá formální, neformální a informální vzdělávání. Palán a Langer (2008, s. 151-154) dále uvádějí formy vzdělávání, které jsou dělené podle typu vzdělávání, jež se dělí například na prezenční, distanční, kombinované, dálkové nebo také externí. S touto definicí souhlasí i Barták (2015, s. 125) a současně zmiňuje, že pro každou formu vzdělávání je možné vytvořit vlastní metodiku, podle které bude vzdělávací akce uskutečňována.

Z hlediska prostředí jsou v manažerské oblasti považovány za formy vzdělávání pracovníků podle Bartáka (2015, s. 73-74) a i dalších autorů, jako je například Šikýř (2014, s. 127-128), Bláha a kolektiv (2013, s. 126) nebo také Měrtlová (2014, s. 120-121) pouze dvě základní

skupiny. Autoři je uvádějí jako **formu vzdělávání na pracovišti** – tzv. on the job, kam spadá například instruktáž výkonu práce, koučink, mentoring, asistování, pověření úkolem nebo rotace práce, a **formu vzdělávání mimo pracoviště** – tzv. off the job, ve které je možné se setkat s přednáškou, seminářem, demonstrováním, případovou studií, outdoorovými aktivitami či workshopem.

### 3.2.2 Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání pracovníků jsou andragogy Průchou a Veteškou (2014, s. 115) chápány jako různé postupy, které ať už lektori, školitelé nebo instruktoři používají k učení vzdělávajících se a dle nichž chtějí dosáhnout stanovených cílů v organizaci. Autoři dále uvádějí, že *„postupy jsou uzpůsobeny podle účelu výuky, obtížnosti vzdělávajícího obsahu, věku či profese vzdělávajících se subjektů aj.“*. S tímto výrokem souhlasí i Barták a Demjanenko (2021, s. 73) a dodávají, že tyto metody určují celkový obsah vzdělávání a zjišťují, zda je možnost stanoveného cíle dosáhnout. Také uvádějí, že tyto metody je možné různě kombinovat a tím zvyšovat celkovou efektivitu samotného vzdělávání.

Ačkoliv se Měrtlová (2014, s. 119) zabývá tématem metod vzdělávání pracovníků z manažerského hlediska, souhlasí však s definicí od Bartáka a Demjanenka (2021, s. 73) a dále dodává, že je potřeba metody více směřovat do praktické oblasti a přizpůsobovat je jak organizaci, tak i změně chování zákazníků. Právě nejen podle ní, ale i například podle Dvořákové a kolektivu (2012, s. 292) lze v manažerské oblasti spatřit metody, které jsou často zmiňované a jsou součástí forem vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Těmito metodami jsou nejčastěji koučink, mentoring, demonstrování, asistování, rotace práce, vysvětlování, přednášení, instruktáž, outdoorové aktivity zmíněné v publikacích i od Šeráka (2014, s. 218), ale i Bartáka (2015, s. 74).

Značně novou, ale velmi oblíbenou a flexibilní metodou vzdělávání se stal právě **e-learning**, který je trendem dnešní doby. Jedná se o modernější přístup ke vzdělávání pracovníků, kdy jsou využity technické prostředky vzdělávání, jako je počítač, tablet, mobilní telefon a tuto metodu je možné využít kdykoliv a kdekoliv (Bělohlávek, 2016, s. 177). Podstatu e-learningu vysvětluje právě Šikýř (2014, s. 129) a uvádí, že se jedná o *„nahrazení zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační a komunikační technologií, která příjemci (zaměstnanci) zprostředkuje znalosti a dovednosti zdroje (školitele)“*.

### 3.3 Vzdělávání seniorů

Nedílnou součástí vzdělávání pracovníků je také vzdělávání seniorů, ať už se jedná o mezigenerační vzdělávání, vzdělávání v Univerzitách třetího věku nebo vzdělávání seniorů ve firmách či v rámci různých seniorských spolků apod. Většina seniorů byla v minulosti zaměstnanci, a proto by mohlo být zajímavé jejich dosažené zkušenosti a znalosti nejen sdílet, ale i dále rozvíjet a nezapomínat na ně i po jejich ukončení profesní kariéry ve firmě či organizaci. Také proto je velmi důležité na seniory ani po odchodu do důchodu nezapomínat. V rámci jejich mezigeneračního vzdělávání, které by ve své bývalé firmě mohli senioři se svými vnuky či vnučkami absolvovat, by právě tuto novou generaci mohlo motivovat k jejich budoucímu možnému zaměstnání v této firmě svých prarodičů.

Toto téma se týká spíše andragogiky, především gerontagogiky, geragogiky a gerontodidaktiky, a proto se zde budou vyskytovat názory těch odborníků, kteří se touto problematikou profesně zabývají. Ovšem, pokud se jedná o mezigenerační učení v rámci firem, toto téma může spadat i do oblasti ekonomiky/managementu, tudíž se zde mohou objevit i autoři z této oblasti.

V prvé řadě je velmi důležité si uvědomit, jaký je význam základních odborných pojmů *gerontagogika* a *geragogika*.

**Gerontagogika** je podle Benešové (2014, s. 7) „*aplikovaná vědní subdisciplína andragogiky, která se zabývá vzděláváním, výchovou a péčí o seniory, přípravou na stáří a mezigeneračními vztahy*“. Gerontagogika podle ní může být také chápána jako vědní disciplína, která se zaměřuje na zkoumání a systematizaci poznatků, které se týkají oblasti vzdělávání v seniorském věku. **Geragogika** je chápána Špateníkovou a Smékalovou (2015, s. 17) jako mladá vědní disciplína, která se stále vyvíjí a slouží k tomu, aby dospěle připravila na etapu, kdy přechází do seniorského věku. Benešová (2014, s. 7) chápe geragogiku jako pedagogickou disciplínu, která se zaměřuje především na třetí věk života a úzce navazuje na andragogiku (věda zabývající se vzděláváním dospělých).

Význam vzdělávání seniorů vystihují Ondráčková a kolektiv (2012, s. 34), když deklarují, že vzděláváním seniorů dochází ke zvýšení kvality jejich života. Špatenková se Smékalovou (2015, s. 31) také uvádějí, že právě vzdělávání seniorům umožňuje se přizpůsobovat změnám ve společnosti zejména, když se například jedná o inovační procesy v oblasti technologie. Tyto změny podle nich mohou nastat po ukončení jejich pracovní role, kdy vzdělávající přechází do důchodového věku.

Základním cílem vzdělávání seniorů je podle Špatenkové a Smékalové (2015, s. 32) aktivovat proces, pomocí kterého dochází k učení se seniorů. Benešová (2014, s. 97) dále zmiňuje, že pokud je zřetelně a konkrétně stanovený cíl, může to být kvalitním motivem k učení, protože může výrazně ovlivnit množství učiva, výběr učebních pomůcek, nastavit organizační strukturu vzdělávání a jiné. Podle ní je také důležité stanovit cíle tak, aby byly přizpůsobeny podle věkového období, jelikož i toto může mít obrovský vliv na celkové vzdělávání seniorů.

Tomczyk (2015, s. 150) se například ve vzdělávání seniorů zaměřuje na oblast vzdělávání v oblasti nových médií, a to především na oblast informačních technologií. Jeho snahou je objasnit, jaký způsob a jakou metodiku je třeba použít pro vzdělávání seniorů, aby byli schopni veškeré informace pochopit.

Důležitým současným tématem ve vzdělávání seniorů je **mezigenerační učení**, jímž se zabývají například Rabušicová s kolektivem (2011 a 2016). Definici, která vystihuje pojem mezigenerační učení uvádějí ve své publikaci Rabušicová a její kolektiv (2016, s. 17). Podle nich se jedná o „proces, jehož prostřednictvím jedinci všeho věku získávají dovednosti a znalosti, ale také postoje a hodnoty, a to z každodenních zkušeností, ze všech dostupných zdrojů a všemi způsoby v jejich vlastních, žitých světech“. Průcha a Veteška (2014, s. 183) vysvětlují mezigenerační učení jako pojem, který označuje různé procesy učení, které probíhají v odlišných věkových kategoriích (typicky se jedná o učení mezi rodiči a dětmi). Tento proces se podle nich může objevovat ve všech situacích, kde dochází k interakci mezi staršími a mladšími jedinci, a to např. ve školách (učitel-žák), v rodinách (prarodiče-rodice-děti), nebo také i v pracovním prostředí mezi pracovníky s větším věkovým (generačním) rozdílem. Pro potřeby této bakalářské práce lze pojem mezigenerační učení chápat jako vzdělávací proces, který se odehrává mezi generací prarodičů a jejich vnuků uskutečněn v prostředí bývalého zaměstnání prarodičů.

### 3.4 Problémy při vzdělávání a rozvoji pracovníků

V rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků mohou nastat různé problémy. Tyto problémy nemusí být pouze na straně vzdělávajících se pracovníků, mohou se objevit i na straně školitelů či samotné organizace, která svým pracovníkům vzdělávání a rozvoj nabízí. Ačkoliv se problémy při vzdělávání a rozvoji pracovníků vyskytují především v oblasti manažerské, velmi úzce se prolínají i se samotnou andragogikou, která se problémy v oblasti vzdělávání zabývá také, nicméně se k tomuto tématu věnuje spíše z oblasti dospělých osob,

a ne z oblasti samotných pracovníků. Z tohoto důvodu budou v této kapitole propojeny myšlenky odborníků z oblasti andragogické i manažerské.

Jedním z autorů, který se zabývá bariérami, jež se při vzdělávání pracovníků mohou vyskytnout, je právě Barták (2015, s. 13-16). Ten uvádí čtyři bariéry projevující se právě tam, kde se snažíme předat vzdělávajícím se nejen veškeré nové poznatky, ale i tam, kde se snažíme zapojit i naše myšlení při řešení jednotlivých problémů. Těmito bariérami jsou **percepční bariéry**, do kterých spadají překážky, kdy není vzdělávající schopen ani ochoten vyhledávat řešení ke vzniklému problému. Dále se jedná o **bariéry kultury a prostředí**, kde dochází k omezení rozvoje lidského myšlení, tvořivosti a narušení pracovního prostředí jakýmkoliv rušivým elementem. Součástí těchto bariér jsou i **intelektuální a výrazové bariéry**, ke kterým dochází z hlediska nedostatečné jazykové a intelektuální připravenosti člověka, potřebné pro vhodný výběr taktiky např. při přesvědčování. A jako poslední se vyskytují **emocionální bariéry** způsobené strachem z vlastního selhání.

Ve svých publikacích se Dvořáková a Šerák (2016, s. 124) společně s Průchou a Veteškou (2014, s. 50) shodují na bariérách, které mohou v rámci vzdělávání působit negativně a snížit jeho funkčnost a případnou efektivitu. Těmito bariérami jsou **bariéry situační**, jejichž příčinou může dojít k obrovskému vlivu na celkové výsledky vzdělávání z hlediska finančních možností. Další uváděnou bariérou dle autorů jsou **bariéry institucionální**, kdy je potřeba si uvědomit, kolik času je nutné vynaložit na dané vzdělávání, dále je potřeba vytvořit stabilní rozvrh, který každý vzdělávaný bude mít k dispozici, aby se mohl vzdělávací akce zúčastňovat. A poslední bariérou jsou **bariéry dispoziční**, které mohou nastat v případě, že vzdělávaná osoba v sebe nevěří a myslí si, že pro dané vzdělávání je stará/ý, nebo si také může vsugerovat, že dané vzdělání je pro něj zbytečné a nepřinese mu to nové znalosti ani zkušenosti a myslí si, že se jedná o ztrátu času.

Dalšími faktory, které mohou nepříznivě ovlivnit vzdělávání pracovníků jsou podle Urbana (2013, s. 106) **rušivé vlivy**, které mohou nastat v rámci vzdělávací akce, a také **nepřiměřená nebo žádná motivace** pracovníků pro docílení výsledků, kterých by mělo být dosaženo v rámci vzdělávání pracovníků. Prvnímu z rušivých faktorů se může předejít tak, že se část práce v průběhu školení pracovníka převede na jiného zaměstnance, který se školení neúčastní. Eliminovat další uvedený rušivý vliv je možné nastavením pravidel, se kterými by měli souhlasit všichni pracovníci účastníci se daného školení. Tato pravidla mohou zahrnovat dochvilnost, aktivitu na školení a také duchapřítomnost. Pokud tato pravidla pracovníci dodržují, stává se školení jednodušší i pro školitele. Autor se zaměřuje také na

to, jakým způsobem pracovníky v rámci školení motivovat. Efektivní motivací mohou být závěrečné zkoušky a pravidelné ověřování vědomostí pracovníků získaných na školení. Motivace dle autora tedy nemusí být pouze finanční. Motivací může být kariérní postup, kde pracovník získané dovednosti a zkušenosti může efektivně využívat a také rozvíjet a obohacovat.

Co může velmi ovlivnit vzdělávání je samotný **přístup pracovníků**, kteří se vzdělávání účastní. Tyto přístupy podrobněji rozepisuje Plamínek (2014, s. 293) a rozděluje je dle následujících označení. Těmito přístupy jsou „*jsem tu z donucení*“, „*ukáž, co umíš*“, „*je mi to jedno*“, „*já ti to osladím*“, „*zajímá mě téma*“, „*zajímá mě lektor*“, „*jsem mistr světa*“ a „*bojím se*“. Autor uvádí, že úkolem lektora je zjistit, proč k danému přístupu dochází a snažit se jej eliminovat tak, aby vzdělávání bylo efektivní jak pro pracovníky, tak i pro samotného lektora.

Barták (2015, s. 16-17) se dále snaží objasnit co nejefektivnější **eliminaci problémů a bariér**, které mohou v rámci vzdělávání nastat. Podle něj se dospělí lidé v produktivním věku řídí spíše praktickým myšlením, a proto je v rámci vzdělávání zajímají otázky, jako jsou například, k čemu jim učení bude, co jim to přinese, co vše k danému vzdělávání budou potřebovat, ať už z morálního hlediska, nebo materiálního hlediska. Autor také uvádí velmi důležitou myšlenku, kterou je potřeba se při vzdělávání řídit. Ta nám říká, že „*čím lépe známe své posluchače, tedy míru a kvalitu jejich životních zkušeností, předchozího vzdělání, jejich názorů, přesvědčení a zájmů, tím lépe na ně můžeme působit, účinně, přesně a přesvědčivě argumentovat, dosahovat v daném pedagogickém prostoru požadovaných výsledků*“.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost, již se zabývá tato bakalářská práce, sídlí ve Zlínském kraji. Jedná se o malou společnost se 28 interními zaměstnanci. Ovšem externích zaměstnanců má nespočetně více. Zde se jedná téměř o 7000 externích pracovníků, kteří se dále rozlišují dle jejich využitelnosti, a to na aktivní a neaktivní pracovníky. Aktivními pracovníky jsou ti, kteří se jsou dennodenně využívání projektovými manažery, a pasivními pracovníky jsou bohužel ti, kteří jsou málo používání nebo nepoužívání vůbec. Společnost aktivní i pasivní pracovníky zaměstnává každý den, a to z důvodu množství práce, pro kterou jsou tito pracovníci využívání. Právní forma vybrané společnosti je společnost s ručením omezeným. Společnost je partnerem největších světových i tuzemských značek z mnoha oborů, ať už se jedná o oblast automobilového průmyslu, kde spolupracuje například s BMW, Škodou, nebo také Yamahou. Může se však jednat i o oblast elektroniky, kde se angažuje například v počítačové sféře, jako je Lenovo a jiné (interní zdroje).

Na čem si samotná společnost zakládá, je udržovat rodinnou atmosféru jak venku, tak uvnitř společnosti, a to jak mezi vedením, tak i mezi jednotlivými pracovníky. Firma si tedy uvědomuje, že jejich největším kapitálem není pouze zisk, ale jejich zaměstnanci, kteří svými schopnostmi a dovednostmi přinášejí přidanou hodnotu do dané společnosti. Z tohoto důvodu je společnost velmi pečlivá a opatrná při výběru nových zaměstnanců (interní zdroje).

Společnost se může pyšnit tím, že je držitelem normy **ISO 9001**, kde se jedná o Systém řízení kvality (interní zdroje).

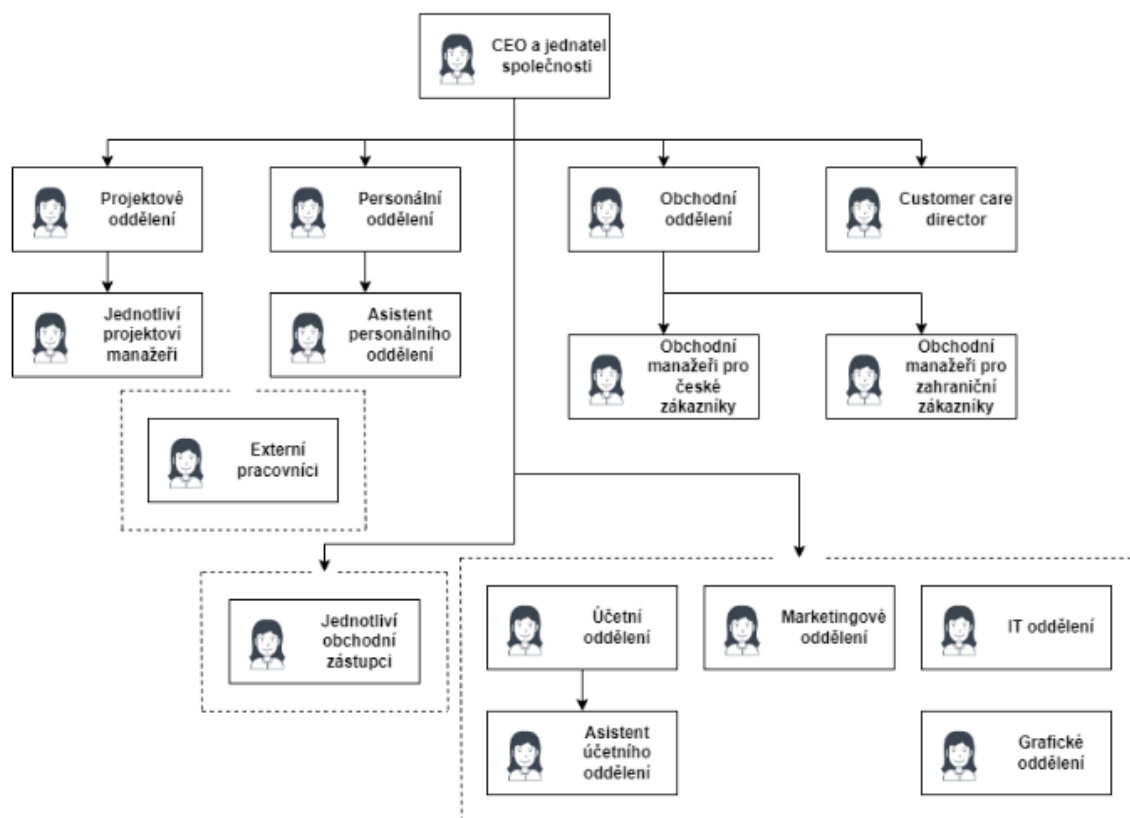
### 4.1 Historie a současnost vybrané společnosti

Samotná historie firmy spadá do 90. let 20. století a byla založena manželským párem s cílem splnit si svůj sen. Jedná se tedy o relativně mladou rodinnou společnost přecházející z generace na generaci. Ze začátku společnost pracovala jen s pár interními a externími zaměstnanci, pomocí kterých usilovala o co nejefektivnější rozjezd v těžkých začátcích. Na přelomu 20. a 21. století začala být společnost velmi úspěšná, a to z důvodu vysoké poptávky na služby, které společnost nabízí. Musela se však přizpůsobit jednotlivým podmínkám, do kterých spadají například nové technologie a prostředky, které byly pro danou práci nezbytné. Vzhledem k tomu, že začala růst poptávka od zákazníků, musela společnost navýšit počet interních i externích zaměstnanců. Společnost tak začala získávat pevnější místo na trhu. Od začátku 21. století si společnost udržovala obrát okolo 30 %, který se

v každých letech snažila postupně navyšovat. Od založení se tato společnost rozrostla tak, že má konexe po celém světě, a to jak z hlediska externích dodavatelů, tak i zákazníků, ať už se jedná o Ameriku, Austrálii, Evropu, Afriku nebo Asii (interní zdroje).

## 4.2 Organizační struktura společnosti

Jak už bylo zmíněno výše, jedná se o malou společnost o 28 zaměstnancích, kteří jsou rozdělení do jednotlivých sektorů v dané organizaci. Na obrázku (Obr. 3) je na prvním místě možné vidět právě *CEO a jednatele společnosti*, kteří mají na starost chod celé firmy, dále řízení porad, vedení porad, podepisování smluv, a také komunikaci s jednotlivými zaměstnanci při řešení sporů či jakýchkoliv nejasností. Dále je na obrázku (Obr. 3) možné vidět, že je hlavou všech oddělení, ať už se jedná oddělení finanční, projektové, personální, obchodní nebo oddělení zabývající se kvalitou nabízených služeb. Na *projektovém oddělení* se nachází největší počet zaměstnanců z celé společnosti. Těmi jsou projektoví manažeři, kteří jsou rozdělení dle služeb, které zpracovávají a jazyka, podle kterého komunikují a jsou každodenně v přímém kontaktu s externími dodavateli. Co se týče *personálního oddělení*, tento post zastávají 3 zaměstnanci. Jeden personální manažer se stará o potřeby interních zaměstnanců, organizuje jejich školení, vzdělávání, teambuildingy, kontroluje měsíční docházku a zajišťuje nábor nových interních zaměstnanců, zatímco zbylí dva personalisté se starají o obrovskou škálu externích pracovníků, jejich výběr, proces domlouvání vzájemné spolupráce, řešení případných reklamací a jsou oporou a hlavní spojkou pro projektové manažery. Dále je možné na obrázku vidět oblast, kde se nachází *obchodní oddělení*. Toto oddělení je rozděleno dle jazyku komunikace, tedy na české a zahraniční. Obchodní manažeři komunikují se zákazníky, předávají jednotlivé zakázky projektovým manažerům ke zpracování a řeší různé problémy se zákazníky. Nezbytnou součástí společnosti je také *účetní oddělení*, které se stará o faktury jak zákazníků, tak i veškerých dodavatelů, zpracovávání měsíčních výplat zaměstnanců, jejich prémie nebo provizí. Menší oblastí, kterou je možné v organizační struktuře zhlédnout, je *oddělení marketingové*, které má na starost spravování webových stránek a veškerých příspěvků na sociálních sítích. Také připravuje inzeráty při náboru nových zaměstnanců a firemní brožury. Právě marketingové oddělení je propojeno s *grafickým oddělením*, které po jednotlivých návrzích zpracovává grafický design. Jelikož se ve 21. století není možné obejít bez technologií, je zapotřebí mít k dispozici i *IT oddělení*, jež se stará o chod veškerých počítačů, systémů, tiskáren a jiných zařízení. A nejdůležitější součástí jsou veškerí *externí pracovníci*, kterých jsou ve společnosti tisíce (interní zdroje).



Obrázek 3 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)

### 4.3 Hlavní ekonomická data společnosti

Jelikož daná společnost stále nemá uzavřený rok 2021, budou se ekonomická data zaměřovat především na rok 2019 a 2020. Dle výkazu zisku a ztrát, který je volně přístupný ve veřejném rejstříku justice.cz, je možné zaznamenat, že čistý obrat za účetní období 2020 klesl o 7,2 % oproti roku 2019. V korunách tento rozdíl činil přibližně 6 mil. Kč. Důvodem, proč tento obrat klesl, bylo dle interních zdrojů to, že klesla poptávka po nabízených službách, a to především z důvodu období koronaviru, kdy společnost musela z části omezit poskytované služby. Co se však týče výsledku hospodaření po zdanění, zde bylo možné spatřit mírný růst o 27 %, což průměrně činilo růst o 1 mil. Kč (justice.cz).

### 4.4 Vzdělávání ve společnosti

Pro každou společnost je velmi důležité aktivně zapojovat své pracovníky do vzdělávání. Tomu tak má i společnost, kterou se zabývá tato bakalářská práce.

Společnost nabízí svým pracovníkům mnoho příležitostí ke vzdělávání, ať už se jedná o jazykové kurzy, vzdělávání v oblasti informačních technologií, kurzy komunikačních dovedností nebo vzdělávání, která jsou přímo stanovená pro jednotlivá oddělení. V rámci

vzdělávání pracovníků je společnost velmi přívětivá. Pokud je pracovník ochoten se vzdělávat, a i on sám si najde kurz, který by pro něj byl přínosný, má možnost tento vzdělávací program předhodit vedení a následně se s ním domluvit, zda by bylo dané téma vzdělávání přínosné jak pro pracovníka, tak i pro firmu (interní zdroje).

V roce 2021 se společnost účastnila přibližně deseti školení a vzdělávání, přičemž za celý rok zaplatila zhruba 180 000 Kč. I když se tato částka nemusí zdát vysoká, důvodem je, že společnost nejčastěji využívá interních zdrojů ke vzdělávání a školení. Externích společností se nejčastěji využívá v případě, kdy se jedná o zákonné školení, např. BOZP, PO, školení první pomoci nebo také bezpečnost na internetu. V tomto případě společnost zaplatila za tato školení zhruba 25 000 Kč z cílové částky. Za jazykové kurzy společnost utratí přibližně 12 000 Kč za měsíc, což ročně činí 144 000 Kč. Z tohoto důvodu se stávají jazykové kurzy nejvyšším nákladem vynaloženým na vzdělávání zaměstnanců. Co se týče interního školení, společnost za celý rok utratila přibližně 6 000 Kč (interní zdroje).

Důvodem, proč společnost nejčastěji využívá interních zdrojů jsou především nízké náklady. Tento důvod však není jediný. Jelikož je společnost úzce zaměřená, je potřeba znát problematiku, jíž se společnost zabývá, velmi pečlivě. Z tohoto důvodu pro ně jsou externí vzdělávání v některých oblastech doslova zbytečná, jelikož jim externí vzdělávací agentura není schopná předat něco nového. Pokud se však jedná o zaučování například obchodních manažerů, kteří jsou úzce zaměřeni především na komunikační dovednosti ať už v českém nebo anglickém jazyce, zde je možné externích zdrojů využít (interní zdroje).

Ačkoliv se teambuilding neřadí přímo mezi vzdělávání zaměstnanců, je potřeba jej zmínit, a to, protože právě teambuildingy stmelují jednotlivé pracovníky a také dochází k větší týmovosti, která je ve společnosti opravdu nezbytná. Plánem pro rok 2022 je víkendový teambuilding, který průměrně vychází na 100 000 Kč (interní zdroje).

## 5 VÝZKUMNÁ ČÁST

Aby bylo možné analyzovat systém vzdělávání ve společnosti, bylo v této bakalářské práci použitý smíšený typ výzkumu, který se skládal z dotazníkového šetření, jež byl poskytnut všem pracovníkům ve společnosti, a dále z individuálního rozhovoru, který byl veden s pracovníci mající na starost vzdělávání a rozvoj pracovníků.

### 5.1 Cíle výzkumu

**Hlavním cílem výzkumného šetření** bylo *zjistit spokojenost pracovníků vybrané společnosti se vzdělávacími aktivitami uskutečňovanými v jejich společnosti*. Dotazník dále sloužil ke zjištění, co by bylo potřeba v rámci vzdělávání nejen pracovníku, ale i lektorů zlepšit, a díky tomuto zjištění bylo dále možné stanovovat zlepšení či další opatření, jež by mohlo posunout vzdělávání na další úroveň. Jelikož se společnost zaměřuje především na interní vzdělávání, je dalším cílem dotazníkového šetření zjistit, zda jsou pracovníci ochotní podílet se na vzdělávání ostatních pracovníků i jako školitelé. Dále byla stanovena **hlavní výzkumná otázka**, kterou byla: *Jak pracovníci vybrané společnosti hodnotí vzdělávací aktivity v dané společnosti?* Na ni dále navazovaly **dílčí výzkumné otázky**. Těmito výzkumnými otázkami byly: *Jak se pracovníci zapojují do vzdělávacích aktivit jim společnosti nabízených? Jak pracovníkům vyhovuje stávající nabídka vzdělávacích aktivit, které jim firma nabízí? Jak jsou pracovníci spokojeni s organizací současných nabízených vzdělávacích aktivit? Jak pracovníci hodnotí realizaci ve vlastní společnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit?*

**Cílem individuálního rozhovoru** bylo zjistit, *jakým způsobem na sledovanou problematiku vzdělávání nahlíží právě personální oddělení, které má na starost vzdělávání pracovníků realizovat, popř. zjišťovat, jaký problém při vzdělávání pracovníků vznikl.*

### 5.2 Metody výzkumu

V rámci praktické části bakalářské práce byl zvolen **smíšený design výzkumu**. Sběr výzkumných dat byl v rámci **kvantitativního výzkumu** uskutečněn prostřednictvím metody dotazování, techniky dotazníku a v rámci **kvalitativního výzkumu** byla použita opět metoda dotazování, nyní však technika rozhovoru. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost ve svých dokumentech nemá explicitně formulovaná data o vzdělávání svých zaměstnanců, nemohla být využita též metoda studia dokumentů, ale informace byly poskytnuty v rámci polostrukturovaného rozhovoru.

Zpracování získaných dat z dotazníku bylo uskutečněno prostřednictvím metodických postupů základní statistiky, tj. absolutních a relativních četností. Informace, které byly tazatelce poskytnuty technikou polostrukturovaného rozhovor byly analyzovány prostřednictvím metodologického postupu interpretativní fenomenologické analýzy (IPA).

Dotazník byl zaslán všem interním pracovníkům, a to v elektronické podobě. Obsahoval celkem 20 otázek, který byly při vyhodnocování dat přiřazeny k jednotlivým čtyřem dílčím otázkám s výjimkou posledních dvou identifikačních otázek. Ty se týkaly pohlaví respondentů a jejich délky praxe v dané společnosti. Z celkového počtu 20 tematicky zaměřených otázek bylo v dotazníku 14 uzavřených otázek, z nichž byly 4 otázky formulované jako škálovací se 6tistupňovou škálou, která neobsahovala neutrální odpověď, a 6 otevřených otázek povinně volitelných. Jednalo se tedy o polostrukturovaný dotazník.

Individuální rozhovor se skládal z 11 otázek a byl veden s personalistkou mající na starost jak nábor nových pracovníků, tak právě i vzdělávání a rozvoj všech pracovníků. V průběhu uskutečňování rozhovoru dalších vzniklo několik dalších podotázek, které rozhovor značně rozšířily.

### 5.3 Popis realizace výzkumu

Dotazníkové šetření bylo realizováno na základě domluvy s vedením společnosti. Jelikož je vzdělávání pracovníků téma, které se jich úzce dotýká, považovali pracovníci i vedení společnosti dotazníkové šetření jako nástroj, pomocí kterého se mohou dozvědět, co jejich pracovníkům v oblasti vzdělávání chybí, a také, ve které oblasti je třeba se v rámci vzdělávání zlepšit. Dotazníkové šetření bylo pracovníkům zasláno v elektronické podobě pomocí e-mailu a na jeho vyplnění dostali časovou dotaci 7 dní. Dotazníkové šetření bylo spuštěno dne 08.04.2022 a ukončeno 15.04.2022. Po čtyřech dnech bylo stále nezúčastněným pracovníkům připomenuto, aby dotazníkové šetření vyplnili. Dotazník byl pro všechny zcela anonymní.

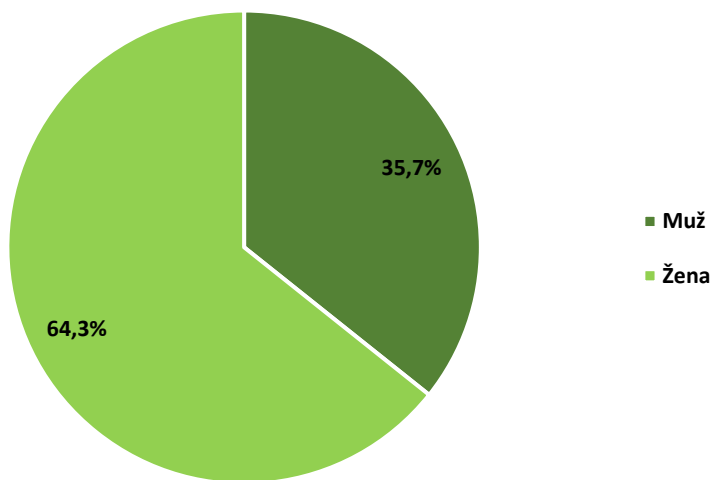
Individuální rozhovor trval 1 hodinu a byl realizován dne 05.04.2022 přesně v 9:00 hodin. Celý rozhovor byl nahráván pomocí mobilního telefonu se svolením personální manažerky, aby bylo možné zachytit co nejvíce řečených informací. Ze začátku byl rozhovor veden spíše více osobněji, aby ustálo mírné napětí, které v průběhu individuálního rozhovoru vzniklo, a poté přišlo na řadu dotazování se na jednotlivé otázky.

#### 5.4 Charakteristika vzorků respondentů

Jelikož je výzkumné šetření mířeno na konkrétní společnost, účastnili se dotazníkového šetření všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici. Z tohoto důvodu je počet respondentů stanoven na 28 pracovníků, což odpovídá celkovému množství pracovníků, kteří v dané společnosti pracují. V tomto případě se jednalo o 100% návratnost. Díky tomu, že identifikační otázky byly značně omezené, došlo k zachování anonymity všech respondentů

V grafu (Graf 1) je možné vidět, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 100 % pracovníků, z čehož bylo 64,3 % žen a 35,7 % mužů. V následujícím grafu (Graf 2) je dále možné vidět, že největší počet respondentů pracuje ve společnosti déle než 5 let, a to dohromady 39,3 % pracovníků. Na druhém místě se objevují pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání nad 1 rok až do 3 let, kterých je dohromady 25 %. Poté se respondenti skládali převážně ze zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti relativně noví, jichž je dohromady 21,4 %, a na posledním místě odpovídali pracovníci pracující ve společnosti nad 3 roky do 5 let.

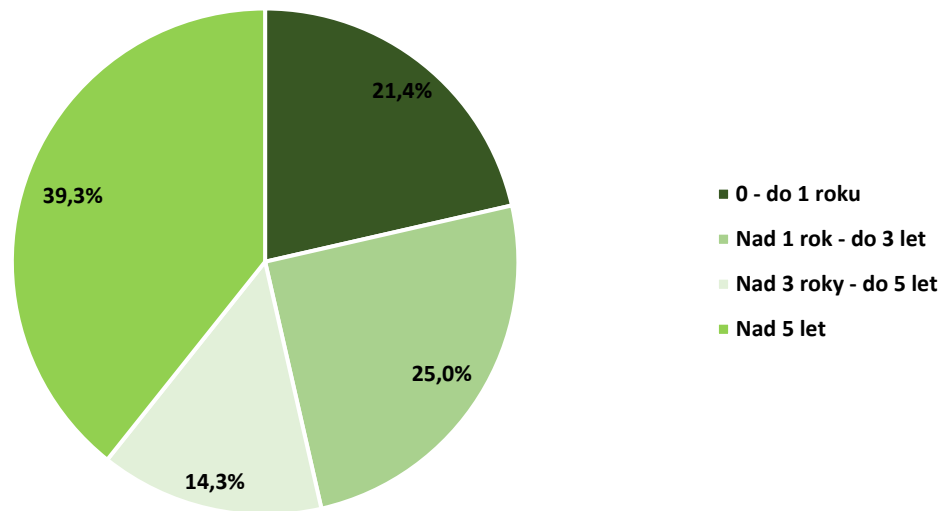
**Pohlaví respondentů ve vybrané společnosti**



Graf 1 Pohlaví respondentů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)



### Délka praxe respondentů ve vybrané společnosti



Graf 2 Délka praxe respondentů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Individuální rozhovor byl veden s personální manažerkou společnosti, která v hodinové dotaci odpovídala na veškeré kladené otázky. Důvodem, proč na dotazy odpovídala právě personalistka byl, že má na starost veškeré plánování a organizování vzdělávání, ať už se jedná o interní nebo externí vzdělávání. Personalistka pracuje ve společnosti přes 14 let, a proto byla nejlepší kandidátkou na individuální rozhovor.

## 6 ANALÝZA VÝZKUMNÝCH DAT

### 6.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost pracovníků vybrané společnosti se vzdělávacími aktivitami uskutečňovanými v jejich společnosti. K dotazníkovému šetření bylo vytvořeno pět výzkumných otázek, z čehož jedna byla hlavní, a zbylé čtyři dílčí. Jelikož bylo potřeba zachovat výstupy co nejvíce anonymní, byly na konci dotazníku pouze dvě identifikační otázky zaměřující se na pohlaví a délku praxe v dané společnosti, které jsou podrobněji rozebrány v Kapitole 5.4. Jelikož na dotazník odpovědělo všech 28 pracovníků, jedná se o 100% návratnost.

V jednotlivých podkapitolách kapitoly 6.1 (tj. podkapitoly 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3 a 6.1.4) jsou vždy na začátku uvedeny názvy dílčích výzkumných otázek, ke kterým jsou přiřazeny jednotlivé otázky z dotazníku. Dále jsou výsledky zpracovány do přehledných tabulek a názorných grafů, kdy v případě grafu byly výsledky zobrazeny v realitních četnostech, tedy v % a následně jsou grafy slovně popsány. Ke každému grafu jsou vytvořené tabulky s absolutními a relativními četnostmi, které jsou uvedeny v části bakalářské práce s názvem Seznam příloh.

Hlavní výzkumnou otázkou bylo zjistit, *jak pracovníci vybrané společnosti hodnotí vzdělávací aktivity ve vlastní společnosti?*

Dle analyzovaných výsledků z dotazníkového šetření bylo možné zjistit, že celkově jsou respondenti v dané společnosti spokojeni, až na pár výjimek, kteří pár otázek hodnotili negativně.

#### 6.1.1 Dílčí výzkumná otázka č. 1

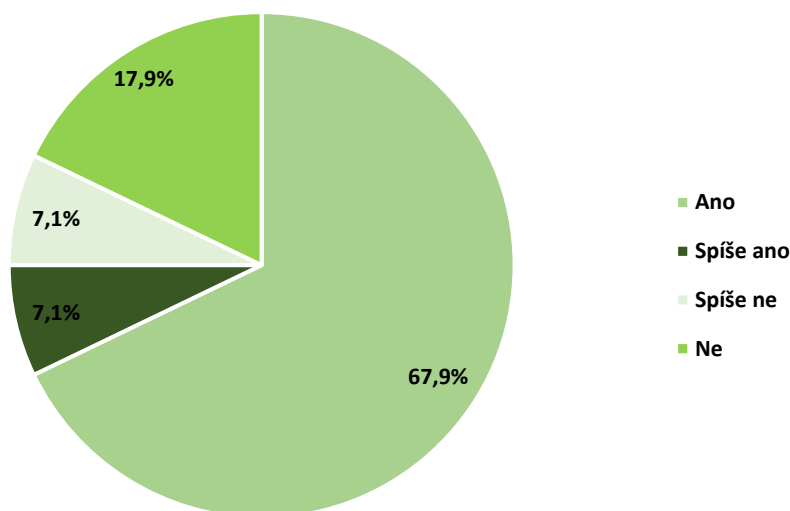
První dílčí výzkumnou otázkou bylo: *Jak se pracovníci zapojují do vzdělávacích aktivit jim společností nabízených?* (Otázky dotazníku č. 1-9)

Tato část se skládala jak z otevřených, tak uzavřených otázek. Uzavřené otázky byly dohromady 4, na které dále navazovaly otázky otevřené, a to především v případě, když respondent odpověděl negativně.

**Otázka č. 1 – Využíváte možnost vzdělávat se ve Vaší společnosti?**

Z grafu (Graf 3) lze vyčíst, že téměř většina respondentů odpověděla, že využívají možnost vzdělávání, které jim společnost nabízí, a to ze 75 % procent z celkového počtu respondentů. Zbýlých 25 % odpovědělo, že možnosti vzdělávat se ve společnosti nevyužívají.

Na Otázku č. 1 navazovaly otevřené Otázky č. 1 a 2, a to v případech, kdy respondenti odpověděli Ano nebo Spíše ano, a Ne nebo Spíše ne.

**1. Využíváte možnost vzdělávat se ve Vaší společnosti?**

Graf 3 Využívání možnosti vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

**Otázka č. 2 – Pokud jste v Otázce č. 1 označil(a) variantu odpovědi ANO nebo SPÍŠE ANO, uveďte proč.**

Jelikož tato odpověď byla otevřená, odpovědělo na ni 75 % respondentů, což znamená, že žádný respondent, který v Otázce č. 1 odpověděl ANO nebo SPÍŠE ANO, tuto otázku nepřeskočil. Nejčastěji se zde vyskytovaly především odpovědi, které zdůrazňovaly, že právě *vzdělávání ve společnosti jim pomáhá se dále rozvíjet, zdokonalovat se a naučit se novým věcem*. Tento typ odpovědí se dohromady opakovaly ze 66,7 % z celkového počtu odpovědí v této oblasti. Také se zde často objevovala odpověď, *proč této možnosti nevyužít, když jim společnost vzdělávání umožňuje*, která se zde objevila ze 14,3 %.

**Otázka č. 3 – Pokud jste v Otázce č. 1 označil(a) variantu odpovědi NE nebo SPÍŠE NE, uveďte proč.**

Tato otázka také navazovala na Otázku č. 1 a odpovědělo na ni 28,6 % respondentů, což znamená, že jeden z respondentů odpověděl jak na Otázku č. 2, tak na Otázku č. 3. V této

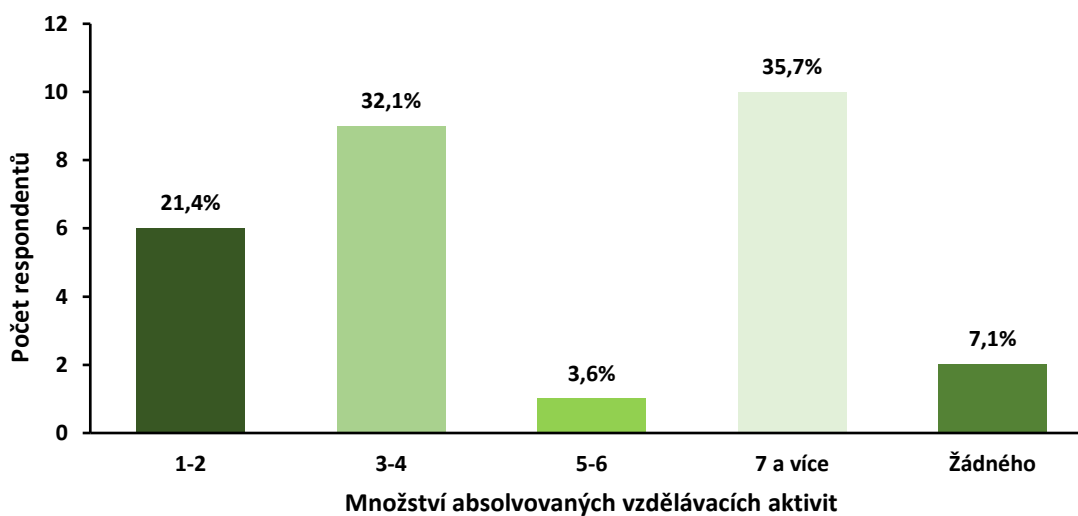
otázce v obrovské míře převládala odpověď, že *na vzdělávání pracovníci nemají bohužel čas, a to především z důvodu množství práce, které se jim dennodenně kupí*. Tato odpověď se ve výsledcích opakovala dohromady ze 62,5 % z celkového počtu odpovědí v dané oblasti. Jeden z respondentů dále odpověděl, že *z důvodu nedostatku času se účastní pouze těch školení a vzdělání, která jsou povinná*. Další respondent uvedl, že *nevidí důvod, proč využívat nabízených vzdělávacích programů, jelikož se vše za tu dobu, co pracuje v dané společnosti naučil sám a to, co neví, je schopen si i sám dohledat*. Posledním důvodem, který se vyskytl v odpovědích na tuto otázku bylo, že *ve společnosti pracuje velmi krátce, a z tohoto důvodu mu/jí nebyla ze strany zaměstnavatele nabídnuta možnost účastnit se vzdělávacích programů*.

#### Otázka č. 4 – Označte počet vzdělávacích kurzů nebo školení, kterých jste se v roce 2021 ve Vaší společnosti zúčastnil(a).

Jelikož bylo na rok 2021 stanoveno 10 školení, je z grafu možné vidět, kolika školení se respondenti účastnili.

35,7 % respondentů se účastnilo za rok 2021 minimálně 7 školení či vzdělávacích programů. Dalších 32,1 % respondentů se účastnilo 3-4 školení či vzdělávání za rok. 21,4 % respondentů navštívilo 1-2 školení za rok. 5-6 školení za rok se účastnil pouze jeden respondent, tedy 3,6 %, a 7,2 % respondentů se neúčastnili žádného školení.

#### 4. Označte počet vzdělávacích kurzů nebo školení, kterých jste se v roce 2021 ve Vaší společnosti zúčastnil(a)



Graf 4 Počet vzdělávacích aktivit, kterých se pracovníci zúčastnili za rok 2021 ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

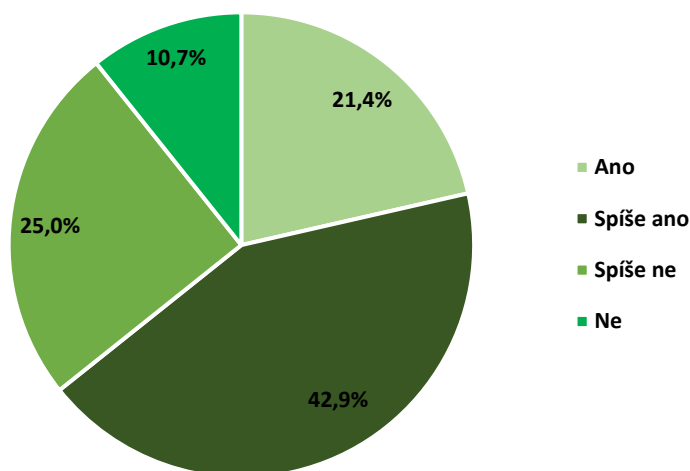
**Otázka č. 5 – Pokud jste v Otázce č. 4 označil(a) variantu odpovědi ŽÁDNÉHO, uveďte proč.**

Tato otázka navazovala na Otázku č. 4 v případě, kdy respondent odpověděl, že se v roce 2021 neúčastnil ŽÁDNÉHO vzdělávacího kurzu nebo školení. Na tuto otázku dohromady odpovědělo 7,1 % respondentů, a bylo zde uvedeno, že *respondent nemá na vzdělávací kurzy čas*, a další z respondentů uvedl, že *dokončuje vysokoškolské studium, a proto se zaměřuje pouze na toto vzdělávání*.

**Otázka č. 6 – Snažíte se aktivně ve Vaší společnosti vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se?**

Cílem Otázky č. 6 bylo zjistit, zda pracovníci i sami vyhledávají možnost vzdělávat se. Značný počet respondentů, kteří činili dohromady 64,3 %, odpovědělo, že aktivně tyto možnosti vzdělávat se pro sebe vyhledávají. Zbýlý počet respondentů, tj. 35,7 %, odpovědělo, že spíše ne. Důvod, proč tito pracovníci pro sebe aktivně nevyhledávají žádné vzdělávací kurzy, uvedli v následující otázce.

### 6. Snažíte se aktivně ve Vaší společnosti vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se?



Graf 5 Ochota pracovníků aktivně se ve společnosti zapojovat do vyhledávání možností pro jejich vzdělávání (vlastní zpracování)

**Otázka č. 7 – Pokud jste v Otázce č. 6 označil(a) variantu odpovědi NE nebo SPÍŠE NE, uveďte proč.**

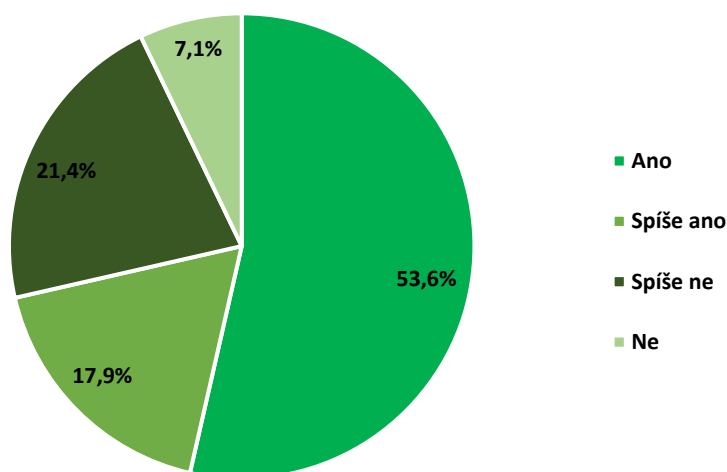
Zde odpověděli všichni respondenti, kteří v přechozí otázce uvedli negativní odpověď, tudíž 35,7 % pracovníků. Ve čtyřech z deseti odpovědí, tedy ze 40 %, se respondenti shodli na tom, že *na to, aby si hledali aktivně sami vzdělávání, nemají bohužel čas*. Další 10,7 %

respondentů uvedlo, že *nemají zájem vyhledávat si vzdělávací kurzy z důvodu, že tuto činnost za ně vykonává vedení a poskytuje jim dostatečné množství možností ke zdokonalování se*. Daná odpověď se ve výsledcích dotazníkového šetření vyskytovala ze 30 %. Dále padla odpověď, že *to pro pracovníka není prioritou* nebo také, že *pracovník pracuje dlouhodobě z domu, tudíž je z jeho hlediska plánování vzdělávání a jeho aktivní vzdělávání značně komplikované*.

### **Otázka č. 8 – Snažíte se vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se mimo Vaši společnost?**

V této otázce se zjišťovalo, zda jsou pracovníci ochotni si vyhledávat vzdělávání, které by mohlo rozšířit jejich znalosti i mimo danou společnost. Valná většina odpověděla, že si možnosti vzdělávat se hledá i sama mimo danou společnost. Respondentů, kteří odpověděli ANO nebo SPÍŠE ANO bylo dohromady 71,5 % z celkového počtu respondentů. Zbylých 28,5 % respondentů odpovědělo, že možnosti vzdělávat se mimo společnost nevyhledávají.

### **8. Snažíte se vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se mimo Vaši společnost?**



Graf 6 Ochota pracovníků vyhledávat si možnosti vzdělávání mimo vybranou společnost (vlastní zpracování)

### **Otázka č. 9 – Pokud jste v Otázce č. 8 označil(a) variantu odpovědi NE nebo SPÍŠE NE, uveďte proč.**

Dle nasbíraných odpovědí k této otázce, která se týkala Otázky č. 8 je možné zjistit, proč si pracovníci sami nehledají vzdělávací kurzy mimo společnost. 10,7 % respondentů, kteří odpověděli NE nebo SPÍŠE NE ze 33,3 % z celkového počtu odpovědí v dané oblasti uvedli, že *firma jim nabízí velké množství vzdělávacích kurzů nebo školení, a proto nevidí důvod,*

*proč by si měli hledat vzdělávání i mimo společnost. Zbýlých 17,9 % respondentů v této oblasti odpovědělo, že z časového hlediska nemají moc prostoru na vyhledávání vzdělávání mimo danou společnost. Tato odpověď činila 72,7 % z celkového počtu odpovědí.*

Ze všech sesbíraných dat k Dílčí výzkumné otázce 1 je možné říci, že většinou se pracovníci do vzdělávacích kurzů zapojují, ať už se jedná o společnosti nabízených vzdělávání, samostatným vyhledáváním vzdělávacích kurzů, které by jim mohli pomoci při rozvoji jak jejich schopností či dovedností, a také se pracovníci velmi často zapojují do vyhledávání vzdělávacích kurzů i mimo danou společnost. Skoro většina pracovníků, kteří odpověděli negativně, uvedli téměř totožný důvod, a to, že na vzdělávání bohužel nemají čas.

### **6.1.2 Dílčí výzkumná otázka č. 2**

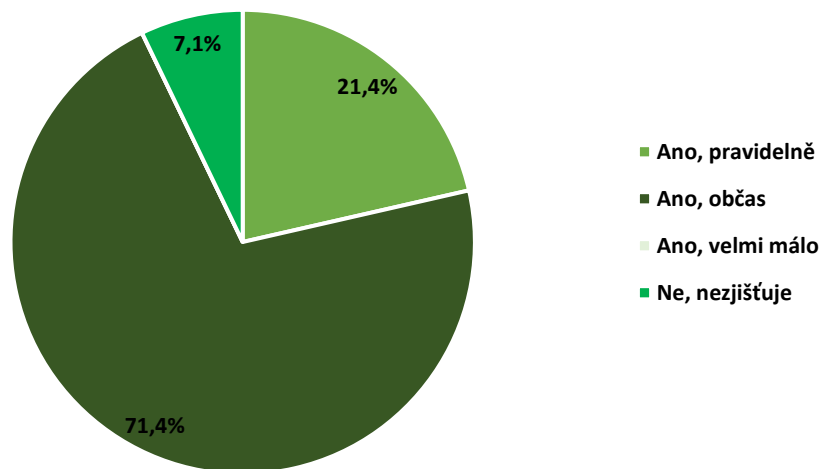
Druhá dílčí výzkumná otázka zněla následovně: *Jak pracovníkům vyhovuje stávající nabídka vzdělávacích aktivit, které jim firma nabízí?* (Otázky dotazníku č. 10-14)

Aby bylo na tuto dílčí výzkumnou otázku možné co nejlépe odpovědět, bylo k této otázce přiřazeno pět otázek, z čehož 4 byly uzavřené a pouze jedna z nich byla otevřená. Díky této výzkumné otázce bylo možné zjistit, zda jsou pracovníci v dané společnosti spokojeni s nabízenými vzdělávacími kurzy či školeními.

#### **Otázka č. 10 – Zjišťuje Váš zaměstnavatel, která témata vzdělávacích aktivit by Vás mohla zajímat?**

Podle odpovědí, kde respondenti odpovídali na otázku, zda si zaměstnavatel zjišťuje od pracovníků, které okruhy témat vzdělávání by pracovníky zajímaly, získala největší četnost právě odpověď *Ano, občas*, na kterou odpovědělo 71,4 % respondentů. Dále 21,4 % respondentů, odpovědělo, že jejich zaměstnavatel si pravidelně zjišťuje témata vzdělávacích aktivit, která by mohla pracovníky zajímat. Na odpověď *Ano, velmi málo* neodpověděl nikdo, nicméně 7,1 % respondentů odpovědělo, že si zaměstnavatel témata vzdělávacích aktivit od svých pracovníků nezjišťuje.

### 10. Zjišťuje Váš zaměstnavatel, která témata vzdělávacích aktivit by Vás mohla zajímat?

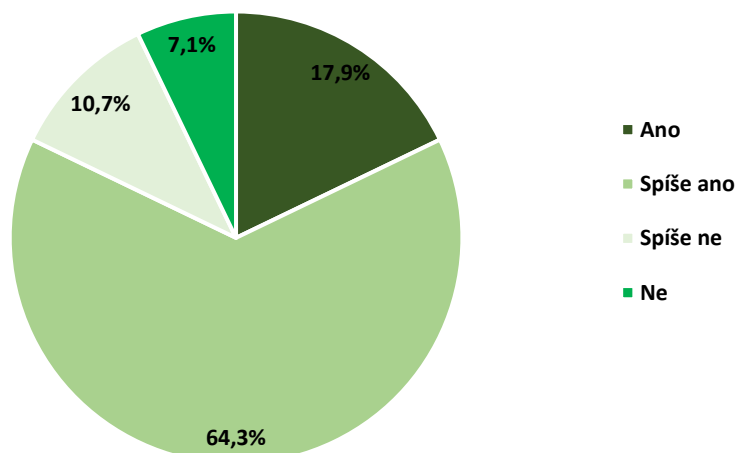


Graf 7 Spokojenost pracovníků se zjišťováním témat vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele (vlastní zpracování)

### Otázka č. 11 – Odpovídají současné vzdělávací aktivity, které Vám Vaše společnost nabízí, Vaším stávajícím vzdělávacím potřebám?

Na grafu (Graf 8) je možné vidět, že 82,2 % respondentů souhlasí s tím, že nabízené vzdělávací aktivity danou společností vzdělávacím potřebám pracovníků *odpovídají*. Pouze zbylých 17,8 % respondentů *odpovědělo negativně* a myslí si, že vzdělávací aktivity jim nejsou přizpůsobeny.

### 11. Odpovídají současné vzdělávací aktivity, které Vám Vaše společnost nabízí, Vaším stávajícím vzdělávacím potřebám?

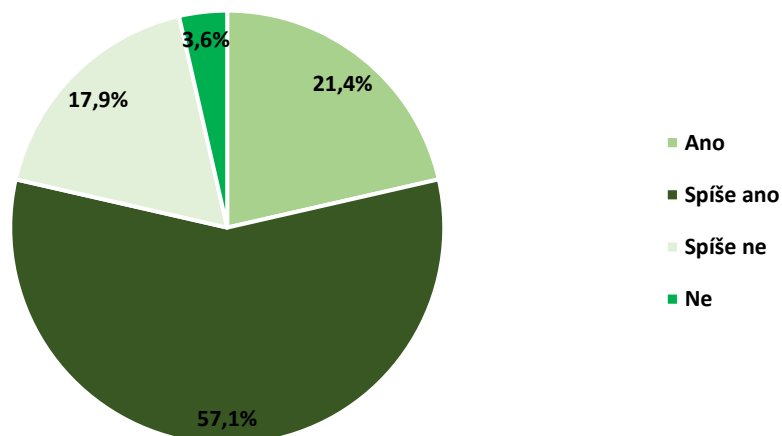


Graf 8 Spokojenost pracovníků s přizpůsobením vzdělávacích aktivit jejich potřebám ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)



**Otázka č. 12 – Vyhovuje Vám ve Vaší společnosti nabídka současných vzdělávacích aktivit.**

Následující otázka byla zaměřená na nabídku vzdělávacích aktivit společností nabízených a zda tato nabídka pracovníkům vyhovuje. Na tuto otázku respondenti odpovídali především pozitivně, a to dohromady ze 78,5 %, kdy odpověděli *Ano* nebo *Spíše ano*. Co se týče negativních odpovědí, je možné z grafu (Graf 9) vidět, že i zde se najdou respondenti, kterým současná nabídka vzdělávacích aktivit nevyhovuje. Skupinu, na kterou respondenti odpověděli *Ne* nebo *Spíše ne*, dohromady činila 21,5 % z celkového počtu respondentů.

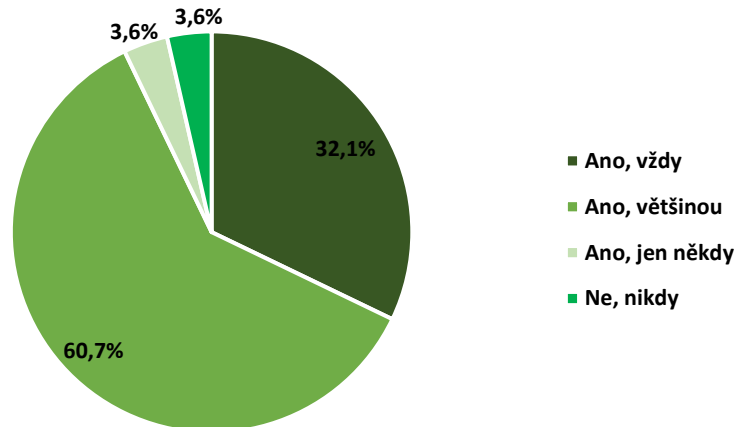
**12. Vyhovuje Vám ve Vaší společnosti nabídka současných vzdělávacích aktivit?**

Graf 9 Spokojenost pracovníků s nabídkou vzdělávacích aktivit ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

**Otázka č. 13 – Byl obsah vzdělávacích kurzů nebo školení, které jste doposud ve Vaší společnosti absolvoval(a), obvykle v souladu s rozvojem pracovní náplně Vaší společnosti?**

Více jak polovina zúčastněných respondentů, a to přesně 60,7 %, na tuto otázku odpovědělo, že většinou byly vzdělávací kurzy nebo školení v souladu pracovní náplně ve vybrané společnosti. 32,1 % respondentů odpovědělo, že obsah vzdělávacích aktivit je vždy v souladu s rozvojem pracovní náplně společnosti. Zbýlých 7,2 % respondentů odpovědělo, že obsah kurzů či školení je jen někdy v souladu s rozvojem pracovní náplně, a že vzdělávací kurzy nejsou nikdy v souladu s rozvojem pracovní náplně ve společnosti.

**13. Byl obsah vzdělávacích kurzů nebo školení, které jste doposud ve Vaší společnosti absolvoval(a), obvykle v souladu s rozvojem pracovní náplně Vaší společnosti?**



Graf 10 Spokojenost pracovníků s obsahem absolvovaných vzdělávacích kurzů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

**Otázka č. 14 – Uveďte přibližný název Vámi absolvovaného vzdělávacího kurzu nebo školení či absolvovaných kurzů nebo školení, o kterém jste si myslel, že není pro Vás přínosný.**

Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, byla zde možnost, aby se respondenti rozepsali a uvedli, který ze vzdělávacích kurzů, jichž se zúčastnili, pro ně nebyl přínosný. Tato otázka byla povinná, tudíž se jí účastnil celý vzorek respondentů. Nejčastěji se respondenti shodli na tom, a to dohromady ze 21,4 %, že nejméně přínosným školením se stalo *školení projektových manažerů*. Hlavním důvodem především bylo, že každý pracovník pracuje jiným způsobem, a proto to respondentovi, které dané téma již znal, nebylo zajímavé a ani mu to nepřineslo nic nového. Dalšími vzdělávacími kurzy, jež byly označeny za nepřínosné, bylo z 10,7 % uvedeno *školení bezpečnosti na internetu*, z 3,6 % padlo *školení na softwarový nástroj využívaný ve společnosti* a z 3,6 % *školení na time management*. Také se zde vyskytovaly i pozitivní odpovědi respondentů, a to například ta, že všechna školení a vzdělávání jsou určitým způsobem přínosná, dále, že je potřeba projít si všechna školení, aby pracovníci získali přehled o celkovém dění ve firmě. Pozitivní odpovědi se zde dohromady vyskytovaly z 10,7 %. 25 % respondentů odpovědělo, že je žádný název nenapadá.

Dle sesbíraných odpovědí k Dílčí výzkumné otázce 2 je možné vyhodnotit, že většině pracovníků stávající nabídka vyhovuje, i když se našly i negativní odpovědi, kdy pracovníci nebyli s nabídkou vzdělávacích aktivit spokojeni.

### 6.1.3 Dílčí výzkumná otázka č. 3

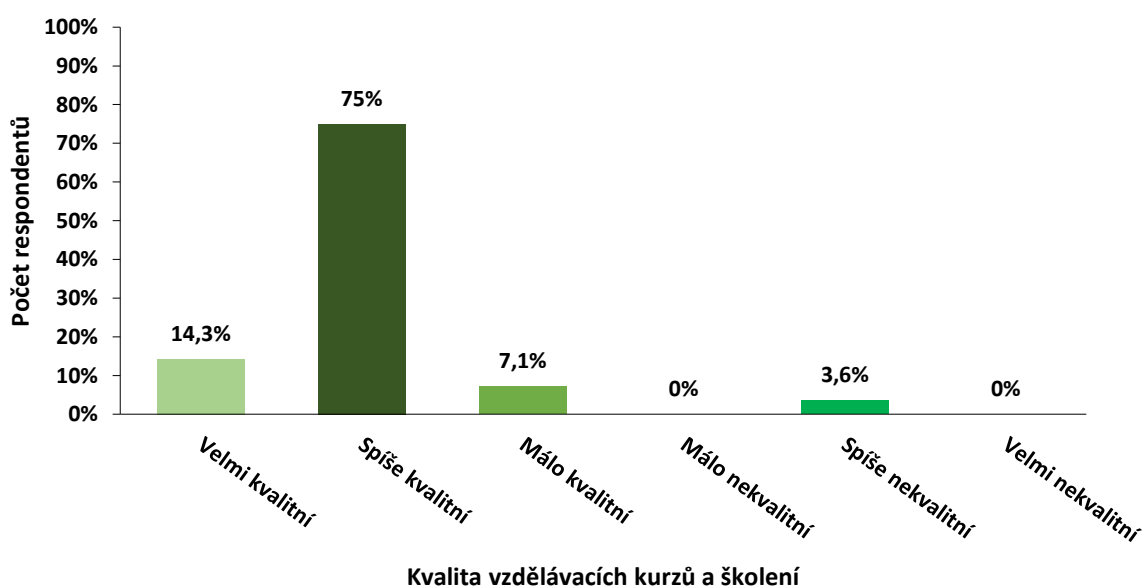
Dílčí výzkumnou otázkou, která byla položena v této části byla: *Jak jsou pracovníci spokojeni s organizací současných nabízených vzdělávacích aktivit?* (Otázky dotazníku č. 15-17)

Tato část se skládala ze tří otázek, z čehož u jedné otázky byla možnost odpovědí na škále od 0 do 5, a ostatní otázky byly uzavřené s možností výběru.

#### Otázka č. 15 – Jak celkově hodnotíte kvalitu organizování vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti?

U této otázky mohli respondenti vybrat svou odpověď ze 6tistupňové škály možností, které jsou uvedeny v grafu (Graf 11). Jak je na grafu možné vidět, tři čtvrtiny, tedy 75 % respondentů, odpovědělo, že kvalita organizování vzdělávacích kurzů v jejich společnosti je *spíše kvalitní*. Také se zde však objevilo několik respondentů, a to 14,3 %, kteří kvalitu organizování vzdělávacích kurzů nebo školení berou jako *velmi kvalitní* a 7,1 % uvedlo, že organizace vzdělávání je ve společnosti *málo kvalitní*. Žádný z respondentů však neuvedl, že by bylo organizované vzdělávání ve společnosti *málo nekvalitní* nebo *velmi nekvalitní*. Pouze se zde objevil jeden respondent, který odpověděl, že se mu zdá organizování vzdělávacích programů *spíše nekvalitní*.

#### 15. Jak celkově hodnotíte kvalitu organizování vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti?



Graf 11 Hodnocení kvality organizování vzdělávacích aktivit ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

**Otázka č. 16 – Ohodnořte u Vámi absolvovaných vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti skutečnosti, jak jste byl(a) obvykle spokojen(a) s jejich následujícími organizačními faktory.**

Na tuto otázku respondenti odpovídali pomocí šestistupňové škály, která byla stanovena od 0 do 5, kdy 0 = *byl(a) jsem velmi nespokojen(a)*, 1 = *byl(a) jsem spíše nespokojen(a)*, 2 = *byl(a) jsem málo nespokojen(a)*, 3 = *byl(a) jsem málo spokojen(a)*, 4 = *byl(a) jsem spíše spokojen(a)*, 5 = *byl(a) jsem velmi spokojen(a)*. Respondentům nebyla poskytnuta možnost neutrální odpovědi, z čehož vyplývá, že buď odpovídali pozitivním způsobem nebo negativním. V tabulce (Tab. 3) je možné vidět všechny organizační faktory, které respondenti hodnotili. Nejvíce byli respondenti spokojeni s *vhodně zvoleným místem konání vzdělávacích aktivit a příjemností prostředí, ve kterém vzdělávací aktivity probíhaly*, kdy na škále 3-5 bodů odpovědělo 25 respondentů u každého z faktorů. Na druhém místě se v rámci pozitivních odpovědí objevuje právě faktor *respektování časového harmonogramu vzdělávacích aktivit a technická podpora vzdělávání*, na kterou na škále 3-5 bodů odpovědělo dohromady 23 respondentů u každého z faktorů. Poslední místo zaujímá *faktor občerstvení účastníků*, které získalo nejvíce negativních odpovědí, a to dohromady od 14 respondentů na bodové škále 0-2.

Co je z tabulky také možné vypočítat je, že nejčastěji respondenti ve svých odpovědích preferovali hodnotu 4. Celkově tato hodnota byla vybrána 53x.

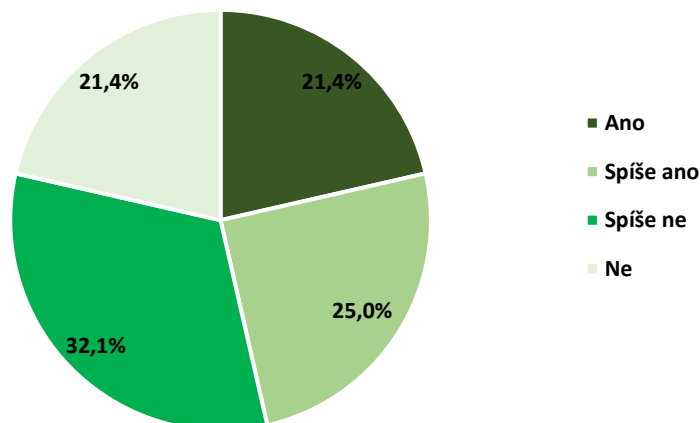
Tabulka 1 Spokojenost respondentů s organizačními faktory (vlastní zpracování)

Organizační faktory	Počet odpovědí u jednotlivých bodů													
	0		1		2		3		4		5		CELKEM	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
<b>Vhodně zvolené místo konání vzdělávacích aktivit</b>	2	7,1	1	3,6	0	0	4	14,3	13	46,4	8	28,6	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Příjemnost prostředí, ve kterém vzdělávací aktivity probíhaly</b>	2	7,1	1	3,6	0	0	4	14,3	12	42,9	9	32,1	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Občerstvení účastníků</b>	6	21,4	3	10,7	5	17,9	5	17,9	7	25	2	7,1	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Respektování časového harmonogramu vzdělávacích aktivit</b>	2	7,1	1	3,6	2	7,1	5	17,9	10	35,7	8	28,6	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Technická podpora vzdělávání</b>	1	3,6	0	0	4	14,3	4	14,3	11	39,3	8	28,6	<b>28</b>	<b>100</b>

Vysvětlivky: Σ = absolutní četnost, % = relativní četnost

**Otázka č. 17 – Uvažujete o tom, že byste mohl(a) ve Vaší společnosti pomoci při organizování vzdělávacích kurzů nebo školení?**

V následující otázce respondenti volili svou odpověď ze čtyř nabízených škálových variant: *Ano*, *Spíše ano*, *Spíše ne* a *Ne*. Jelikož společnost využívá spíše interních školitelů, zaměřovala se otázka právě na to, zda by byli pracovníci ochotni pomoci při organizování vzdělávacích kurzů nebo školení. Jak je možné z grafu (Graf 12) vidět, byly odpovědi velmi vyrovnané, ačkoliv více respondentů odpovědělo spíše negativně, a to z 53,5 % respondentů. Tito respondenti neuvažují o poskytnutí pomoci společnosti při organizování vzdělávacích kurzů nebo školení. Na druhou stranu se ve společnosti objevují i pracovníci, kteří by měli zájem vypomáhat s organizací vzdělávání. Respondentů, kteří odpověděli spíše pozitivně, bylo dohromady 46,5 % z celkového počtu respondentů.

**17. Uvažujete o tom, že byste mohl(a) ve Vaší společnosti pomoci při organizování vzdělávacích kurzů nebo školení?**

Graf 12 Ochota pracovníků podílet se na organizování vzdělávacích aktivit (vlastní zpracování)

Jak je možné z formulace Dílčí výzkumné otázky 3 vydedukovat, jednalo se v této části dotazníkového šetření o to, zda jsou pracovníci spokojeni s organizací současně nabízených vzdělávacích aktivit. Pomocí výsledků, které byly získány, bylo možné zjistit, že valná většina je s organizací vzdělávání uvnitř společnosti spokojena, i když se našly oblasti, se kterými respondenti spokojeni nebyli, a to například se obcerstvením nabízeným při daném vzdělávacím kurzu nebo školení.

#### 6.1.4 Dílčí výzkumná otázka č. 4

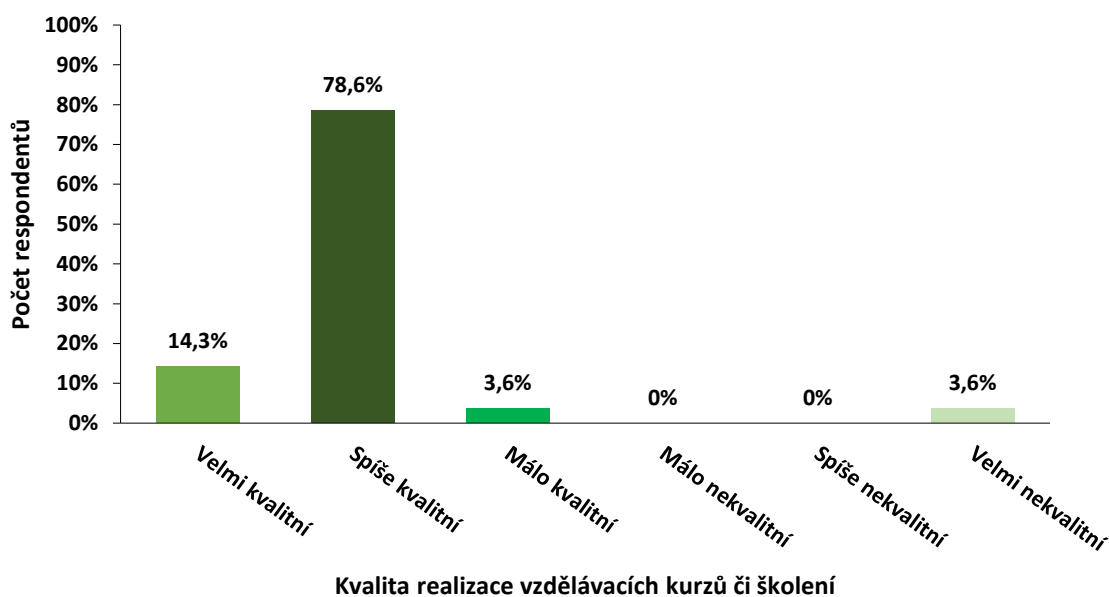
Poslední stanovenou dílčí výzkumnou otázkou bylo: *Jak pracovníci hodnotí realizaci ve vlastní společnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit?* (Otázky dotazníku č. 18-20)

Tato část se skládala ze tří otázek, přičemž u jedné z nich bylo možné odpovědět na otázku pomocí šestistupňové škály od 0 do 5. Zbylé dvě otázky byly uzavřené s možností výběru.

#### Otázka č. 18 – Jak celkově hodnotíte kvalitu realizace (průběhu) vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti?

V této otázce odpovídali respondenti pomoci šesti možností, pomocí kterých měli respondenti odpovědět, zda jsou spokojeni s kvalitou realizace vzdělávacích kurzů nebo školení ve vybrané společnosti. Jak je možné z grafu (Graf 13) vidět, nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří realizaci vzdělávacích kurzů označují jako *spíše kvalitní*, a to ze 78,6 %. Druhou, avšak výrazně nižší skupinu vytvářejí respondenti, kterým přijde realizace vzdělávacích kurzů či školení v dané společnosti *velmi kvalitní*, a to ze 14,3 % z celkového počtu respondentů. Zbylých 7,2 %, což jsou pouze dva respondenty, odpovědělo, že realizace vzdělávacích aktivit je *málo kvalitní* a *velmi nekvalitní*. Varianty odpovědi *málo nekvalitní* a *spíše nekvalitní* nezvolil žádný respondent.

#### 18. Jak celkově hodnotíte kvalitu realizace (průběhu) vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti?



Graf 13 Hodnocení kvality realizace vzdělávacích aktivit ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

**Otázka č. 19 – Ohodnořte u Vámi absolvovaných vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti skutečnost, jak jste byl(a) obvykle spokojen(a) s jejich následujícími realizačními faktory.**

V této otázce byla opět stanovena šestistupňová škála, pomocí které respondenti přiřazovali body od 0 do 5 k jednotlivým realizačním faktorům. Pro vysvětlení šestistupňové škály bylo hodnocení k jednotlivým bodům přiřazeno následovně: 0 = *byl(a) jsem velmi nespokojen(a)*, 1 = *byl(a) jsem spíše nespokojen(a)*, 2 = *byl(a) jsem málo nespokojen(a)*, 3 = *byl(a) jsem málo spokojen(a)*, 4 = *byl(a) jsem spíše spokojen(a)*, 5 = *byl(a) jsem velmi spokojen(a)*. Jak je možné z tabulky (Tab. 4) vyčíst, nespokojenost u jednotlivých realizačních faktorů byla velmi nízká. Šest pracovníků v součtu bodové škály 0-2 bylo nespokojeno se *schopností lektora vytvářet při vzdělávání pozitivní atmosféru*. Nejčastěji byli respondenti spokojeni v součtu bodové škály 3-5 se dvěma faktory, a to s *odbornou připraveností lektora* a *schopností lektora dosáhnout cílů vzdělávání*. Tyto dva faktory dostaly 26 bodů. 25 respondentů bylo také spokojeno se *schopností lektora respektovat účastníky*. V této otázce respondenti nejčastěji označovali variantu odpovědi 4 (*byl(a) jsem spíše spokojen(a)*).



Tabulka 2 Spokojenost respondentů s realizačními faktory (vlastní zpracování)

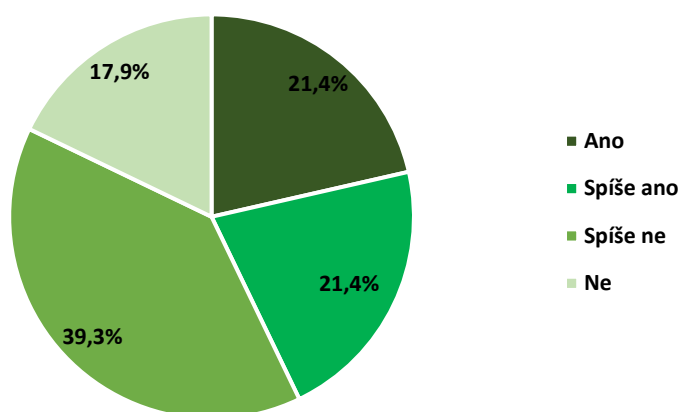
Realizační faktory	Počet odpovědí u jednotlivých bodů													
	0		1		2		3		4		5		CELKEM	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
<b>Odborná připravenost lektora</b>	1	3,6	1	3,6	0	0	2	7,1	14	50	10	35,7	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Schopnosti lektora dosáhnout cílů vzdělávání</b>	1	3,6	1	3,6	0	0	4	14,3	19	67,9	3	10,7	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Schopnosti lektora účastníky vzdělávat</b>	1	3,6	1	3,6	2	7,1	5	17,9	16	57,1	3	10,7	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Schopnosti lektora vytvářet při vzdělávání pozitivní atmosféru</b>	1	3,6	3	10,7	2	7,1	11	39,3	9	32,1	2	7,1	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Schopnosti lektora respektovat účastníky</b>	2	7,1	0	0	1	3,6	10	35,7	9	32,1	6	21,4	<b>28</b>	<b>100</b>

Vysvětlivky: Σ = absolutní četnost, % = relativní četnost

### Otázka č. 20 – Myslíte si, že byste se mohl(a) ve Vaší společnosti uplatnit též jako lektor vzdělávání v jejich vzdělávacích kurzech nebo školeních?

Jak už bylo výše zmíněno, daná společnost pro vzdělávání svých pracovníků nejčastěji využívá interních zdrojů. Důvodem, proč byla tato otázka položena byl ten, že společnost má nedostatek interních školitelů, a proto bylo potřeba zjistit, zda by byli pracovníci ochotní podílet se na školení z pozice školitele. Z větší poloviny respondentů, přesněji tedy ze 57,2 % bylo odpovězeno, že by se pracovníci ve společnosti nemohli uplatnit jako lektori vzdělávání. Zbylých 42,8 % uvedlo, že by se ve společnosti mohli jako lektori vzdělávacích školení či kurzů uplatnit.

#### 20. Myslíte si, že byste se mohl(a) ve Vaší společnosti uplatnit též jako lektor vzdělávání v jejich vzdělávacích kurzech nebo školeních?



Graf 14 Ochota pracovníků podílet se na vzdělávacích aktivitách jako lektori (vlastní zpracování)

Při vyhodnocování výsledků otázek pro Dílčí výzkumnou otázku 4 bylo zjištěno, že většina pracovníků byla s realizací absolvované vzdělávací aktivity spokojená a nejčastěji respondenti označovali realizaci vzdělávání za spíše kvalitní. Nicméně při otázce, zda by se pracovníci chtěli podílet na samotném vzdělávání jako lektori, byly odpovědi z více jak 50 % negativní a jako lektori by se školení účastnit nechtěli.

## 6.2 Individuální polostrukturovaný rozhovor

Rozhovor byl veden s personální manažerkou společnosti zabývající se náboru nových zaměstnanců a také jejich vzděláváním a rozvojem. Cílem individuálního rozhovoru bylo zjistit, jakým způsobem zajišťují vzdělávání svých pracovníků. V rámci individuálního rozhovoru bylo personalistce položeno 11 dotazů s tím, že vzniklo několik dalších

podotázek, které vznikly v průběhu individuálního rozhovoru. Personalistka také poskytla údaje o její náplni práce, o postoji společnosti ke vzdělávání pracovníků a také zkušenosti, které se vzděláváním ve společnosti získala. Rozhovor s ní se tak stal součástí kvalitativní výzkumné strategie.

### 6.2.1 Charakteristika respondenta

Na začátku celého rozhovoru byla respondentce položena otázka, jak dlouho pracuje v dané společnosti. Dle její odpovědi bylo možné zjistit, že ve společnosti pracuje přesně 14 let a 7 měsíců. Celou dobu však respondentka nepracovala pouze jako HR manažerka. Ze začátku pracovala jako projektový manažer, kdy měla na starosti jednotlivá oddělení. Na HR oddělení pracuje nyní 3 roky, tedy od roku 2019, nicméně již o začátku, kdy začala pracovat ve společnosti měla na starost veškeré personální věci, ať už se jednalo o interní personalistiku nebo také zpracovávání smluv. Dle jejich slov „*vždycky jsem dělala personální věci*“. Respondentka měla vždy na starosti i školení pracovníků, i když to nebyla její primární činnost. Vždy však měla na starosti zaškolování nových zaměstnanců.

### 6.2.2 Analýza dat z rozhovoru

Na základě získaných dat z individuálního rozhovoru bylo možné zařadit otázky k jednotlivým stanoveným dílčím výzkumným otázkám.

K dílčí výzkumné otázce 1, kterou byla *Jak se pracovníci zapojují do vzdělávacích aktivit jim společností nabízených* bylo možné zařadit otázku č. 3, na kterou byla tázána respondentka v rámci individuálního rozhovoru, a to, **jak podle ní souvisí rozvoj pracovníků s jejich vzděláváním**. Podle respondentky vždy záleží na tom, jak dlouho daný pracovník ve společnosti pracuje, jelikož je rozdíl zaškolovat a vzdělávat nového pracovníka a pracovníka, který zde pracuje již delší dobu. Nejčastěji je potřeba rozvíjet právě projektové manažery, protože dle slov respondentky je „*ta fluktuace nejvyšší, i potřeba nových členů ...*“. Co se týče pracovníků, kteří ve společnosti pracují delší dobu, snaží se jim společnost připravit takové školení a vzdělávání, které jim je „*ušité na míru*“. V rámci této otázky vzniklo pár podotázek, a to, zda je pro společnost důležité rozvíjet své pracovníky, přičemž respondentka odpověděla, že ano, ale že i samotně pro všechny pracovníky je důležité, aby se rozvíjeli, a i sami si navrhovali taková školení, která budou prohlubovat jejich dosavadní znalosti. Podle dotazované je společnost také velmi otevřená ke vzdělávání svých pracovníků, a to i tehdy, když si sám pracovník vybere takové školení, které je finančně náročnější. Dle respondentčiných slov „*otázkou je, aby ta ochota se podílet na školení nebo*

vzdělávání byla z obou stran“. Při takových školeních je důraz především kladen na to, aby dané vzdělávání bylo relevantní k náplni práce pracovníka.

Téměř ke konci rozhovoru padl na respondentku dotaz, zda ví, kolik pracovníků se průměrně do vzdělávání zapojí a aktivně se jich účastní. Z respondentčiny strany nebyla odpověď jednoznačná, a to z důvodu online školeních, kde není 100% možné sledovat účast všech pracovníků. Respondentka také zmínila, že i když bylo školení uskutečňováno prezenčně, také nebylo možné zařídit, aby se všichni aktivně do školení či vzdělávání zapojili. Respondentka uvedla, že „*ten člověk tam mohl sedět a být přítomný tělem, ale nemusel být přítomný duchem*“. Respondentka také zmínila, že jelikož jsou pro všechno nahrané záznamy, které jsou pro všechny pracovníky dostupné, tak v případě nejasností si dané video mohou pustit a zjistit si něco o daném problému.

K dílčí výzkumné otázce 2 – *Jak pracovníkům vyhovuje stávající nabídka vzdělávacích aktivit, které jim společnost nabízí* bylo přiřazeno několik otázek z individuálního rozhovoru. Právě pod tuto dílčí otázku spadal dotaz č. 4 týkající se toho, **jak je v dané společnosti koncipován systém vzdělávání pracovníků**. Díky odpovědi respondentky bylo zjištěno, že společnost má systém vzdělávání určen pomocí plánů vzdělávání, který se každým rokem aktualizuje. Jedním z důvodů, proč tento systém mají takto nastaven je, že je tato podmínka stanovena i v normě ISO, kterou jsou povinni se řídit. Respondentka také uvedla, že v minulém roce proběhlo 10 školení, ale pro rok 2022 toto číslo stanovené není, a to z důvodu, že každý má tu možnost napsat do společností vytvořené tabulky téma vzdělávání, kterého by se rádi účastnili. Jiným způsobem si však od respondentů nezjišťují, která témata by je zajímala. Je zde však i možnost, že i sám pracovník může dané školení realizovat, nicméně dané téma musí znát opravdu velmi dobře. V další části rozhovoru respondentce položena otázka rozhovoru č. 6, a to, **jak řeší problematiku vzdělávacích potřeb pracovníků**. Tuto problematiku většinou řeší pomocí interních školení, u kterých je vždy napsáno, zda jsou povinná nebo ne. Jelikož společnost přešla z 90 % na online školení, pro která jsou vytvářené záznamy, může si pracovník toto školení vždy zpětně pustit a najít tam svůj AHA moment, který následně v praxi využije. Podle respondentčiny slov „*je to pro dobro každého, že se na to podívá .... je to opravdu přínos pro všechny*“.

Jelikož společnost nabízí svým pracovníkům jazykové kurzy, byl zde dotaz i na to, zda jsou jazykové kurzy přizpůsobené pro danou práci pracovníka. Zde respondentka uvedla, že jelikož mají své vlastní slovníky a své používané pojmy, jsou jazykové kurzy mířeny spíše na obchodní komunikaci. Respondentka také zmínila, že na konverzaci v angličtině chodí

především obchodní manažeři „*aby se opravdu cítili pevní v kramflecích, když mluví s někým ze zahraničí*“. Pokud se však jedná o jiné školení než například o jazykové kurzy, kde jsou společně jeden nebo dva pracovníci, bylo zjištěno, že většinou se daná školení nerozdělují dle úrovně délky praxe pracovníků na dané pracovní pozici. Pokud se však jedná o nováčky, kteří zrovna do společnosti nastoupili, jsou jim poskytnuty různé materiály, záznamy ze školení, které by je v rámci pár měsíců měly posunout na velmi dobrou pracovní úroveň.

K dílčí výzkumné otázce 3 – *Jak jsou pracovníci spokojeni s organizací nabízených vzdělávacích aktivit* bylo přiřazeno nejvíce otázek z individuálního rozhovoru, a to dohromady 3 hlavní otázky. Pomocí otázky rozhovoru č. 5 se zjišťovalo, **ve kterém dokumentu dané společnosti je doložen účel, cíl a struktura systému vzdělávání pracovníků**. Díky respondentce bylo zjištěno, že většina těchto informací jsou uvedené v příručkách pro jednotlivá oddělení. Ale především se jedná o příručku kvality, která je pro všechna oddělení stejná. V rámci otázky č. 7 bylo zmíněno, **jak v současné době vypadá vzdělávání pracovníků v jejich společnosti**. Nyní je školení především v online formě, nicméně školení bývala i prezenční formou. Společnost však zjistila, že pracovníkům spíše vyhovuje online forma vzdělávání, a to z důvodu, že se k dané problematice mohou kdykoliv vrátit, jelikož pro všechno mají nahrané záznamy. Pokud se jedná o nějaké školení, které je povinné, měli by pracovníci dát nějakým způsobem vedení vědět, že se daného školení účastnili. Pokud však nedají a školení se nezúčastní, je to podle respondentčinych slov „*jejich chyba, ale je to takové házení hrachu na stěnu*“. Dále bylo zjištěno, že pokud se jedná o nějakou konverzaci, pro kterou je důležitá interakce či sledovat, jakým způsobem pracovník reaguje, je lepší, aby dané školení či vzdělávání bylo prezenčně. Poslední otázkou, která se váže pro tuto výzkumnou otázku, je otázka rozhovoru č. 11, která se zaměřuje na to, **jak společnost získává od účastníků vzdělávacích aktivit zpětnovazební informace**. Bylo zjištěno, že pokud se jedná o školení, která jsou ze zákona povinná (např. BOZP, PO, První pomoc), je vždy na konci alespoň malý test, který by měl prokázat, že si pracovník tím daným školením prošel. Ovšem ani zde není 100% jistota, že pracovník školení věnoval absolutní pozornost, jelikož tyto testy nebyly těžké a daly se víceméně odvodit i od toho, jak to funguje v reálném životě. Pokud se ale jedná například o nějaké velké školení, u nich by měl být jednou ročně uskutečněn závěrečný test. U menších školeních nejsou testy ani dodatečné testování žádné.

K poslední dílčí výzkumné otázce 4, *jak pracovníci hodnotí realizaci ve vlastní společnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit*, by se daly z rozhovoru přiřadit otázky č. 8 a 10. U otázky č. 8 se zjišťovalo, **v čem vedení spatřuje přednosti a nedostatky současného vzdělávání pracovníků**. Podle respondentky mezi přednosti současného vzdělávání v jejích společnosti patří to, že vzdělávací aktivity jsou většinou ušité na míru potřebám pracovníků, dále jejich časová flexibilita a celkově nízké náklady, jelikož především využívají interních lektorů. V rámci nedostatků bylo zjištěno, že společnost má velmi málo ochotných a zkušených interních lektorů, kteří by dané téma, jež chtějí přednášet, znali opravdu dobře. Na tuto otázku dále navazovala otázka rozhovoru č. 10, která byla zaměřena na to, **kde hledají vhodné lektory do vzdělávacích kurzů společnosti a jak si ověřují jejich kvalitu**. Pro interní lektory je vytvořena tabulka, kde se může jakýkoliv interní pracovník zapsat, nicméně je podmínkou, že „*to téma musí znát opravdu hodně dobře*“. V rámci externích školitelů respondentka většinou vyhledává vzdělávací agentury přes internet, a pokud je pro ni nějaká agentura zajímavá, prohlédne si veškeré recenze, jak vypadají stránky dané agentury, zda jim nabízí vše, co společnost potřebuje nebo zda mají potřebnou certifikaci, která je dále uznatelná např. pro zákonná školení. Z tohoto vyplývá, že se tedy spíše přiklání k interním školitelům, a to především kvůli tomu, jelikož jsou velice úzce zaměřený obor.

Jediná otázka, která nebyla přiřazena k žádné dílčí výzkumné otázce, byla otázka rozhovoru č. 9, pomocí které se zjišťovalo, **jaké největší problémy se vzděláváním pracovníků se v současnosti ve vybrané společnosti vyskytují**. Dle respondentky bylo zmíněno, že „*pokud se jedná o externí školení, tak finanční náročnost*“. Tento problém se snaží eliminovat využíváním interních zdrojů, které se však bohužel nedají využívat i na zákonná školení, pro která jsou potřeba různé certifikace apod.

### 6.3 Shrnutí výsledků

Pomocí získaných dat na základě dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru bylo možné stanovit co nejrelevantnější otázky ke stanoveným dílčím výzkumným otázkám.

*Dílčí výzkumná otázka č. 1 – Jak se pracovníci zapojují do vzdělávacích aktivit jim společností nabízených?*

Na základě výstupů je možné říct, že zapojování pracovníků do vzdělávacích aktivit je opravdu vysoké. Pomocí individuálního rozhovoru bylo také možné zjistit, že právě vysoké zapojování pracovníků je jednou z předností vzdělávání ve vybrané společnosti. Důvodem je především online forma vzdělávacích aktivit.

*Dílčí výzkumná otázka č. 2 – Jak pracovníkům vyhovuje stávající nabídka vzdělávacích aktivit, které jim společnost nabízí?*

Ve většině případů bylo možné zjistit, že nabídka vzdělávacích aktivit pracovníkům vyhovuje a je přizpůsobena jejich pracovní pozici. Tuto odpověď potvrdila i personální manažerka, která uvedla, že většina vzdělávacích aktivit jsou všem pracovníkům tzv. ušité na míru.

*Dílčí výzkumná otázka č. 3 – Jak jsou pracovníci spokojeni s organizací současných nabízených vzdělávacích aktivit?*

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina pracovníků je s organizováním vzdělávacích aktivit spíše spokojena, ať už se jedná o kvalitu organizace vzdělávání nebo jednotlivé organizační faktory. A to především i z pohledu vedení společnosti, které se snaží poskytovat pracovníkům příležitosti ke vzdělávání a nabídat je, aby i oni sami projevíli zájem o téma, ve kterém by se chtěli rozvíjet.

*Dílčí výzkumná otázka č. 4 – Jak pracovníci hodnotí realizaci ve vlastní společnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit?*

Na základě výstupu z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou pracovníci s realizací absolvovaných vzdělávacích aktivit spíše spokojeni. V tomto případě je však velký nedostatek v množství lektorů, jelikož společnost zastává názoru, že je pro ně vhodnější využívat spíše interní zaměstnance pro školení než externisty. Bohužel pracovníci o zaujmutí pozice lektora zájem nemají a společnost tento fakt bere jako obrovský nedostatek v oblasti vzdělávání.

## 7 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ A ZLEPŠENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru byly vytvořeny následující tabulky, které znázorňuje nejen silné a slabé stránky (Tab. 3) vybrané společnosti, ale také příležitosti či hrozby (Tab. 4), které se mohou v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků vyskytnout.

Tabulka 3 SWOT analýza společnosti – silné a slabé stránky (vlastní zpracování)

	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizace online formy výuky při vzdělávání pracovníků</li> <li>• Poměrně vysoká pravděpodobná účast pracovníků na vzdělávacích aktivitách</li> <li>• Témata jsou většinou přizpůsobena jednotlivým pracovním pozicím pracovníků</li> <li>• Možnost připojit se ke školením nebo vzdělávacím aktivitám odkudkoliv</li> <li>• Možnost zpětného přehrání záznamu ze školení</li> <li>• Využívání interních a externích školitelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek kvalitních interních školitelů</li> <li>• Nepravidelné či žádné získávání zpětné vazby o kvalitě vzdělávacích aktivit</li> <li>• Finanční náročnost při využívání externích vzdělávacích agentur</li> <li>• Nedostatečné rozlišení úrovně kvalifikace vzdělávajících se pracovníků na dané pozici</li> <li>• Nedostatečná motivace interních pracovníků, aby se ve vzdělávání ve své společnosti zúčastnili v roli interních lektorů</li> <li>• Omezené využívání předností online výuky v rámci vzdělávání pracovníků</li> <li>• Nedostatečná motivace pracovníků k vlastnímu vzdělávání</li> </ul>



Tabulka 4 SWOT analýza společnosti – příležitosti a hroby (vlastní zpracování)

	O – Příležitosti	T – Hrozby
Externí faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj IT technologií pro online vzdělávání</li> <li>• Využití nových IT nástrojů pro zvýšení efektivity firemního vzdělávání</li> <li>• Využití externích partnerů pro komplexní pokrytí požadovaných obsahů vzdělávání</li> <li>• Získání finančních prostředků ze strany státu nebo EU na vzdělávání pracovníků</li> <li>• Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Covidová situace</li> <li>• Válečný konflikt</li> <li>• Ekonomická recese</li> <li>• Přeceňování online forem vzdělávání</li> <li>• Extrémní závislost na externích školitelích</li> </ul>

Částí, která je nejvíce rozvinutá právě ve SWOT analýze jsou slabé stránky společnosti v rámci školení a vzdělávání, pomocí kterých jsou následně stanovena nápravná opatření.

Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi pracovníky a z individuálního rozhovoru s personální manažerkou bylo shledáno několik nedostatků v oblasti vzdělávání pracovníků. Hlavním nedostatkem, který se ve společnosti vyskytuje je právě nezískávání finální zpětné vazby od pracovníků, kteří se účastní vzdělávacích aktivit či školení. Jelikož je společnost velmi úzce zaměřená na obor, ve kterém podniká, je nutné znát veškeré postupy a metody práce či užívání interních softwarů velmi podrobně. Bohužel však nemá společnost dostatek kvalifikovaných a ochotných interních pracovníků, kteří by se školení či vzdělávacího programu ujali jako lektori. Dále bylo ve většině otevřených odpovědí v dotazníkovém šetření uvedeno, že pracovníci nemají dostatek času na vzdělávací programy během i mimo pracovní dobu. To je bohužel velká škoda, pokud mají díky společnosti právě vzdělávací aktivity k dispozici.

### **Stanovit cíle vzdělávacích aktivit**

Aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků v rámci vzdělávacích aktivit, je potřeba stanovit si vždy na začátku vzdělávacího programu cíl, kterého je potřeba dosáhnout. V rámci výzkumného šetření nebylo zjištěno, že by si tyto cíle společnost stanovovala, což může zapříčinit problémy s celkovou kvalitou vzdělávání. Pokud by si společnost stanovila cíle na začátku vzdělávacího programu, bylo by vhodné daný vzdělávací program zakončit menším testem či zkouškou, který bude brán jako výstup z celkové vzdělávací aktivity, čímž se zjistí, zda bylo daného cíle dosaženo. Pokud se jedná o pravidelné vzdělávací aktivity, jako jsou například jazykové kurzy, měly by být podpořeny ročními či pololetními zkouškami, aby jak lektor, tak i vedoucí získal přehled o tom, zda jazykový kurz pracovníka posouvá dopředu, či dané vzdělávání nemá smysl.

### **Vytvořit systém vzdělávání ve společnosti na základě pracovní úrovně jednotlivých pracovníků**

Jelikož každý z pracovníků má jiný styl práce, pracuje v dané společnosti rozdílnou dobu a za celkovou dobu, kterou věnuje své pracovní náplni nasbíral jiné množství zkušeností, bylo by vhodné přizpůsobit jednotlivá školení či vzdělávací kurzy právě jejich úrovni nabitých zkušeností. Pokud například projektový manažer pracuje ve společnosti více než pět let a sdílí vzdělávací kurz s projektovým manažerem, který ve společnosti pracuje 2 roky, je samozřejmé, že projektový manažer pracující déle ve společnosti bude mít více zkušeností. Pokud by zde však nebyla možnost oddělení mladších a starších projektových manažerů, bylo by vhodné přizpůsobit vzdělávací aktivitu tak, aby starší projektoví manažeři měli v rámci vzdělávací aktivity možnost předat své znalosti a zkušenosti nováčkům například pomocí diskuse.

### **Motivovat interní pracovníky k zastání pozice lektora**

Ačkoliv se společnost soustředí na využívání především interních lektorů, kteří jsou méně finančně nároční a také mají větší přehled o celkovém dění ve společnosti, stále se jich v dané společnosti vykytuje málo a ani samotný zájem stát se interním lektorem není dostatečný. V tomto případě by mohlo pomoci to, že by vedení motivovalo své pracovníky k tomu, aby se stali interními lektory. Motivačními faktory, které by mohly pracovníky zaujmout je vyšší finanční ohodnocení, prémie za každé organizované vzdělávání nebo také kariérní růst.

**Umožňovat zaměstnancům realizovat vzdělávací aktivity v rámci jejich pracovní doby**

Vzhledem k tomu, že nejčastějším problémem pracovníků v rámci vzdělávacích aktivit je nedostatek času, který by mohli věnovat vzdělávací aktivitě jim firmou nabízených, bylo by vhodné pracovníkovi nabídnout možnosti časů, kdy by se mohli vzdělávání účastnit. Jelikož pracovní doba všech pracovníků je 8-17 h (8 hodin pracovní doba + 1 hodina obědové pauzy) od pondělí do pátku, je zde prostor pro všechny pracovníky naplánovat čas, který by si vyhradili přímo na dané školení či vzdělávání. Poté by nemuseli pracovníci povinná školení dohánět na poslední chvíli, ale všechna školení by probíhala jednotně v jeden čas nebo individuálně stanovený čas každého pracovníka.

**Udržovat účast na online školeních či vzděláváních pod kontrolou**

V rámci individuálního rozhovoru při odpovědi na jednu otázku padlo, že společnost zcela přešla na online výuku, jelikož tato forma vzdělávání všem pracovníkům vyhovuje. Bohužel však při online vzdělávání nastal problém takový, že není možné přesně zjistit, který pracovník se daného vzdělávání účastnil a zda mu online vzdělávání předalo něco nového. Aby se celková účast na online vzdělávání pohlídala, bylo by žádoucí zajistit takový systém online vzdělávání, při kterém se pracovník identifikuje svým jménem nebo zkratkou, která se ve společnosti používá. Po shlednutí online školení či vzdělávání se také může pracovník nahlásit vedoucí mající na starost tyto vzdělávací aktivity.

**Zjišťovat zpětnou vazbu účastníků na organizaci a realizaci vzdělávacích aktivit**

Aby bylo docíleno spokojenosti všech pracovníků v rámci vzdělávacích programu, bylo by vhodné po každém vzdělávání požadovat od pracovníků vyplnění zpětnovazebního dotazníku, který poskytne vedení informace o tom, kde je potřeba se v rámci vzdělávání zlepšit. Otázky by měly být mířené především na samotnou organizaci, náplň vzdělávacího programu, přístup lektora ke vzdělávání, a především by měla být zpětná vazba mířená na celkovou spokojenost pracovníků s daným vzděláváním. Pomocí zpětnovazebního dotazníku by společnost zjistila, ve které oblasti se vyskytuje největší problém a tomuto problému by mohla předejít v následujících vzdělávacích aktivitách.

## ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj se nedotýká dospělých pouze v pracovní sféře, ale jedná se o něco, co nás doprovází celým životem, kdy si rozvíjíme veškeré své znalosti, schopnosti i dovednosti, jež nám pomáhají se posouvat dále. Pokud se jedná o vzdělávání a rozvoj, které nám je i po našem studiu na základní, střední či vysoké škole nabízeno našimi zaměstnavateli, jedná se o tzv. třesničku na dortu, jež nás neposouvá dále pouze v osobním životě, ale zde už dané vzdělávání může hrát obrovskou roli v životě kariérním.

Hlavním cílem a předmětem této bakalářské práce byla analýza systému rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti, díky níž bylo potřebné zjistit co nejvíce informací o dané problematice. V rámci teoretické části bakalářské práce byly vyzdvihnuty nejdůležitější pojmy a témata v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, a také zde bylo zahrnuto vzdělávání seniorů, které je v dnešní době velmi populární a vyhledávané mezi lidmi, kteří již nejsou zaměstnáni, ale i přesto chtějí své vědomosti nadále prohlubovat.

V praktické části byla analýza rozvoje pracovníků přímo aplikována na vybranou společnost, která byla analyzována pomocí dotazníku a individuálního polostrukturovaného rozhovoru. Díky těmto dvěma metodám a jejich následným vyhodnocením bylo možné lépe porozumět systému vzdělávání ve vybrané společnosti, a také zjistit, v jakých oblastech ve vzdělávání a rozvoji pracovníků by se společnost mohla zlepšit. Z tohoto důvodu byly v konečné fázi této bakalářské práce nastíněné možnosti nápravných opatření podpořené SWOT analýzou, které by mohly po jejich realizaci posunout vzdělávání ve vybrané společnosti na vyšší úroveň.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

AMBROZOVÁ, Eva, Jiří KOLEŇÁK, David ULLRICH a Vratislav POKORNÝ. *Kognitivní management. 2.*, upravené a rozšířené vydání. Brno: Key Publishing, 2016, 190 s. ISBN 978-80-7418-254-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALVÍN, Jaroslav. *Pedagogika, andragogika a multikulturalita*. Praha: Hnutí R v nakl. Radix, 2012, 232 s. ISBN 978-80-86798-07-3.

BANDLER, Richard, Alessio ROBERTI a Owen FITZPATRICK. *NLP pro každého: naprogramujte svou hlavu na úspěch*. 3. vydání. V Brně: BizBooks, 2021, 144 s. ISBN 978-80-265-1027-7.

BARTÁK, Jan a Milan DEMJANENKO. *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Praha: Grada, 2021, 291 s. ISBN 978-80-247-3997-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. 3. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 80 s. ISBN 978-80-244-3249-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, 413 s. ISBN 978-80-7261-381-6

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016, 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

BENEŠOVÁ, Dana. *Gerontagogika*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014, 136 s. ISBN 978-80-7452-039-6.

BERTL, Ivan. *Jak vzdělávat dospělé?: andragodidaktická doporučení pro vzdělávání dospělých*. 2. doplněné a rozšířené vydání. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2019, 102 s. ISBN 978-80-7561-187-1.

BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015, 260 s. ISBN 978-80-247-5350-8.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2016, 169 s. ISBN 978-80-7308-694-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GIGALOVÁ, Veronika a kol. *Dospělý jedinec v hypermoderní společnosti*. Olomouc: Univerzita Paláceho v Olomouci, 2015, 96 s. ISBN 978-80-244-4809-1.

HAMRLOVÁ, Markéta. *Cesta: 12 účinných technik, otázek a cvičení pro koučink a sebekoučink*. Brno: Akademie osobnostního rozvoje, 2020, 50 s. ISBN 9788027084708.

*JUSTICE.CZ: Katalog životních situací* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2017. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://justice.cz/>

KIMSEY-HOUSE, Henry, Karen KIMSEY-HOUSE, Phil SANDAHL a Laura WHITWORTH. *Ko-aktivní koučink: transformace firem, změna a osobní růst*. Praha: Synergie, 2017, 206 s. ISBN 978-80-7370-394-3.

KOLLÁRIK, Teodor. *Základy sociálnej psychologie: učebnica pre vysoké školy*. Žilina: EuroKódex, 2014, 219 s. ISBN 978-80-8155-030-0.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, 184 s. ISBN 9788086723587.

PAVLOV, Ivan. *Učitel'ská andragogika: o profesijnom vzdelávaní a poradenstve*. 2. doplnené a rozšírené vydanie. Praha: Česká andragogická společnost, 2018, 211 s. ISBN 978-80-906894-1-1.

PERHÁCS, Ján. *Personalizačné a socializačné aspekty rozvoja osobnosti dospelých*. 2., upravené vydání. Praha: Rozlet, 2011, 157 s. ISBN 978-80-904824-4-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 2., rozšírené vydání. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualizované a rozšírené vydání. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 4., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015, 270 s. ISBN 978-80-262-0872-3.

RABUŠICOVÁ, Milada, Karla BRÜCKNEROVÁ, Lenka KAMANOVÁ, Petr NOVOTNÝ, Kateřina PEVNÁ a Zuzana VAŘEJKOVÁ. *Mezigenerační učení: Teorie, výzkum, praxe*. Brno: Masarykova univerzita, 2016, 294 s. ISBN 978-80-210-8460-5.

RABUŠICOVÁ, Milada, Lenka KAMANOVÁ a Kateřina PEVNÁ. *O mezigeneračním učení*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 208 s. ISBN 978-80-210-5750-0.

SZARKOVÁ, Miroslava. *Psychológia pre manažérov*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 259 s. ISBN 978-80-7552-175-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 9788024752129.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda a Lucie SMÉKALOVÁ. *Edukace seniorů: Geragogika a gerontodidaktika*. Praha: Grada, 2015, 232 s. ISBN 978-80-247-5446-8.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018, 276 s. ISBN 978-80-271-0470-3.

TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS. *Studying Human Resource Management*. 2nd edition. London, United Kingdom: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, 139 s. ISBN 9781843984405.

THEODOULIDES, Lenka a Peter JAHN. *Reflexná metóda ako nástroj učenia sa v organizáciách: vybrané techniky a praktické aplikácie*. Bratislava: Iura Edition, c2013, 111 s. Škola. ISBN 9788080785819.

TOMÁNEK, Pavol. *Andragogika: veda pre človeka*. Brno: Tribun EU, 2015, 121 s. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-263-0776-1.

TOMCZYK, Lukasz. *Vzdělávání seniorů v oblasti nových médií*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015, 240 s. ISBN 978-80-904531.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 151 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VALENTA, Josef. *Didaktika osobnostní a sociální výchovy*. Praha: Grada, 2013, 232 s. ISBN 978-80-247-4473-5.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav. *Úvod do teorie vzdělávání dospělých a andragogiky*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2017, 136 s. ISBN 978-80-7561-073-7.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2019, 243 s. ISBN 978-80-7261-559-9.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017, 223 s. ISBN 9788027100514.

### **Ostatní zdroje**

Interní zdroje vybrané společnosti



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – protipožární ochrana

CEO – Chief executive officer

PM – projekt manažer

OM – obchodní manažer

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Schéma hlavních pojmů v oblasti rozvoje pracovníků (vlastní zpracování).....	10
Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 148) .....	27
Obrázek 3 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	44

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Spokojenost respondentů s organizačními faktory (vlastní zpracování) .....	61
Tabulka 2 Spokojenost respondentů s realizačními faktory (vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 3 SWOT analýza vybrané společnosti – silné a slabé stránky (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 4 SWOT analýza vybrané společnosti – příležitosti a hroby (vlastní zpracování)	73

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Pohlaví respondentů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	48
Graf 2 Délka praxe respondentů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	49
Graf 3 Využívání možnosti vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	51
Graf 4 Počet vzdělávacích aktivit, kterých se pracovníci zúčastnili za rok 2021 ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	52
Graf 5 Ochota pracovníků aktivně se ve společnosti zapojovat do vyhledávání možností pro jejich vzdělávání (vlastní zpracování) .....	53
Graf 6 Ochota pracovníků vyhledávat si možnosti vzdělávání mimo vybranou společnost (vlastní zpracování).....	54
Graf 7 Spokojenost pracovníků se zjišťováním témat vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele (vlastní zpracování) .....	56
Graf 8 Spokojenost pracovníků s přizpůsobením vzdělávacích aktivit jejich potřebám ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	56
Graf 9 Spokojenost pracovníků s nabídkou vzdělávacích aktivit ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	57
Graf 10 Spokojenost pracovníků s obsahem absolvovaných vzdělávacích kurzů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	58
Graf 11 Hodnocení kvality organizování vzdělávacích aktivit ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	59
Graf 12 Ochota pracovníků podílet se na organizování vzdělávacích aktivit (vlastní zpracování).....	62
Graf 13 Hodnocení kvality realizace vzdělávacích aktivit ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	63
Graf 14 Ochota pracovníků podílet se na vzdělávacích aktivitách jako lektori (vlastní zpracování).....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Přepis individuálního rozhovoru

P III Tabulky výsledků z dotazníkového šetření

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

dovoluji s vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který mně pomůže získat data ke zpracování mé bakalářské práce, která se zabývá dílčí problematikou rozvoje pracovníků firem. Věřím, že mně vaše názory umožní nahlédnout na mnou sledované téma z různých úhlů pohledu a tím mohou též následně přispět k vaší vyšší pracovní spokojenosti.

Proto vás prosím, abyste tento anonymní dotazník vyplňovali upřímně a otevřeně. Současně Vás také prosím, abyste si vždy zadání otázky pečlivě přečetli. Vyplnění dotazníku Vám bude trvat přibližně několik minut.

Děkuji vám za vaši pomoc, ochotu a čas, který budete věnovat vyplňování mého dotazníku.

Nikola Musialková  
studentka 3. ročníku, studijního oboru Ekonomika a management  
Fakulta ekonomiky a managementu UTB ve Zlíně

1. Využíváte možnost **vzdělávat se** ve Vaší společnosti?

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Pokud jste v Otázce č. 1 označil (a) variantu odpovědi **ANO** nebo **SPÍŠE ANO**, uveďte proč:  
*Své zdůvodnění napište.*

3. Pokud jste v Otázce č. 1 označil(a) variantu odpovědi **NE** nebo **SPÍŠE NE**, uveďte proč:  
*Své zdůvodnění napište.*

4. Označte počet **vzdělávacích kurzů** (programů nebo školení), kterých jste se v roce 2021 ve Vaší společnosti zúčastnil(a).

*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7 a více
- Žádného

5. Pokud jste v Otázce č. 4 označil(a) variantu odpovědi **ŽÁDNÉHO**, uveďte proč.  
*Své zdůvodnění napište.*

6. Snažíte se aktivně ve Vaší společnosti vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se?  
*Vámi 1 zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Pokud jste v Otázce č. 6 označil(a) variantu odpovědi NE nebo SPÍŠE NE, uveďte proč. *Své zdůvodnění napište.*
8. Snažíte se vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se mimo Vaši společnost? *Vámi zvolenou odpověď označte.*
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Pokud jste v Otázce č. 8 označil(a) variantu odpovědi NE nebo SPÍŠE NE, uveďte proč. *Své zdůvodnění napište.*
10. Zjišťuje Váš zaměstnavatel, která témata vzdělávacích aktivit by Vás mohla zajímat? *Vámi zvolenou odpověď označte.*
- Ano, pravidelně
  - Ano, občas
  - Ano, velmi málo
  - Ne, nezjišťuje
11. Odpovídají současně vzdělávací aktivity, které Vám Vaše společnost nabízí, Vaším stávajícím vzdělávacím potřebám? *Vámi zvolenou odpověď označte.*
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Vyhovuje Vám ve Vaší společnosti nabídka současných vzdělávacích aktivit? *Vámi zvolenou odpověď označte.*
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
13. Byl obsah vzdělávacích kurzů (programů nebo školení), které jste doposud ve Vaší společnosti absolvoval(a), obvykle v souladu s rozvojem pracovní náplně Vaší pracovní pozice? *Vámi zvolenou odpověď označte.*
- Ano, vždy
  - Ano, většinou
  - Ano, jen někdy
  - Ne, nikdy
14. Uveďte přibližný název Vámi absolvovaného vzdělávacího kurzu (programu nebo školení) či absolvovaných kurzů (programů nebo školení), o kterém jste si myslel, že není pro vás přínosný? *Svou odpověď napište.*

15. Jak celkově hodnotíte kvalitu organizování vzdělávacích kurzů (programů nebo školení) ve Vaší společnosti?

Vámi zvolenou odpověď označte.

- Velmi kvalitní
- Spíše kvalitní
- Málo kvalitní
- Málo nekvalitní
- Spíše nekvalitní
- Velmi nekvalitní

16. Ohodnoňte u Vámi absolvovaných vzdělávacích kurzů (programů nebo školení) ve Vaší společnosti skutečnost, jak jste byl(a) obvykle spokojen(a) s jejich následujícími organizačními faktory.

Svůj názor sdělte označením příslušného bodu na číselné škále od 0 do 5 bodů.

Vysvětlení číselné škály:

0 = byl(a) jsem velmi nespokojen(a)

1 = byl(a) jsem spíše nespokojen(a)

2 = byl(a) jsem málo nespokojen(a)

3 = byl(a) jsem málo spokojen(a)

4 = byl(a) jsem spíše spokojen(a)

5 = byl(a) jsem velmi spokojen(a)

Organizační faktory						
Vhodně zvolené místo konání vzdělávacích aktivit	0	1	2	3	4	5
Příjemnost prostředí, ve kterém vzdělávací aktivity probíhaly	0	1	2	3	4	5
Občerstvení účastníků	0	1	2	3	4	5
Respektování časového harmonogramu vzdělávacích aktivit	0	1	2	3	4	5
Poskytnutí vzdělávacích materiálů účastníkům	0	1	2	3	4	5
Technická podpora vzdělávání	0	1	2	3	4	5

17. Uvažujete o tom, že byste mohl(a) ve Vaší společnosti pomoci při organizování vzdělávacích kurzů (programů nebo školení)?

Vámi zvolenou odpověď označte.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jak celkově hodnotíte kvalitu realizace (průběhu) vzdělávacích kurzů (programů nebo školení) ve Vaší společnosti?

Vámi zvolenou odpověď označte.

- Velmi kvalitní
- Spíše kvalitní
- Málo kvalitní
- Málo nekvalitní
- Spíše nekvalitní
- Velmi nekvalitní



19. Ohodnořte u Vámi absolvovaných vzdělavacích kurzů (programů nebo školení) ve Vaší společnosti skutečnost, jak jste byl(a) obvykle spokojen(a) s jejich následujícími **realizačními faktory**.

*Svůj názor sdělte označením příslušného bodu na číselné škále od 0 do 5 bodů.*

*Vysvětlení číselné škály:*

0 = byl(a) jsem velmi nespokojen(a)

1 = byl(a) jsem spíše nespokojen(a)

2 = byl(a) jsem málo nespokojen(a)

3 = byl(a) jsem málo spokojen(a)

4 = byl(a) jsem spíše spokojen(a)

5 = byl(a) jsem velmi spokojen(a)

<b>Realizační faktory</b>						
Odborná připravenost lektora	0	1	2	3	4	5
Schopnost lektora dosáhnout cílů vzdělávání	0	1	2	3	4	5
Schopnosti lektora účastníky vzdělávat	0	1	2	3	4	5
Schopnosti lektora účastníky ke vzdělávání motivovat	0	1	2	3	4	5
Schopnosti lektora vytvářet při vzdělávání pozitivní atmosféru	0	1	2	3	4	5
Schopnosti lektora respektovat účastníky	0	1	2	3	4	5

20. Myslíte si, že byste se mohl(a) ve Vaší společnosti uplatnit též jako **lektor vzdělávání** v jejich vzdělavacích kurzech (programech nebo školeních)?

*Vámi zvolenou odpověď označte.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jaké je Vaše pohlaví?

*Vámi zvolenou odpověď označte.*

- Muž
- Žena

22. Jak dlouho ve Vaší společnosti pracujete?

*Vámi zvolenou odpověď označte.*

- 0 – do 1 roku
- Nad 1 rok – do 3 let
- Nad 3 roky – do 5 let
- Nad 5 let a více

## **PŘÍLOHA II: PŘEPIS INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU**

### **1. Jak dlouho jste zaměstnána ve Vaší společnosti?**

- Jestli to chcete vědět úplně přesně, tak je to 14 let a 7 měsíců.

#### ➤ *A byla jste vždy na pozici personalistky?*

- Ne, nastoupila jsem jako projektový manažer, kde jsem měla na starost projektový management, externí a interní personalistiku, spravování smluv. Bylo nás všehovšudy pět na jednom oddělení, ale primárně jsem měla na starosti projektový management. A na pozici HR jsem 3 roky. Prvně jsem tedy byla projektový manažer, pak jsem po 5 letech, myslím, že to bylo v roce 2012, měla na starosti německý tým, pak jsem byla 3 roky na mateřské, pak jsem se vrátila a byla jsem vedoucí na anglickém oddělení, a od roku 2019 jsem na HR. Ale já jsem vždycky dělala personální věci.

### **2. Jak dlouho se ve Vaší společnosti zabýváte problematikou vzdělávání Vašich pracovníků?**

- Já konkrétně, že? 3 roky, od té doby, co dělám HR. Vždycky byla nějaká školení, mívala jsem školení i já, ale to není tak, že jsem to měla primárně na starosti. Ale co se týče zaškolování nových, třeba nově přijatých zaměstnanců, tak to školení dělám vždycky já a vedoucí toho daného oddělení, kam ten zaměstnanec nastupuje.

### **3. Jak podle Vás souvisí rozvoj Vašich pracovníků s jejich vzděláváním?**

- Tak záleží to třeba na tom, jak dlouho tady pracovník je. Pokud tady někdo nastoupí nově, tak je potřeba, aby si prošel veškerými těmi vstupními a důležitými školeními, zaškolováním na náš informační systém a ostatní nástroje. Tady se spíše bavím o projektových manažerech, protože tam je ta fluktuace největší, a i potřeba nových členů týmů, takže je tam opravdu potřeba, aby si nastudovali vše, co je k dispozici, a to od příručky kvality přes naše interní marketingové materiály, až potom už konkrétní nástroje. Ale toto je třeba už úkolem toho konkrétního vedoucího týmu. A pokud je tady někdo déle, tak se snažíme dělat školení ušité na míru tak, abychom v těch schopnostech a zkušenostech ty stálé zaměstnance podporovali a ty jejich schopnosti i nějakým způsobem pozvedávali, protože pokud je tady PM nějakou delší dobu, tak

přechází na funkci senior manažera, a už musí tady tyto věci znát lépe než ti, kteří jsou tady kratší dobu, a to i z toho důvodu, aby jim mohl dělat support a vysvětlit jim věci, které oni třeba ještě nechápou nebo neznají.

- *Takže je pro vás důležité rozvíjet pracovníky?*
  - ANO, ale i pro ně samotné je to důležité. A i oni samotní by si měli vyhledávat školení, nebo navrhovat takové, která by chtěli, aby ty své zkušenosti a schopnosti prohloubili. Ne každý se o to snaží, ale celkovému tomu vzdělávání jsme tady otevření. Pokud si někdo najde nějaké individuální vzdělávání, tak vždycky je to otázkou diskuse, jestli mu to společnost zaplatí nebo nezaplatí, jestli je to opravdu pro tu jeho pozici potřeba nebo není.
- *A Kdyby za vámi přišel zaměstnanec, že by chtěl nějaké externí vzdělávání, ale bylo by moc drahé, jak byste se k tomu postavili?*
  - To .... je spíše otázkou na vedení, které rozhoduje o tomto rozpočtu, ale myslím si, že by to nějakým způsobem šlo udělat. Otázkou je, aby ta ochota podílet se na tom školení nebo vzdělávání bylo z obou stran. A aby to souviselo s naší prací. Pokud to bude něco úplně nesouvisejícího, například, že bude někdo chtít chodit na soukromou vysokou školu a dozdělavat se, já nevím, v kriminologii, tak to pro nás nepřestavuje žádný benefit a nevidím důvod, proč by se na tom měla společnost podílet. Ale pokud to bude něco spojeného s prací, tak tady vždycky ta možnost je. Je to otázkou diskuse, samozřejmě, ten člověk to dělá sám pro sebe. Ale pokud to bude využívat i v práci, jde se dohodnout s vedením, aby se na tom financování podílely obě dvě strany.
- *Takže když se jedná například o PM, kteří komunikují i v cizím jazyce, tak je pro ně důležitý cizí jazyk.*
  - To není důležité jen pro projektáky. Pro všechny tady je důležitá především angličtina, pak němčina, a pak případně další jazyky. Ale dám příklad. Byl zde zaměstnanec, který se dozdělaval externě v oblasti, kterou si sám vybral a stálo to celkem dost peněz. Ale zase to byla věc, kterou využije při práci a dohodl se s vedením, že se vedení na tom bude spolupodílet, pomůže mu to zafinancovat, ale byla tady zase podmínka, že ten zaměstnanec musí ve společnosti zůstat nějakou dobu a aby to využil a vrátilo se to vzdělání i té firmě.

➤ *A kdyby za Vámi přišel někdo, že by chtěl např. kurz komunikačních dovedností, jelikož se v této práci hodně komunikuje?*

- Zase, záleží na tom, na jaké by to bylo pozici. Když třeba plácnu, kdyby s tím přišel někdo z účetního oddělení, k čemu to je. Zas tak extra to nevyužije. Kdyby s tím přišel obchodník, jasně, proč ne, pojďme se podívat, co to obnáší, zda se to vyplatí, a jestli není nějaká jiná alternativa. Jo, ale vždycky, aby se to dalo vztáhnout na tu danou práci, aby to nepřišlo vniveč.

**4. Jak je ve Vaší společnosti koncipován systém vzdělávání Vašich pracovníků? Pokud není tento systém zatím ve Vaší společnosti vytvořen, uvažujete o jeho koncipování?**

- My systém vzdělávání máme určený pomocí plánů vzdělávání, který se aktualizuje každý rok. I kvůli tomu, že máme certifikaci na ISO, kde je nějaká podmínka vzdělávání zaměstnanců stanovena, takže tím pádem i my máme soubor plánů. Ty plány se mění každým rokem. Teďka jsme si určili, že nebudeme mít splněno určitý počet školení za rok, ale že se to bude stanovovat operativně a bude se na tom podílet vedoucí oddělení pro externí pracovníky, protože ten vidí více do té práce PM a dokáže lépe odhadnout, co je potřeba, případně všichni mají pokyn, pokud budou mít nějaký návrh na interní školení nebo požadavek nebo sami budou chtít vytvořit nějaké školení, můžou se zapsat, a to školení udělat. Nedělá to jen jedna osoba, ale vždycky ten, kdo má zájem ostatním představit něco, co může být pro ostatní přínosem, tak to školení může udělat. A tady to rozplánování máme hotové víceméně i na tento rok. Jsou tam stanovené i jednotlivé návrhy na školení, které můžeme udělat, a pokud by někdo chtěl něco dalšího, může to do té tabulky klidně dopsat a školení následně udělat.

➤ *A kolik je průměrně školení za rok?*

- Bylo stanoveno 10 školení ročně, ale pro rok 2022 to číslo stanovené není. V plánu je ale zatím cca 8 školení, ale není to fixní. Je to číslo, které bylo stanoveno na začátku roku 2022, navrhovaná témata, navrhovaný čas a i ten, kdo to školení udělá. Ale samozřejmě se to může změnit. To školení může ale i nemusí proběhnout. Opravdu záleží na tom, jestli ten školitel na to bude mít čas a jestli k tomu sesbírá dostatek podkladů, aby to školení vůbec mohl udělat, a pokud se vyskytne něco dalšího, tak to do toho seznamu klidně může přibýt.

➤ *A přikláníte se spíše k externím nebo interním školitelům?*

- Raději interním, protože my jsme tak úzce zaměřený obor, že najít někoho externího zabere čas, a hlavně dost peněz, a ne každý vidí do toho, jakými procesy my si procházíme, jaké máme stanovené postupy a podobně, takže ne každý by do toho vzdělávání dokázal zahrnout to, co potřebujeme. Ale byly tady takové pokusy o externisty a musím říct, že když pomínu nějaké BOZP, PO, bezpečnost na internetu, které jsou víceméně ze zákona povinné školení, tak nikdo z těch externistů nám nepřinesl téměř nic nového. Už jsme to znali, už jsme se tím zabývali např. na poradách a podobně, a dokonce i oni sami uznali, že nám nemají co nabídnout, po tom, co zjistili, jak to tady děláme, čím si procházíme, jak se podle toho zařídíme. ALE, byl tady pán, který se nám snažil dovézt nové procesy a postupy a byl tady několikrát a účtoval si za to nehorázné peníze, a když tady byl naposledy, tak se ho bývalý jednatel ptal, jestli si myslí, že nám předal něco nového, jestli naši firmu někam posunul a sám uznal že ne, a nevzal si za to ani korunu. Proto je lepší školit zaměstnance z toho interního hlediska.

**5. Ve kterém dokumentu Vaší společnosti je doložen účel, cíl a struktura systému vzdělávání Vašich pracovníků?**

- Máme ISO, ale co je přímo zaměřeno na naši společnost je vlastní příručka kvality a poté samozřejmě podle funkcí. Když to rozdělíme na dvě nejčastější odvětví, tak pro PM a OM .... a ti mají každý svou vlastní příručku. Pro účetní zatím příručka není, ale nějaké základní postupy, jak se má například zacházet s našim účetním systémem, jak fakturovat a podobně, tak něco základního máme. Pro HR mám vlastní manuál, ale není to podle žádné oficiální směrnice a ani nemůže být, protože tam je spousta důvěrných informací, které jsou vysloveně pro mě a pro vedení. Takže by to ani veřejné být nemohlo. Co se týče IT, tam není vůbec nic, alespoň o ničem nevím, ale bylo by potřeba na tomto oddělení zatlačit, aby tu příručku nějak zpracovali.

**6. Jak řešíte ve Vaší společnosti problematiku vzdělávacích potřeb Vašich zaměstnanců?**

- To už víceméně padlo. Tady to právě zaštiťujeme těmi interními školeními a ta školení nejsou povinná, ale je to pro dobro každého, aby si to školení minimálně pustil. My jsme přešli od osobních školení dejme tomu z 90 % na online školení,

kdy si to školitel připraví, nahraje na video a dotyčný si to potom může pustit kdykoliv do určitého termínu. Samozřejmě vždycky je uvedeno, jestli je to povinné nebo není. A je to pro dobro každého, že se na to podívá, zjistí, co je nového, něčemu se třeba přiučí a najde si nějaký svůj AHA moment. Je to opravdu přínos pro všechny.

## **7. Popište, jak v současné době vypadá vzdělávání pracovníků ve Vaší společnosti.**

- Spíše interní, to už vlastně taky padlo. Jak jsem říkala, dříve to bylo osobní formou, pak to bylo jenom online, ale v přímém přenosu, a tady z tohoto vykristalovalo víceméně to, co nám zatím vyhovuje asi nejvíce, tak vytvořit školení, udělat z toho záznam, rozposlat ten záznam všem ostatním, nebo odkaz na něj a dát určitý termín, do kdy si to ti lidé mají prohlédnout. A třeba na to nějakým způsobem reagovat, nebo se podepsat nebo poznačit někam např. ANO viděl jsem to.
- *A co když se na to do stanoveného termínu nepodívají?*
  - Jejich problém. Nic se samozřejmě nestane, nejsou za to žádné postihy, ale je to takové házení hrachu na stěnu, že ten člověk se snaží vytvořit takové školení, které bude ku prospěchu všem, a když se na to ti lidé nepodívají, k čemu to je.
- *A není to náhodou tím, že se na to lidé nepodívají, protože je to online?*
  - Právě proto jsme přešli na tuto formu, kdy se k tomu můžou kdykoliv vrátit, kdykoliv, kdy mají nějaký prostoj v práci, mohou si to pustit na PC, dát si sluchátka a podívat se. Je to mnohem jednodušší, a i pro ty lidi výhodnější, že nemusí nikam v přesně určený čas chodit, mohou pracovat z domu, mohou se na to podívat z domu, nemusí nikam jezdit, nemusí být namačkaných 30 lidí v jedné místnosti. Takže myslím, že tady toto je asi zatím nejvhodnější forma školení, co máme.
- *Stalo se někdy, že někdo přišel a vyloženě řekl, že online školení ho nebaví, a že by měl radši školení či vzdělávání fyzicky?*
  - Zatím ne. Ale pokud jsou samozřejmě nějaká školení právě určená ke komunikaci, nebo taková školení, kde je potřeba nějaká interaktivita nebo vzájemný dialog, je to vždy lepší osobně. Dejme tomu třeba při proškolení obchodníků, kde je třeba fajn vidět i reakci člověka napřímo, nebo že to není

školení, které si člověk pustí, poslechne a zjistí „jo, fajn, nebylo to špatné“, ale takové, kde musí opravdu reagovat. Třeba co byly školení na bezpečnost na internetu nebo BOZP, tam byly krátké testy na konci a pokud si ten člověk tím školením neprošel, jde to poznat. Testy nebyly složité, ale jde poznat, kdo si to přečetl a kdo ne, kdo ten test udělal prostě na pátý pokus a kdo na první. Jako někdy je to náhoda, někdy není, ale vždycky je to nějak ověřené. Například naše interní školení závěrečné testy nemají, takže tady to není jak ověřit. Tam je jenom dotaz na konci, jestli došli v daném školení až na konec, „Slyšeli jste tam tuto věc, co to bylo zač?“. Třeba jen takové ověření, ale pokud je potřeba nějaký opravdu dialog, tak je to lepší osobně.

➤ *A třeba u jazykových kurzů se zajišťuje celoroční test?*

- To je teďka v procesu. Bylo to, ale tím, že spousta těch jazykových kurzů je zaměřena hlavně na konverzaci, tak není ten test moc z čeho psát. Tam jde udělat nějaké hodnocení napříč lidmi, které má ten konkrétní lektor na starosti a vždy tam popíše progres člověka za celý rok. Ale už se pracuje na tom, aby to mělo větší vypovídací hodnotu, aby se například dělaly půlroční testy, aby to hodnocení bylo trošku jiné, aby byl stanovený cíl toho kurzu a aby to nebyly vyhozené peníze, když se to tak vezme. Ale zase, pokud člověk chodí do kurzu cizího jazyka, je potřeba, aby se s tím lektorem domluvil a nedělal si ostudu, protože i ten lektor vidí, jestli to má smysl, nemá smysl, a podle toho se také zachová a podle toho ho taky ohodnotí. Ale zase musím říct, že se tady asi všichni snaží, když už tu lekci mají a když ji nechtějí mít, tak ji prostě nemají, řeknou, že tento benefit využít nechtějí a nechodí tam, není to povinné. A je spousta lidí, kdo tohoto benefitu nevyužívají, a to třeba z důvodu, že anglicky umí na takové úrovni, že to i sami učí a jiný jazyk nechtějí. Nevyhovuje jim to časově a nechtějí se účastnit těchto kurzů.

➤ *A jsou tyto jazykové kurzy přizpůsobeny jejich práci?*

- Mělo by být, např. u obchodní komunikace. Ale právě ta obchodní komunikace, my třeba pro tu naši interní komunikaci máme vlastní slovníky, vlastní používané pojmy a ti lidi by to měli všechno znát. A konkrétně OM chodí, pokud vím, hlavně na konverzaci, aby se opravdu cítili pevní v kramflecích, když mluví s někým ze zahraničí. Většinou se jedná o telefonickou komunikaci, tak je třeba, aby věděli, jak s tím člověkem mají mluvit. S tou psanou komunikací je to vždy

jednodušší, na vše máme většinou připravené koncepty očištěné od chyb, ale ano měly by být stanovené prostě nějaké cíle.

## **8. V čem spatřujete přednosti a v čem nedostatky současného vzdělávání Vašich pracovníků?**

- Přednost? Tak tam je to už to, co jsem zmiňovala. Tím, že my tady ty interní procesy známe, víme, co děláme, hlavně ti, kteří jsou tu dýl nebo ti, kteří zabývají se nějakým tématem více do hloubky, tak to mohou předat dál a je to ušité na míru těm našim potřebám. Je to levné, časově flexibilní – nemusíme se vázat na nějaké konkrétní termíny, ale uděláme si to tak, jak nám to vyhovuje. A taky vysoká účast pracovníků.
- A nedostatky ... málo zkušených školitelů a málo ochotných školitelů, pokud se jedná o interní zaměstnance. A ještě co, tak časová vytíženost případných školitelů – ono by se našlo více lidí, kteří by rádi školili, ale ten čas je opravdu tak omezený, že nemají šanci něco udělat.

## **9. Jaké největší problémy se vzděláváním pracovníků se v současnosti u vás vyskytují? Jak a čím podle Vás mohou být odstraněny?**

- To je právě zmíněno hlavně v těch nedostatcích, na čem to nejvíce vázne. Pokud se jedná o externí školení, tak finanční náročnost.
- *A jakým způsobem mohou být například odstraněné?*
  - Odstraněné mohou být například tím, že se začnou více využívat interní zdroje. Ono totiž pokud se v našem případě jedná o využívání externích zdrojů, tak zase, pokud se nejedná třeba o nějaká zákonná školení, kterým si musí projít všichni, tak se jedná hlavně o úzce zaměřené školení, např. pro jednoho, dva lidi, viz na HR, nebo ... na cokoliv, protože je to opravdu úzce zaměřené a když si potom řekneme, že máme zaplatit 5 000 Kč za školení jednoho člověka na personalistiku, a to je ještě jedno z těch levných, anebo dát 2 000 Kč za to, že někdo udělá školení u nás a bude to pro 30 lidí, tak potom je to dost nevyvážené.
- *Když si to vezmete v průměru, kolik lidí se aktivně do školení zapojí a aktivně se účastní?*
  - U účastníků školení nedokážu říct, protože tím, že je to teď hlavně v online podobě, nebo tím, že to máme nahrané, nedokážu posoudit, kolik lidí si to



opravdu pustí, kolik lidí, kteří si to pustí, to opravdu vnímá a kolik lidí, kteří si to pustí a vnímají to, to použijí ve finále v praxi. Ale ono to není úplně odlišné od toho, i když bylo osobní školení. Ten člověk mohl sedět a být přítomný tělem, ale nemusel být přítomný duchem, takže si tam odseděl hodinku na školení, ale nic si z toho neodnesl. Takže nedokážu posoudit. My, pokud máme nějaké školení, které je na závěr podpořené nějakou zkouškou nebo testem, tak stejně, můžou si to přečíst, můžou to napsat, ale na kolik to použijí v praxi? Nebo na kolik opravu respektují to, co se naučili? Nevidím do hlavy těm lidem. Stejně jako si přečtou příručku kvality, nebo si přečtou manuál pro PM nebo OM, napíšou si z toho jednou za rok test a dál? No. Všichni mají své zaužívané postupy při té práci, samozřejmě se vždy učí něco nového, dokážou přijít na nějaký zlepšovák, ale nakolik čerpají z těch směrnic anebo z vlastní praxe? Těžko říct. A jelikož jsou vytvořené záznamy a někdo něco neví, není si něčím jistý, vždy si to školení může pustit. Co se týká těch našich interních školení, máme jedno úložiště, kde všechna tato školení a záznamy ukládáme, a i pro nováčky mám seznam všech těchto věcí, které si mají nastudovat po nástupu do práce a vždy se k tomu mohou v případě potřeby vrátit. Není to tak, že MUSÍŠ TEĎ A MÁŠ NA TO TÝDEN, a pak už to musíš umět. Ale kdo si není něčím jistý, podívá se na to školení znovu.

➤ *A když tomu nějakému uloženému školení někdo nerozumí, je tady někdo, na koho se může obrátit?*

- Jasně, vždycky třeba ten školitel, který to školení udělal. Vždycky je u toho školení označený člověk, kdo to školení vytvořil a kdo ho přednesl.

#### **10. Jak a kde hledáte vhodné lektory do Vašich vzdělávacích kurzů (programů nebo školení)? Jak si ověřujete jejich kvalitu?**

- No ... co se týče interních školení vedené interními zaměstnanci, tak se právě rozplánuje tabulka, kde máme návrhy na školení a ten školitel je vždy ten, kdo se v dané oblasti pohybuje nejvíce a nejlépe a dokáže to i správně předat. To téma musí znát opravdu hodně dobře.
- Pokud se jedná o externí školení, tak vždycky je to otázkou správného průzkumu na internetu. Vždy se dívám na reference, vyhodnocení, a i na to, jak to vizuálně vypadá, jestli je to uživatelsky příjemné. Když jsem hledala školení na BOZP,

tak jsem si prošla několik firem/agentur, které to nabízí a našla jsem tu, která byla finančně výhodná, vypadala dobře, a která má i certifikaci na to, že opravdu jakmile si ten člověk tím školením projde, tak je to ze zákona uznané pro školení toho zaměstnance. Že to není random firma, která ti řekne „takhle to má být“ a tím to hasne, ale že ti ta firma opravdu udělá školení na míru například i podle toho, že jsme tam zadali, co za společnost jsme, čím se zabýváme, že zde převládá administrativní činnost, žádná práce u pásu, takže je to uděláno na co největší možnou míru těm zaměstnancům v té dané oblasti a je na to zase vyhrazený čas a je to uděláno i uživatelsky příjemně. Že já mám jako administrátor přístup do toho administračního rozhraní, kde vidím, kdo všechno to udělal, na kolikrát to udělal, můžu si stáhnout certifikáty, můžu si přibírat a ubírat zaměstnance. A je to takové, že ty podmínky jsou stanoveny tak, že ta spolupráce je na dobu neurčitou a já si tam můžu pracovat jak chci, a oni si jednou za půl roku vyfakturují, co je potřeba nebo co nám poskytnou. Takže právě i to, jakou formu ten školitel dokáže nabídnout.

➤ *Takže ověření kvality je dle certifikátu, zkušeností, referencí, znalostí?*

- Ano, přesně tak. A pokud se mi nabídne někdo a nenajdu si o něm vůbec nic, tak si řeknu, že je to asi nějaké podezřelé. Samozřejmě to může být nějaký nováček na trhu, který se snaží prorazit, ale bohužel no.

## **11. Jak získáváte od účastníků Vašich vzdělávacích aktivit zpětnovazební informace?**

- Záleží, o jaké školení jde. Pokud je to nějaké velké školení třeba na tu příručku kvality nebo tak, dělá se tam velký test jednou za rok. Pokud jsou to povinná školení (BOZP, PO, první pomoc), je to ošetřeno dílčími závěrečnými testy. U těch jazykových kurzů tam přesně nevím, ale měly by tam být výstupní testy vždy po uzavření poloviny roku nebo celého roku. A když máme tady ty pravidelné interní školení, většinou tam nejsou žádné testy, spíše tam bývá na konci nějaký ověřovací dotaz, jestli si ten to člověk celé prošel, ale povinné testování tam není. Při externích nebylo vytvořeno nic, ani zpětnovazební dotazník, nic takového, co by mohlo to vzdělávání posunout dál. Tady je problém ten, že jsme těch externích školení moc neměli, takže nedokážu říct. A pokud už bylo, tak u těch povinných to bylo těmi výstupními testy.

- *A u nováčku se zjišťují jejich získané znalosti?*
  - Ano, u nich se dělá pravidelná kontrola cca po 2 měsících spolupráce v rámci zkušební doby, kdy je otestovaný na projektovou činnost případně na činnost, kterou ten člověk dělá a je otestovaný manažerkou kvality na to, jak se pohybuje právě v té problematice těch našich interních procesů. Ale tady to vzdělání člověka nebo to, co dokázal nasát v rámci té zkušební doby, se pravidelně zjišťuje a sbírají se feedbacky od kolegů nebo jeho vedoucího a zjišťuje se, zda je tam nějaký progres a jestli se ta spolupráce dále vyplatí nebo ne. A když někdo opravdu stojí, tak se to snažíme nějak řešit. Někdy to jde a někdy nejde.
- *Na co se účastníků vzdělávacích aktivit ptáte při získávání zpětné vazby?*
  - Těch dotazů je hodně. Záleží opravdu na tom, o jaké školení se jedná. Buď nijak, nebo jsou tam konkrétně specifikované otázky týkající se přímo toho, co se probíralo za tu problematiku. Pokud se jedná o ty nováčky, tak jsou to nahodilé dotazy týkající se práce, kterou on dělá. Nejedná se ale o případovou studii, ptáme se na to, jak by udělal toto a tamto, na co si musí dávat pozor, tudíž je to spíše mířeno pro tu jeho práci, jsou základem té práce a měl by je znát co nejdříve.
- *A když se jedná o problém například s lektorem, že na něj od pracovníků dostanete špatný feedback, jak to řešíte?*
  - Vždy je to na diskusi s tím konkrétním lektorem. Když zjistím, že bylo něco špatně z jeho strany, tak si zjišťuji si, co tam bylo špatně a co by se dalo napravit a udělat jinak. A tím, že ta školení máme především interně, jdou opravit nebo změnit. Takže vždy to nějak jde, ale opravdu se nejde zavděčit všem. A je jasné, že ti, kteří zde pracují delší dobu nebo jsou ponořeni více do hloubky dané problematiky, tomu budou rozumět více než nováčci. Ale i tak si to školení prohlédnou, protože tam může být něco, v čem si nejsou úplně jistí a je jasné, že už to budou znát a je jasné, že jim to asi nebude plně přínosem, ale proč ne.
- *A co třeba rozdělit školení podle toho, jak dlouho tady daný zaměstnanec pracuje a dle jejich dosavadní úrovně?*
  - Vždycky ti nováčci dostanou seznam toho školení, které si mají projít, a tím, že my to už máme všechno zaznamenané právě online, a ano z dřívější doby v písemné podobě, tak právě tím, že si to vše na začátku prochází a všechno se učí, tak by to měli získat, aby se co nejdříve dostali na úroveň už běžného

zaměstnance. Neříkám na nějaké vysoké pozici nebo úroveň člověka, který tady pracuje už několik let. Ale dá se říct, že každý den se tady člověk učí a každý den se dozvídá něco nového a tím, že i ti zákazníci jsou velmi rozmanití a mají různé požadavky, tak i ten, kdo je zde X let si musí zjistit nějaké informace k tomu, co ten zákazník chce. Takže... Ale samozřejmě jsou tam třeba tipy a triky na využívání interního systému a ti, kteří v tom používání nejsou tak zbláhli, tak jim to může připadat jako „co to je, to to mám znát?“, a ti, kteří jsou zvyklí to používat a tyto finty znají, tak si řeknou „jo, tohle znám“, anebo „jo, toto by mohlo být fajn“ a nehledí na to s otevřenou pusou a berou to spíše jako pomoc, takže to opravdu záleží vždy na tom jednotlivci.

➤ *Jak kontrolujete účinnost nápravných opatření?*

- Může být opětovné přezkoušení. Je to třeba i u testů na ISO, vždy je tam test, a pokud ho někdo nedá, tak si vedení s daným člověkem sedne osobně, a pobaví se s ním o tom, co v testu bylo špatně. Nebo se vytvářejí statistiky, v čem byl největší problém u daného školení, a kde lidi odpovídali nejčastěji špatně a na to se zaměří a udělá školení přímo zaměřené na danou problematickou oblast. Ale většinou daného člověka upozorníme a řekneme mu, na co by si měl dávat největší pozor a zaměřit se na to a pak se k tomu zase vrátit. Pokud se to týká konkrétně té práce.

➤ *A zjišťujete si nějak požadavky zaměstnanců, např. jednou ročně nebo dotazníkovým šetřením, co by pracovníky zajímalo?*

- Dotazníkovým šetřením ne, ale vždycky, několikrát ročně bude školení. Vždy zmiňujeme i na poradách „Pokud máte někdo nějaký nápad na školení, nebo vás napadne téma, kterému se chcete pověnovat, nebo chcete nějakou oblast sami proškolit, dejte vědět“. Pak vlastně vzniká taková tabulka, kde máme napsané ty požadavky. To není jen to, co máme v plánu, ale tam může přispět každý. Je to veřejné a každý se na to může podívat, každý tam může něco doplnit a nějakým způsobem to rozplánovat.

## PŘÍLOHA III: TABULKY VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. Využíváte možnosti vzdělávat se ve Vaší společnosti?

Odpověď	$\Sigma$	%
1-2	19	67,9
3-4	2	7,1
5-6	2	7,1
7 a více	5	17,9
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

4. Označte počet vzdělávacích kurzů nebo školení, kterých jste se v roce 2021 ve Vaší společnosti zúčastnil(a).

Odpověď	$\Sigma$	%
1-2	6	21,4
3-4	9	32,1
5-6	1	3,6
7 a více	10	35,7
Žádného	2	7,1
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

6. Snažíte se aktivně ve Vaší společnosti vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se?

Odpověď	$\Sigma$	%
Ano	6	21,4
Spíše ano	12	42,9
Spíše ne	7	25
Ne	3	10,7
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

8. Snažíte se vyhledávat pro sebe možnosti vzdělávat se mimo Vaši společnost?

Odpověď	$\Sigma$	%
Ano	15	53,6
Spíše ano	5	17,9
Spíše ne	6	21,4
Ne	2	7,1
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

10. Zjišťuje si Váš zaměstnavatel, která témata vzdělávacích aktivit by Vás mohla zajímat?

Odpověď	$\Sigma$	%
Ano, pravidelně	6	21,4
Ano, občas	20	71,4
Ano, velmi málo	0	0
Ne, nezjišťuje	2	7,1
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

11. Odpovídají současné vzdělávací aktivity, které Vám Vaše společnost nabízí, Vaším stávajícím potřebám?

Odpověď	$\Sigma$	%
Ano	5	17,9
Spíše ano	18	64,3
Spíše ne	3	10,7
Ne	2	7,1
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

12. Vyhovuje Vám ve Vaší společnosti nabídka současných vzdělávacích aktivit?

Odpověď	$\Sigma$	%
Ano	6	21,4
Spíše ano	16	57,1
Spíše ne	5	17,9
Ne	1	3,6
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

13. Byl obsah vzdělávacích kurzů nebo školení, které jste doposud ve Vaší společnosti absolvoval(a), obvykle v souladu s rozvojem pracovní náplně Vaší společnosti?

Odpověď	$\Sigma$	%
Ano, vždy	9	32,1
Ano, většinou	17	60,7
Ano, jen někdy	1	3,6
Ne, nikdy	1	3,6
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

15. Jak celkově hodnotíte kvalitu organizování vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti?

Odpověď	$\Sigma$	%
<b>Velmi kvalitní</b>	4	14,3
<b>Spíše kvalitní</b>	21	75
<b>Málo kvalitní</b>	2	7,1
<b>Málo nekvalitní</b>	0	0
<b>Spíše nekvalitní</b>	1	3,6
<b>Velmi nekvalitní</b>	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

17. Uvažujete o tom, že byste mohl(a) ve Vaší společnosti pomoci při organizování vzdělávacích kurzů nebo školení?

Odpověď	$\Sigma$	%
<b>Ano</b>	6	21,4
<b>Spíše ano</b>	7	25
<b>Spíše ne</b>	9	32,1
<b>Ne</b>	6	21,4
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>



18. Jak celkově hodnotíte kvalitu realizace (průběhu) vzdělávacích kurzů nebo školení ve Vaší společnosti?

Odpověď	$\Sigma$	%
<b>Velmi kvalitní</b>	4	14,3
<b>Spíše kvalitní</b>	22	78,6
<b>Málo kvalitní</b>	1	3,6
<b>Málo nekvalitní</b>	0	0
<b>Spíše nekvalitní</b>	0	0
<b>Velmi nekvalitní</b>	1	3,6
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

20. Myslíte si, že byste se mohl(a) ve Vaší společnosti uplatnit též jako lektor vzdělávání v jejich vzdělávacích kurzech nebo školeních?

Odpověď	$\Sigma$	%
<b>Ano</b>	6	21,4
<b>Spíše ano</b>	6	21,4
<b>Spíše ne</b>	11	39,3
<b>Ne</b>	5	17,9
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

21. Jaké je Vaše pohlaví?

Pohlaví	Počet odpovědí	Podíl
<b>Muž</b>	10	35,7 %
<b>Žena</b>	18	64,3 %
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

22. Jak dlouho ve Vaší společnosti pracujete?

<b>Délka praxe</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl</b>
<b>0 do 1 roku</b>	6	21,4 %
<b>Nad 1 – do 3 let</b>	7	25 %
<b>Nad 3 roky – do 5 let</b>	4	14,3 %
<b>Nad 5 let</b>	11	39,3 %
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>