

Evaluace systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti

Karolína Hrobařová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Karolína Hrobařová
Osobní číslo:	H19897
Studijní program:	B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Evaluace systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti pedagogické evaluace, celoživotního učení a firemního vzdělávání z hlediska zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

Seznam doporučené literatury:

KNOWLES, Malcolm S., Elwood F. HOLTON a Richard A. SWANSON, 2015. The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development. Eight edition. Oxfordshire, England: Routledge. ISBN 9781315816951.
PLAMÍNEK, Jiří, 2014. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.
PRŮCHA, Jan, 2014. Andragogický výzkum. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.
TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: **19. ledna 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2022**

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 19. ledna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo - bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdávané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před

konání obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovního vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejnění práce pořizovat na své náklady výpisy, o pty nebo rozmnoženiny.

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

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

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, nžije -li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho přímého vztahu ke škole nebo školákem či vzdělávacím zařízení (školní dílo).

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

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

3). Odpovídá-li autor takového díla užití zvolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat navržením obyčejného projevu jeho vůle u soudu. Ústavovení § 35 odst. 2 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na evaluaci systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti. Teoretická část se zaměřuje na vymezení podnikového vzdělávání a dalších pojmů a souvislostí patřících k tématu. Praktická část se zaměřuje na evaluaci systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti, která proběhla prostřednictvím dotazníkového šetření.

Klíčová slova: vzdělávání, evaluace, evaluace systému vzdělávání, firemní vzdělávání, systém vzdělávání

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on an evaluation of educational system in a selected manufacturing company. Theoretical part of the thesis deals with defining business education and other terms regarding the subject. Practical part focuses on an evaluation of educational system in a selected manufacturing company, by using a questionnaire survey.

Keywords: education, evaluation, education system evaluation, corporate education, education system

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D., jejíž rady mi pomáhaly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem kolegyním a kolegům, bez nichž by zdárné dokončení této práce nebylo možné.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	11
1.1 VÝZNAM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.2 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
1.3 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.4 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
2 EVALUACE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	16
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	20
II PRAKTICKÁ ČÁST	21
4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	22
4.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI.....	22
4.1.1 Vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti	23
4.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A JEHO POJETÍ	25
4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍLE	25
4.4 METODY SBĚRU DAT	26
4.5 VÝZKUMNÝ SOUBOR	27
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	29
5.1 DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	29
5.2 SHRUTÍ.....	35
5.3 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	36
ZÁVĚR	38
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	39
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	41
SEZNAM OBRÁZKŮ	42
SEZNAM TABULEK	43
SEZNAM GRAFŮ	44
SEZNAM PŘÍLOH	45

ÚVOD

Pro vypracování bakalářské práce bylo zvoleno téma Evaluace systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti. Důvodem výběru tohoto tématu bylo, že vzdělávání je stále aktuálnější tématem pro mnoho firem i zaměstnanců. V dnešní době je nutné mít kvalifikované a neustále se vzdělávající zaměstnance proto, aby mohla být firma úspěšnou a konkurence schopnou. Potřeba neustálého vzdělávání se je ale také velmi důležitá pro samotné zaměstnance, kterým pomáhá dosahovat lepší zaměstnatelnosti. Pro mnoho lidí je otázka podnikového vzdělávání otázkou důležitou i při volbě nového zaměstnání, případně při rozhodování se, zda ve stávající společnosti i nadále zůstanou.

Bakalářská práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část, kde praktická část má v práci větší zastoupení. Obsahem bakalářské práce je v teoretické části obecné seznámení s firemním vzděláváním a zdůraznění jeho důležitosti v dnešní společnosti. Dále je zde teoretické vymezení systému vzdělávání a systematického vzdělávání zaměstnanců. Druhou velkou část teorie tvoří evaluace firemního vzdělávání. Cílem této části je tedy vytvoření teoretického základu pro vypracování části praktické, teoretické podložení významu firemního vzdělávání a jeho evaluace. Teoretická část je tedy vypracována na základě odborných zdrojů.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na praktickou část, která je věnována vybrané výrobní společnosti. V práci není uváděn název konkrétní společnosti a je zde snaha zachovat její co největší anonymitu. V této části je představení vybrané společnosti a systému vzdělávání, který v ní aktuálně funguje. Velkým úsekem celé práce je poté dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci této výrobní firmy. Cílem výzkumu je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí aktuální systém vzdělávání v dané firmě. Dotazníkového šetření se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci a vyjádřit se tak k systému vzdělávání ve společnosti, ve které pracují. Po shrnutí výsledku výzkumu je uvedeno doporučení pro praxi, které by mohlo přispět ke zlepšení systému vzdělávání v této společnosti. Praktická část byla vyhotovena na základně dotazníkového šetření a s využitím interních dokumentů podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole)“ (Bartoňková, 2010, s.16). V oblasti firemního vzdělávání je nutné rozlišovat hned několik podobných pojmů, které se ale dle svého významu liší. Je to profesní vzdělávání, další profesní vzdělávání a podnikové vzdělávání, které je někdy také nazýváno jako firemní vzdělávání či vzdělávání v organizaci. U profesního vzdělávání se jedná o přípravu člověka na výkon povolání, další profesní vzdělávání už probíhá současně s výkonem daného zaměstnání a má oporu v zákoníku práce, podnikové vzdělávání je to, které je organizováno podnikem (Dvořáková, Šerák, 2016.). Podnikové vzdělávání zahrnuje pět oblastí, kterými jsou: vzdělávání během adaptace, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, zvyšování kvalifikace a profesní rehabilitace (Bartoňková, 2010). Vzdělávání ve společnostech je důležité hned od nástupu nového zaměstnance a je potřeba mu věnovat zvýšenou pozornost. Velice důležitým procesem ve firmě z hlediska vzdělávání a udržení zaměstnanců je tedy právě vzdělávání během adaptace, které, pokud je dobře provedeno, může předejít mnoha problémům firmy i pracovníka. Díky zvládnutému vzdělávání během adaptace můžeme snížit fluktuaci, která bývá v prvním roce zaměstnání nejvyšší. Také díky tomu můžeme urychlit dosažení standardní výkonnosti pracovníka. Adaptační proces je často delší než zkušební doba daného člověka, během této doby adaptace je nutné mít pevně stanovené termíny, kdy bude probíhat průběžné hodnocení adaptace zaměstnance. Zároveň je také vhodné, aby nově příchozí zaměstnanec průběžně hodnotil firmu. Pro zaměstnavatele je také jistým ulehčením, pokud má alespoň část adaptace zpracovanou formou e-learningu (Hroník, 2007). Další oblastí je prohlubování kvalifikace neboli doškolení, což je forma odborné přípravy, kdy zaměstnanec pokračuje v rozvoji v oboru v kterém aktuálně pracuje. Pokud si člověk osvojuje nové schopnosti a dovednosti, které nesouvisí s jeho aktuálně vykonávaným povoláním, pak se jedná o rekvalifikaci neboli přeškolení. Poslední oblasti jsou tedy zvyšování kvalifikace a profesní rehabilitace, což je „opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci“ (Bartoňková, 2010, s.17).

Nedílnou součástí vzdělávání v podniku jsou také samozřejmě školitelé. Vzdělávání v podnicích mohou zabezpečovat buď interní školitelé nebo školitelé externí. Pro podniky je výhodnější pokud mají alespoň několik svých interních školitelů, je to hlavně z důvodu časové a finanční úspory pro zaměstnavatele (ekonom.cz, 2006).

1.1 Význam firemního vzdělávání

V dnešní době je nutné věnovat vzdělávání zaměstnanců velkou pozornost, a to zejména kvůli dynamičnosti současného světa. Firma a její zaměstnanci musí být schopni reagovat na časté změny technologií, neustálý rozvoj společností a s tím související organizační změny. Rychle vznikají nové pracovní pozice a stávající zanikají. Proto je vzdělávání klíčové jak pro zaměstnance, aby si udrželi svou zaměstnatelnost, tak samozřejmě pro zaměstnavatele, který potřebuje zůstat konkurenci schopným. Vzdělávání zaměstnanců také jistě slouží k větší atraktivitě daného zaměstnavatele (Měrtllová, 2014). Tyto myšlenky podporuje například i Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (2020), která mimo jiné vyzdvihuje nutnost přizpůsobení se lidí i organizací rychle se měnícímu světu. V budoucnu se mnoho pracovních míst přetransformuje nebo dokonce úplně zanikne. Firmy používají nové moderní technologie, jakými jsou například roboti, autonomní systémy a další. Zároveň je v dnešní době kladen velký důraz na ochranu životního prostředí, s čímž souvisí nutnost lidí i organizací se i v těchto směrech neustále zdokonalovat, aby byli schopni na trhu práce úspěšně setrvat. „V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. Zde je nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí“ (Vodák, 2011, s.70). V současném světě se stalo už téměř normou, že člověk v průběhu svého života vystřídá několik zaměstnání. Pro zaměstnavatele se tedy stává výzvou nejen kvalitního zaměstnance získat, ale i zajistit jeho dlouhodobé setrvání ve společnosti. Je to mimo jiné způsobeno i poměrně nízkou nezaměstnaností v posledních letech. Jako zaměstnavatel musíte něčím zaujmout, vyčňovat, „... pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší užitek ve formě zvýšení produktivity práce a v konečném důsledku přispívá k výkonnosti celého podniku“ (Vodák, 2011, s. 84). S tím také souhlasí i poměrně nový dokument, kterým je Manifest pro vzdělávání dospělých v 21. století (2019), kde je zdůrazněno, že vzdělávání je pro zaměstnání prospěšné a díky vzdělávajícím se zaměstnancům jsou firmy úspěšnější.

1.2 Metody firemního vzdělávání

Metody firemního vzdělávání můžeme členit na metody vzdělávání na pracovišti a na metody vzdělávání mimo pracoviště. Šikýř (2014) je rozděluje na šest metod konaných na pracovišti a pět metod konaných mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti může probíhat tedy metodou: instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink a mentoring. Vzdělávání mimo pracoviště může probíhat metodou: přednáška, seminář, demonstrování. Případové studie a outdoorové aktivity. Trochu odlišné metody vzdělávání uvádí například Barták (2008), těchto metod je jedenáct a jsou to: formální programy, sebevzdělávání, učení se v akci, smluvní vzdělávání, rozvoj založený na práci, koučování, mentorování, workshop, hraní rolí a modelové chování, manažerské hry a simulace, semináře se zpětnou vazbou.

Mimo tyto metody vymezuje Šikýř (2014) také jednu specifickou metodu, kterou je e-learning. Tato metoda je spjata s využíváním moderních technologií ve vzdělávání, aby byla tato forma vzdělávání účinná, pak bývají pořizovací náklady na takovéto vzdělávání vyšší. To ve své knize Řízení vzdělávacího procesu potvrzuje i Mužík (2011). Pro účinnost je také nutná větší motivace samotného zaměstnance, jelikož je e-learning koncipován jako metoda, kdy se člověk učí sám, dle svých časových možností a není nad ním takový dohled, jako v případě jiné metody vzdělávání. Což má samozřejmě své výhody i nevýhody.

1.3 Systém firemního vzdělávání

Systém firemního vzdělávání „zahrnuje formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování charakteristik osobnosti potřebných pro komunikaci, práci v týmu u osob, které v organizaci pracují. Patří sem orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj iniciovaný organizací“ (Měrtlová, 2014, s.116). Systém firemního vzdělávání vychází dle Tureckiové (2004) z firemní strategie a může mít na firmu mnoho pozitivních dopadů jako je větší atraktivita firmy, lepší zaměstnatelnost zaměstnanců, růst výkonnosti samotného zaměstnance a postupně i celé firmy, atd. Je ale nutné myslet i na horší dopady, které mohou být způsobeny například nefunkčním systémem vzdělávání, poté zde může být například i riziko jakéhosi obchodování s firemním vzděláváním.

Také ne v každém období si firma může dovolit se plně věnovat vzdělávání svých zaměstnanců. Pokud se firma například dostane do stavu, kdy bojuje o přežití, poté se pravděpodobně v této chvíli nebude moci plně věnovat vzdělávání svých zaměstnanců

a investovat do něj (Knowles, 2015). Tureckiová (2004) uvádí, že základním cílem naplňování firemního vzdělávání je změna v myšlení a chování zaměstnanců, což je důležité při rozvoji firmy. Ovšem i zde se můžeme potýkat s překážkou ze strany zaměstnanců, a to s neochotou, případně s neschopností se vzdělávat, případně s obavou z učení se. Tomuto problému je možné čelit prostřednictvím pozitivního příkladu jiného zaměstnance, jemuž vzdělávání nečiní problém. Další možností a dost možná i nutností je ochota manažerů učit se, následně pak vytvoření jakési přesvědčovací kampaně ze strany managementu. V zásadě jsou zde dvě pojetí strategie vzdělávání. První je více donucovací, pokud se člověk nebude vzdělávat, bude nahrazen. Druhá je naopak spíše motivační, zaměstnavatel zde docílil toho, že zaměstnanci se budou chtít vzdělávat. Charvát (2006) uvádí dva obdobné přístupy k tomu, jak může rozvoj lidských zdrojů ve firmě probíhat. Jednou variantou je nařízení managementu, kdo a jak se bude rozvíjet. Druhá varianta počítá s tím, že se ve firmě vytvoří podmínky pro vzdělávání, a pak je nechána iniciativa na každém zaměstnanci, zda se bude chtít vzdělávat či ne. Pro fungování systémového přístupu ke vzdělávání je také nutné, aby ve firmě figurovali lidé, kteří budou připravovat plány vzdělávání a budou se jim moci plně věnovat. To znamená, že budou brát v potaz nejrůznější faktory, které mohou vzdělávání ovlivnit. Ať už jsou to okolnosti dějící se uvnitř firmy nebo vně firmy (Armstrong, 2002).

1.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců je nejefektivnějším způsobem, jak zaměstnance vzdělávat. Na počátku je nutné tento systém nastavit (vhodná dokumentace, soulad se vzdělávací politikou firmy apod.), ale poté se již pouze cyklicky opakuje. Mezi výhody, které tento způsob vzdělávání přináší patří hlavně přesnější zacílení na výběr vhodného kurzu, typu vzdělávání, zlepšení znalostí a kvalifikací zaměstnanců, možnost vychovat si kvalifikované zaměstnance bez nutnosti hledat nové mimo společnost. Mezi tyto benefity systematického vzdělávání bezesporu patří i snížení nákladů, jak v průměru na samotné vzdělávání, tak ale také na případné hledání nového zaměstnance. V odborné literatuře jsou uváděny čtyři fáze podnikového vzdělávání, které by měly být dodržovány pro efektivně realizované vzdělávání.

Těmito fázemi jsou:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. Plánování vzdělávání;
3. Realizace vzdělávacího procesu;
4. Hodnocení výsledků vzdělávání.

Uvádí je takto například i Vodák a Kucharčíková ve své knize Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2011).

Určení vzdělávacích potřeb je vždy prvním krokem ve vzdělávání zaměstnanců, je to určení rozdílu mezi tím co daný zaměstnanec umí a tím jaká je reálná potřeba toho, co by na dané pozici umět měl. Tento proces je obvykle obtížný a založený spíše na odhadech. Určení vzdělávacích potřeb předchází analýza různých údajů, kterými jsou nejčastěji: údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících. Pro výběr vhodného vzdělávání zaměstnance se bere v potaz požadavek nadřízeného, poté požadavek daného člověka a samozřejmě se vychází i z materiálů hodnocení daného zaměstnance (Měrtlová, 2014).

Jako další postup v určování vzdělávání zaměstnanců následuje plánování vzdělávání, které má také své kroky, které je třeba následovat. Jsou jimi například určení cílů vzdělávání, místa a času vzdělávání, cílová skupina vzdělávání apod. Dále je nutné se zaměřit na realizaci vzdělávání, kde je nutné zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Jako poslední krok je vyhodnocování výsledků vzdělávání, kdy hodnotíme z několika pohledů úspěšnost vzdělávací akce (Šikýř, 2016).

Investice do rozvoje zaměstnanců mají pozitivní dopad na zisky společnosti. Proto je systematický přístup ke vzdělávání důležité chápat ne jako náklady, které je třeba snižovat, ale jako investice do budoucnosti firmy (Folwarczná, 2010).

2 EVALUACE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

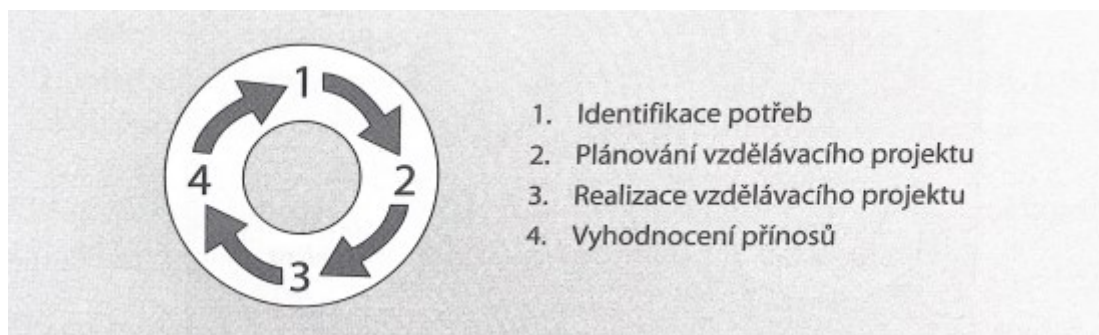
„Evaluace je posouzením celkové hodnoty vzdělávacího systému nebo konkrétní akce v sociálních a ekonomických kategoriích. Jde tedy o hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce s cílem zvýšení celkového přínosu pro podnik“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.138). Bartoňková (2010) hovoří o třech rovinách evaluace vzdělávání, jedná se o evaluaci strategie vzdělávání, evaluaci vzdělávání jako jedné z fází systému firemního vzdělávání a o evaluaci konkrétní vzdělávací akce. V praktické části práce se budeme zaměřovat právě na evaluaci systému firemního vzdělávání.

Vyhodnocování vzdělávání je důležitou součástí firemního vzdělávání, nejčastěji se vyhodnocuje návratnost investic, ale při hodnocení se můžeme zaměřovat i na celkové přínosy vzdělávání. Jako mnoho jiného i vyhodnocování vzdělávání má své klady a zápory. Mezi výhody patří: zlepšení zacílení na vhodné druhy vzdělávání, zvýšení míry odpovědnosti účastníků vzdělávání, přispívá k efektivitě podnikání, podporuje míru spolupráce mezi HR (Human Resources) oddělením a managementem, umožňuje přesněji srovnávat jednotlivé druhy vzdělávání apod. Jako nevýhody můžeme uvést častou subjektivnost při posuzování výsledků a finanční i časovou náročnost na jejich získání (Vodák, Kucharčíková, 2011). Ale i přes nevýhody je evaluace firemního vzdělávání důležitou součástí celého systému vzdělávání. Bez jeho hodnocení nemůžeme dostatečně dobře určit, zda bylo vzdělávání přínosné a naplnilo svůj cíl. V jiných oblastech firmy jsou lidé poměrně přesně schopni určit efektivitu jednotlivých procesů, ale bohužel u vzdělávacích programů tomu tak není. Je tu v tomto případě právě nesporná závislost na hodnocení daných aktivit. Může se jednat o hodnocení které probíhá ihned po vzdělávací aktivitě nebo o takové, které probíhá až po nějaké době od uskutečnění vzdělávací akce. Také záleží na tom, kdo je autorem hodnocení, může to být účastník vzdělávání případně pozorovatel, který ale nebyl účastníkem vzdělávání. Další dělení je dle formy záznamu, a to buď tužka-papír nebo elektronicky (Hroník, 2007). Dotazník spokojenosti je jednou z forem Subjektivní metody, kdy sám účastník hodnotí spokojenost s kurzem. Tato metoda je, jak název vypovídá, subjektivní, a tudíž nemusí mít tak velkou vypovídací hodnotu. Avšak i tato metoda je vhodná, zejména proto, že pokud se bude například jednat o hodnocení spokojenosti s kurzem, pak dokážeme podle výsledků i dobře předpovědět, kolik si toho daný zaměstnanec ze školení odnesl. Do metod dle autorství hodnocení a časového horizontu se dále řadí Dopis lektorovi/dopis sobě, Autofeedback, Rozvojový plán, 360° zpětná vazba – část sebehodnocení apod. Také můžeme samozřejmě hodnotit

znalosti například metodou Pretest-retest nebo případovou studií. Pro hodnocení dovedností se využívají Assesment/Development centra, ale může se zde využít i ověření dovedností pomocí vyhotovení plánu projektu či vypracování assignmentu. Důležité je také hodnotit, jak se nabyté znalosti začaly využívat v praxi, k tomu nejčastěji slouží 360° zpětná vazba, rozvojový plán nebo pozorování při práci. Další z metod hodnocení jsou ty podle způsobu záznamu např. metoda ve formě „tužka-papír“ nebo elektronické testy. I pro samotné vzdělávání je důležité správně vybrat metodu hodnocení vzdělávací aktivity a výsledky měření správně komunikovat ke všem zainteresovaným (Hroník, 2007).

Dle tradičních modelů patří hodnocení do poslední fáze podnikového vzdělávání (obrázek č.1), uvádí to tak i například Bartoňková (2010), ve své knize Firemní vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) by tomu ale tak úplně být nemělo.

Obrázek č.1 Klasický přístup k vyhodnocování



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 129

Pokud hodnocení budeme nechávat až jako konečnou fázi, může se stát že na něj zapomeneme nebo na něj nezbude dostatečné množství času, případně financí. S hodnocením by se tedy mělo počítat po celou dobu firemního vzdělávání. Vyhodnocování vzdělávání tedy umisťují do centra celého vzdělávacího procesu (obrázek č.2).

Obrázek č. 2 Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 130

Také existují modely vyhodnocování vzdělávání, které jsou tvořeny několika následujícími kroky. Vodák a Kucharčíková (2011) doporučují při vyhodnocování vzdělávání používat postup, který má 3 kroky:

1. Určení kritérií vyhodnocování;
2. Výběr vhodného modelu vyhodnocení;
3. Výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu.

Dále můžeme vyhodnocování vzdělávání členit například podle Davida Simmondse nebo Hamblina. Za zmínku stojí také úrovně vyhodnocování podle Kirkpatricka, který doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

1. Reakce;
2. Hodnocení poznatků;
3. Hodnocení chování;
4. Hodnocení výsledků.

Existují také principy hodnocení, podle kterých by mělo být hodnocení prováděno. Ne vždy je možné dodržet všechny principy současně. Bartoňková (2010) uvádí tedy alespoň některé principy, které jsou podstatné. Jedná se u určení doby, kdy by mělo být hodnocení plánováno. Dále pak o to, že je nutné provést více měření a kombinovat více zdrojů evaluace.

A jako poslední je zde uvedena důležitost proveditelnosti a pružnosti při hodnocení ve společnosti.

3 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce se zabýváme firemním vzděláváním a jeho evaluací. Firemní vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný firmou a zahrnuje pět základních oblastí. Těmito oblastmi jsou vzdělávání během adaptace, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, profesní rehabilitace a zvyšování kvalifikace. Většina autorů zabývajících se firemním vzděláváním se shoduje na tom, že vzdělávat své zaměstnance je velice důležité, v současné době možná dokonce nezbytné. Neustále se vzdělávající zaměstnanci mají velký podíl na úspěchu firmy. Ale i pro samotné zaměstnance je důležité, jak zaměstnavatel ke vzdělávání přistupuje. Díky vzdělávání si lidé mimo jiné udržují svou zaměstnatelnost. Pro správné zacílení na vhodné vzdělávání zaměstnanců je důležité ho pojmout systematicky. Nastavení systému vzdělávání je obtížné hlavně na začátku jeho realizace, poté se už vždy pouze cyklicky opakují určité fáze. Těmito fázemi rozumíme identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci a hodnocení výsledků vzdělávání. Hodnocení vzdělávání je pro nás v této práci velmi důležité. Evaluace má v systému vzdělávání důležitou roli, bez ní bychom nebyli schopni určit, zda vzdělávání naplňuje svůj cíl, je efektivní a pro firmu i zaměstnance přínosné. Na tuto fázi by se v žádném případě nemělo zapomínat. I proto ji někteří autoři umisťují do centra vzdělávacího procesu a nenechávají vyhodnocování vzdělávání až nakonec, jak je tomu u tradičních modelů. Evaluace vzdělávání může mít tři roviny, kterými jsou evaluace strategie vzdělávání, evaluace vzdělávání jako jedné z fází systému vzdělávání a o evaluaci konkrétní vzdělávací akce. V praktické části se budeme zaměřovat hlavně na evaluaci, a to evaluaci systému vzdělávání, pro což jsme si zde v první části vytvořili teoretický základ.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V této části se budeme věnovat hodnocení systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti. Nejprve v krátkosti vybranou společnost představíme. Poté si zde stanovíme výzkumný problém, otázky a cíle, popíšeme metodu sběru dat a výzkumný soubor. V poslední části se budeme věnovat seznámení s výsledky výzkumu, jejich shrnutí a doporučením pro praxi.

4.1 Představení vybrané výrobní společnosti

Vybraná společnost působí v automobilovém průmyslu a je jedním z deseti největších dodavatelů pro tento průmysl na světě. V současné době působí po celém světě a v České republice má také několik závodů včetně toho, kterým se budu konkrétně zabývat. Tento závod spadá do divize interiérů. Vyrábí se zde nejrůznější části do interiérů automobilů, jakými jsou například palubní desky, středové konzole nebo dveřní panely. Aktuálně jsou největšími zákazníky této společnosti BMW (Bayerische Motoren Werke) a TMMCZ (Toyota Motor Manufacturing Czech Republic).

Závod se nyní nachází ve fázi výrazného rozšiřování a rozvoje. Společnost v posledních měsících získala mnoho nových projektů, které znamenají zajištění práce na minimálně dalších deset let, což je v dnešní nejisté době určitě velkou předností tohoto zaměstnavatele. Koncem roku 2020 byly také zkolaudovány nové prostory, které firma využívá společně s prostory stávajícími, což znamená, že prostory firmy se zdvojnásobily. Také počet zaměstnanců za poslední rok výrazně narostl, z původních asi 350 zaměstnanců se za rok stalo téměř 500 a do konce roku 2022 by tento počet měl překročit hranici 700 zaměstnanců. S tím souvisí potřeba získat množství nových zaměstnanců a ty následně efektivně proškolit, aby se mohli co nejlépe a nejrychleji zapojit do pracovního procesu. Z tohoto pohledu je tedy otázka evaluace systému vzdělávání skutečně nutná. Takovéto rozšiřování samozřejmě souvisí i s významnými změnami napříč celou firmou, jedná se hlavně o změny organizační struktury, kdy vznikají další nové pozice i nová oddělení. Vznik nových oddělení se týká hlavně dalšího rozčlenění výroby, tudíž přibyla 4 výrobní oddělení. S tímto samozřejmě souvisí i potřeba vytvoření a obsazení pozic spojených s touto výrobní jednotkou, ať už se jedná o pozice THP (technicko-hospodářští pracovníci) či pozice dělnické. Aktuálně tedy v této firmě existují 4 výrobní oddělení a 7 oddělení podpůrných. Poměr mezi zaměstnanci na tzv. THP pozicích a pozicích dělnických je aktuálně asi 1:6. Můžeme tedy říct, že je to dynamicky se rozvíjející firma s potenciálem udržet se na trhu dalších několik let.

4.1.1 Vzdelávání ve vybrané výrobní společnosti

Vzdelávání ve vybrané výrobní společnosti probíhá systematicky a řídí se vnitřním předpisem zaměstnavatele, kterým je v tomto případě směrnice Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců, která popisuje proces vzdelávání a rozvoje zaměstnanců včetně navazujících postupů. Organizaci vzdelávání v této společnosti zajišťuje pověřený člověk Personálního oddělení, který má oblast firemního vzdelávání na starost. Jeho úkolem je poskytovat potřebnou podporu vedoucím pracovníkům, doporučovat vhodná školení a následně je zajistit. Také se zabývá tréninkovým plánem na daný rok, ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení se podílí na jeho přípravě, dohlíží na jeho dodržování a následně zpracovává jeho vyhodnocování.

Ve společnosti nechybí ani proces identifikace vzdelávacích potřeb, který probíhá na základě hodnocení zaměstnance před koncem zkušební doby, periodickém hodnocení zaměstnance a případně na dalších požadavcích na vzdelávání. Na základě vyhodnocení těchto informačních zdrojů pak následně vzniká již zmiňovaný tréninkový plán na příslušný rok. Kde jsou shrnuty všechny vzdelávací akce, které mají daný rok proběhnout, samozřejmě způsob jejich zajištění a předpokládané náklady na zajištění těchto akcí. Po každé vzdelávací akci musí proběhnout Hodnocení vzdelávací akce, které pomáhá vyhodnocovat, zda bylo školení účinné a zda je vhodné, aby jím například prošli další zaměstnanci. Za vyplnění formuláře Hodnocení vzdelávací akce odpovídá nadřízený daného zaměstnance, který ho následně předá na personální oddělení. Po každém semestru se provádí i hodnocení dodavatelů vzdelávacích akcí, které se týká dodavatelů u kterých je předpoklad, že celkový finanční objem přesáhne 40.000 Kč za rok a také v případě opakovaně špatného hodnocení vzdelávací akce tohoto dodavatele.

Společnost si klade za cíl stát se učící se společností, protože si je vědoma důležitosti nestálého učení se zaměstnanců, kteří jí tím pomáhají stávat se lepší a úspěšnější společností.

V dané společnosti je vzdelávání rozděleno do 4 základních částí:

1. Vstupní školení
2. Vzdelávání ve zkušební době
3. Vzdelávání po zkušební době
4. Zákonná školení

Vstupní školení probíhá celý první pracovní den, zaměstnanec zde projde zákonným školením BOZP a PO (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana) a v případě potřeby rovnou školením Řidičů referentů, absolvuje blok školení od personálního oddělení, oddělení Kvality a oddělení Štíhlé výroby. Během tohoto dne se seznámí se základním fungováním podniku, jeho pravidly a vizí do budoucna. Je možné se zde zeptat na cokoli, co si daný člověk myslí, že bude v následujících dnech potřebovat vědět. Tyto školení z prvního dne zaměstnance ve společnosti jsou zaznamenávány do Adaptačního plánu zaměstnance, případně do Tréninkového programu operátora.

Ve vzdělávání ve zkušební době je již nutné zaměstnance začít rozlišovat podle dvou základních kategorií a to MOI a MOD. MOI jsou „nepřímí zaměstnanci“, tedy tzv. technicko-hospodářští pracovníci (THP). MOD jsou zaměstnanci v dělnických pozicích. MOI mají za úkol během zkušební doby zvládnout tzv. Adaptační plán, který jim specifikuje různá školení, kterými musí za tuto dobu projít. Jedná se o školení, díky kterým budou mít lepší představu o fungování společnosti. Je zde kromě školení na jednotlivých oddělení společnosti zahrnuta i platforma Learninglab. Learninglab je forma e-learningu, která je ve společnosti využívána. Všichni zaměstnanci se zde mohou libovolně vzdělávat a absolvovat nejrůznější dostupné kurzy. Co se týká vzdělávání ve zkušební době, jsou zde 3 povinné kurzy, kterými musí právě před uplynutím zkušební doby každý MOI zaměstnanec projít. Před uplynutím zkušební doby také zaměstnanec s nadřízeným absolvuje pohovor na konci zkušební doby, který se také zaznamenává do adaptačního plánu a jedním z možných výstupů je definování dalšího potřebného vzdělávání daného zaměstnance. MOD zaměstnanci ihned při nástupu dostávají Tréninkový program operátora a na rozdíl od MOI pozic je doprovází i po zkušební době. V tréninkovém programu operátora jsou definována školení, kterými musí projít ve zkušební době, ale také se sem zaznamenávají další školení a tréninky potřebné pro další rozvoj zaměstnance. Tyto dokumenty jsou potřebné pro lepší přehlednost postupu zaškolení na danou pracovní pozici a celkovou adaptaci nového zaměstnance.

Pro vzdělávání po zkušební době mají obě kategorie zaměstnanců povinné školení Etického kodexu a Pracovního řádů, která probíhají jednou ročně, vždy v lednu. Pro účel školení jsou zde z kategorie MOI částečně vyjmuti manažeři, kteří mají ještě samostatné povinné periodické školení na IATF (International Automotive Task Force), které je interním auditorem školené také vždy v lednu. Jsou zde zahrnuta individuální školení, dle platného tréninkového plánu pro daný rok. Do vzdělávání po zkušební době spadají samozřejmě

i školení, která jsou nutná v případě, že zaměstnanec ve firmě změní pracovní pozici. Je pak na jeho přímém nadřízeném vydefinovat, jakými školeními by měl zaměstnanec projít, aby byl v co nejkratším čase schopen kvalitně vykonávat svou novou pozici.

Do zákonných školení v této firmě spadají hlavně školení: BOZP a PO, EMS (Environmental Management Systém), VTZ (vyhrazená technická zařízení), Řidič referentských vozidel a IATF. Tato školení jsou realizována převážně interními lektory. Jejich periodicita a další podmínky jsou upraveny zákonem.

4.2 Výzkumný problém a jeho pojetí

Výzkumný problém je zaměřen na evaluaci systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti. Zaměření je na zjištění a zhodnocení aktuálního stavu vzdělávání v této firmě a následné navržení zlepšení systému vzdělávání.

Jedním z ukazatelů, ke kterým zaměstnanci mohou přihlížet při rozhodování, zda v dané společnosti setrvají, je právě i možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání ve firmě. Je tedy důležité se zaměřovat i na toto téma a zjistit, co si zaměstnanci myslí o současném stavu firemního vzdělávání. Zda jsou vůbec informováni o tom, že nějaký systém vzdělávání u nich ve firmě funguje, a pokud ano, jak jsou s ním spokojeni.

4.3 Výzkumné otázky a cíle

Hlavní výzkumnou otázkou je: Jak hodnotí zaměstnanci aktuální systém vzdělávání v dané firmě?

Dílčí výzkumné otázky:

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s informovaností o možnostech dalšího firemního vzdělávání?

Jak zaměstnanci hodnotí výběr vzdělávacích akcí?

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou interních školení?

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou interních školitelů?

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s platformou Learninglab?

Hlavní výzkumný cíl této práce je: Zjistit, jak hodnotí zaměstnanci aktuální systém vzdělávání v dané firmě.

Dílčí výzkumné cíle:

Zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s informovaností o možnostech dalšího firemního vzdělávání.

Zjistit, jak zaměstnanci hodnotí výběr vzdělávacích akcí.

Zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou interních školení.

Zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou interních školitelů.

Zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s platformou Learninglab.

4.4 Metody sběru dat

Pro zpracování projektu jsme zvolili kvantitativní výzkum. Je to hlavně z důvodu, že můžeme získat informace od většího počtu respondentů a díky tomu zjistit převažující názor, podle kterého by se dal případně upravit systém vzdělávání, tak aby vyhovoval co největšímu počtu zaměstnanců. Pro získání dat jsme zvolili dotazníkové šetření, které nám umožnilo poměrně jednoduchou cestou získat informace od velkého množství lidí. Využili jsme dotazník vlastní konstrukce, který byl několikrát konzultován s vedením společnosti. Na základě jejich doporučení byl následně drobně upravován, tak aby byl obsah dotazníku relevantní pro potřeby firmy a ta se zjištěními mohla následně dále pracovat. Z těchto konzultací například vyplynula potřeba zjistit spokojenost zaměstnanců s kvalitou interních školitelů a interních školení, která tvoří velkou část dalšího firemního vzdělávání v této firmě. Dále jsme v počáteční fázi provedli malý předvýzkum, kde jsme dali 8 zaměstnancům vyplnit připravený dotazník a nechali si od nich sdělit připomínky. Zajímalo nás, zda je pro ně vše srozumitelné, zda jim nechybí něco, k čemu by se rádi vyjádřili, zda je pro ně časová náročnost vyplnění dotazníku přijatelná apod. Z tohoto předvýzkumu vyplynuly některé další menší úpravy dotazníku. Tyto úpravy spočívaly hlavně v úpravě formulace otázek, tak aby jejich srozumitelnost byla pro zaměstnance lepší. Dotazník obsahuje 15 uzavřených trichotomických otázek a dvě otázky analytické, které jsou zde obsaženy pro získání alespoň některých identifikačních parametrů ve výsledcích dotazníkového šetření. Snažíme se zde zjistit stupeň vzdělání a pracovní zařazení respondentů. Po konzultaci s vedením firmy byl počet těchto identifikačních otázek co nejvíce zmenšen, až na výsledné dvě otázky. Firma se snaží o co největší komfort svých zaměstnanců a dle předchozích zkušeností s dotazníkovými šetřeními v této firmě by více identifikačních otázek mohlo negativně ovlivnit ochotu zaměstnanců vyjádřit svůj názor.

Respondenti vyplňovali dotazník v papírové formě, metodou tužka-papír. Tato metoda se po zvážení jevila jako nejlepší hlavně z důvodu velkého počtu zaměstnanců, kteří nemají v zaměstnání přístup k počítači či internetu, kde by mohli vyplňovat elektronickou formu dotazníku. Respondenti měli také na výběr, zda vyplní dotazník v českém nebo ukrajinském jazyce. Tato možnost byla zvolena kvůli velkému počtu zaměstnanců právě ukrajinské národnosti. Tito zaměstnanci aktuálně tvoří asi 41 % firemní populace. Možnost vyplnění v rodném jazyce měla zajistit, aby byly otázky co možná nejlépe pochopeny a mohli se k tomuto tématu vyjádřit i zaměstnanci, kteří zatím neovládají český jazyk dostatečně dobře. Zaměstnanci byli upozorněni, že dotazník je možné vyplnit pouze jednou, všichni byli také informováni o anonymitě dotazníku a účelu tohoto šetření.

4.5 Výzkumný soubor

Výběr výzkumného souboru byl poměrně jasný už při výběru tématu. Do výzkumného souboru byli zařazeni všichni zaměstnanci vybrané výrobní společnosti, a to hlavně proto, že chceme zjistit stav vzdělávání v konkrétní firmě, tudíž je nutné ptát se přímo lidí, kteří jsou této firmě nejbližší a samozřejmě se jich toto téma nejvíce týká. Jedná se o osoby pracující jako tzv. THP, ale i o pracovníky na dělnických pozicích. Podmínkou bylo, že pracují na hlavní pracovní poměr. Jsou to osoby ve věkovém rozmezí od 18 do 70 let. Pracovníci působící ve firmě na dohody konané mimo pracovní poměr nebyli do výzkumu zařazeni. Je to primárně z důvodu jejich krátkodobého působení ve firmě. Dalším důvodem je zde neexistující systém dalšího firemního vzdělání pro tyto osoby, tudíž by většina otázek byla v současné době pro tyto pracovníky nezodpověditelná a došlo by ke značnému zkreslení výsledků výzkumu.

O prosbě vyplnění dotazníku byli zaměstnanci informováni prostřednictvím firemních emailů, nástěnek a hlavně prostřednictvím svých přímých nadřízených. Po domluvě s vedením společnosti jsme ve firmě provedli distribuci dotazníků přes vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, přes top a střední management působící ve firmě. Posouvání dotazníků od shora níže po organizační strukturu firmy mělo zajistit jejich vyšší návratnost. Dotazníky byly po vyplnění vráceny vedoucím pracovníkům, od kterých jsme si je následně vybrali zpět. Tento postup jsme uplatnili při distribuci dotazníků pracovníkům, kteří pracují ve výrobě, případně ve skladě. Je to hlavně z toho důvodu, že dotazník nemohou vyplnit kdykoliv v průběhu pracovní doby, ale pouze je-li to umožněno aktuální situací

na pracovišti. Zaměstnancům pracujícím v kanceláři byl dotazník předán osobně. Osobní prosba o vyplnění měla pomoci zajistit větší návratnost dotazníků.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu byly zpracovány v programu Microsoft Excel, kam byly odpovědi respondentů přepsány z papírových dotazníků. Vybraná výrobní společnost měla v době sběru dat 474 zaměstnanců a možnost vyjádřit se k evaluaci firemního vzdělávání dostali všichni zaměstnanci vybrané společnosti. Z 474 distribuovaných dotazníků se vyplněných vrátilo 183. Návratnost tedy byla v tomto případě 38,61 %. Tato návratnost byla i pro vedení společnost pozitivním překvapením, a to hlavně z důvodu, že zaměstnanci v této společnosti nejsou na vyplňování jakýchkoli dotazníků zvyklí. Větší zastoupení ve vyplňování dotazníků měli zaměstnanci ze skupiny dělnických pozic, což bylo očekávané vzhledem k počtu zaměstnanců na THP pozicích a dělnických pozicích v této společnosti. Dotazník vyplnilo 64,48 % zaměstnanců z dělnických pozic z celkového počtu navrácených dotazníků.

5.1 Dílčí výzkumné otázky

V první analytické otázce jsme zjišťovali dosažené vzdělání zaměstnanců, zde měli respondenti na výběr z 5 stupňů vzdělání, kterými je základní, vyučen/a, středoškolské s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v následující tabulce č.1, která udává kolik respondentů má danou úroveň vzdělání. Nejčastější uvedenou úrovní vzdělání je vyučení, tuto úroveň uvedlo 48 respondentů. Jako druhá nejčastější úroveň je vzdělání základní, které uvedlo 46 respondentů.

Tabulka č.1

Vzdělání	počet respondentů	počet respondentů %
Nevyplněno	25	14 %
Základní	46	25 %
vyučen/a	48	26 %
středoškolské s maturitou	32	17 %
vyšší odborné	14	8 %
Vysokoškolské	18	10 %
Celkový součet	183	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá analytická otázka se týkala kategorie zaměstnance. Zde měli respondenti na výběr ze dvou variant odpovědí. Jedna možnost výběru byla dělnická pozice, druhou možností výběru byla THP pozice. Zde jsme zjistili, že 118 zaměstnanců uvedlo, že vykonávají práci

na dělnické pozici, 32 respondentů se zařadilo do kategorie THP a 33 respondentů odpověď nevyplnilo.

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s informovaností o možnostech dalšího firemního vzdělávání?

Otázka 1. Víte, kde můžete získat informace o dalším firemním vzdělávání?

Na tuto otázku odpověděli všichni, kteří dotazník vyplnili. 63 % zaměstnanců odpovědělo, že ví, kde může získat informace o dalším firemním vzdělávání. Odpověď „ne“ zvolilo 30 % respondentů a odpověď „nevím“ 7 % respondentů.

Otázka 2. Hodnotíte informace, které vám byly poskytnuty jako dostatečně srozumitelné?

Na tuto otázku odpovědělo kladně 111 (61 %) zaměstnanců, záporně pak 58 (32 %). Odpověď „nevím“ zvolilo 9 (5 %) respondentů a 5 (3 %) jich neodpovědělo vůbec. Validní četnost je tedy v tomto případě v odpovědi „ano“ 62 %, u odpovědi „ne“ 33 % a u odpovědi „nevím“ 5 %.

Otázka 3. Hodnotíte komunikaci o možnostech dalšího firemního vzdělávání ze strany nadřízeného k vám jako dostatečnou?

Na tuto otázku odpovědělo „ano“ 58 % zaměstnanců, některou z odpovědí vybrali všichni zaměstnanci. Pro odpověď „ne“ se vyslovilo 34 % respondentů a odpověď „nevím“ vybralo 8 % respondentů.

Z vyhodnocení těchto tří otázek můžeme usuzovat, že spokojenost s informovaností o možnostech dalšího firemního vzdělávání je převážně kladná. Nadpoloviční většina respondentů odpověděla kladně na předchozí otázky, které se týkají hodnocení informovanosti o dalším firemním vzdělávání.

Jak zaměstnanci hodnotí výběr vzdělávacích akcí?

Otázka 4. Byl obsah vámi absolvované vzdělávací akce dle vašich osobních preferencí?

U této otázky odpovědělo 59 % respondentů kladně, 30 % odpovědělo „ne“, 10 % respondentů se vyjádřilo pro odpověď „nevím“ a jeden neodpověděl vůbec.

Otázka 5. Myslíte si, že se po poslední vzdělávací akci zlepšil váš pracovní výkon?

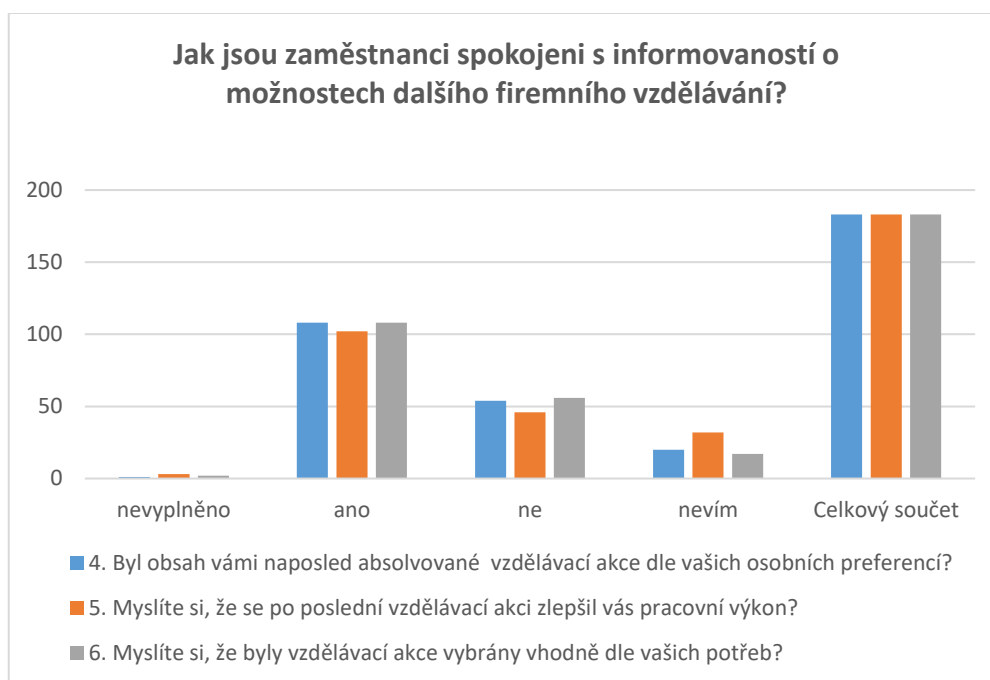
56 % respondentů se vyjádřilo pro „ano“, 25 % respondentů se vyjádřilo pro ne a 17 % respondentů se rozhodlo pro odpověď „nevím“. U této otázky bylo již více nevyplněných odpovědí a to celkem 3, tedy 2 %.

Otázka 6. Myslíte si, že byly vzdělávací akce vybrány vhodně dle vašich potřeb?

Tato otázka má hodně podobné výsledky jako otázka 4. Odpovědělo na ní 59 % respondentů „ano“, záporně se vyjádřilo 31 % a odpověď „nevím“ zvolilo 9 % zaměstnanců. Bez odpovědi byly ponechány 2 dotazníky.

Tyto otázky směřovaly k ohodnocení výběru vzdělávacích akcí. Vzhledem k převaze kladných odpovědí dopadla společnost v tomto ohledu dobře. Otázky číslo 4, 5 a 6 spolu souvisejí, proto jsou znázorněny společně v grafu. Na grafu níže můžeme vidět, že u všech převažují kladné odpovědi, což značí, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s informovaností o možnostech dalšího firemního vzdělávání.

Graf č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou interních školení?

Otázka 7. Hodnotíte obsah interních školení jako přínosný?

U této otázky nám vyšlo, že 2 % respondentů neodpovědělo, 65 % respondentů odpovědělo kladně, 27 % odpovědělo záporně a 6 % odpovědělo „nevím“.

Otázka 8. Hodnotíte zaškolení na svou aktuální pozici jako dostatečné?

U této otázky nám vyšlo, že všichni zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili, tuto otázku zodpověděli. V odpovědích se nám oproti otázkám dosavadním zvýšila četnost odpovědí záporných, která je v tomto případě 35 %. Kladných odpovědí je 58 %, odpovědí „nevím“ je 5 % a neodpovědělo na otázku 2 % respondentů.

Otázka 9. Hodnotíte organizačně průběh interních školení jako bezproblémový?

U této otázky nám vyšlo, že 2 % respondentů neodpovědělo, 63 % odpovědělo kladně a 30 % odpovědělo záporně. 5 % respondentů vybralo odpověď „nevím“.

Otázky číslo 7, 8 a 9 spolu souvisí, pomáhají vytvoření představy o spokojenosti zaměstnanců s kvalitou interních školení. Níže je vyhodnocení přehledně uspořádáno v tabulce (tabulka č. 2). Můžeme zde vidět, že výsledky všech třech otázek jsou konzistentní a můžeme z nich vyčíst, že zaměstnanci jsou s kvalitou interních školení ve větší části spokojeni.

Tabulka č. 2

Kategorie	O7 n	O7 %	O8 n	O8 %	O9 n	O9 %
Ano	119	65 %	106	58 %	116	63 %
Ne	50	27 %	64	35 %	55	30 %
Nevím	11	6 %	9	5 %	9	5 %
Chybějící hodnoty	3	2 %	4	2 %	3	2 %
Celkem	183	100 %	183	100 %	183	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou interních školitelů?

Otázka 10. Jste spokojen/a s odborností interních lektorů?

Na tuto otázku odpověděli všichni, kteří dotazník vyplnili. Pro kladnou odpověď se vyjádřilo 65 % respondentů, pro zápornou odpověď 25 % respondentů a odpověď „nevím“ zvolilo 10 % respondentů.

Otázka 11. Umí dle vašeho názoru interní školitelé upoutat pozornost?

Na tuto otázku neodpověděl jeden respondent, tedy 1 % respondentů. Kladně se vyjádřilo 69 %, záporně pak 16 % respondentů a odpověď „nevím“ zvolilo 15 % respondentů.

Otázka 12. Jsou interní lektori ochotni odpovídat na vaše dotazy?

Na tuto otázku odpověděli všichni, kteří dotazník vyplnili. Pro kladnou odpověď se vyjádřilo 66 % respondentů, pro zápornou odpověď pak 15 % respondentů a 19 % respondentů zvolilo odpověď „nevím“.

Z těchto otázek můžeme vyčíst větší převahu kladných odpovědí než u otázek předešlých. S větší jistotou tedy můžeme říci, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s kvalitou interních školitelů. U tohoto okruhu otázek se zvýšil i počet odpovědí „nevím“. Z komunikace se zaměstnanci v průběhu dotazníkového šetření víme, že jeden z pravděpodobných důvodů proč tomu tak je, je, že zaměstnanci si nedokáží vybavit konkrétního lektora, kterého znají kromě ze školení i z běžného pracovního dne.

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s platformou Learninglab?

Otázka 13. Hodnotíte přihlášení se do systému Learninglab jako snadné?

Na tuto otázku neodpověděli dva respondenti, to znamená 1 % respondentů. Kladně se vyjádřilo 38 %, záporně pak 26 % respondentů. Odpověď „nevím“ zvolilo 36 % respondentů.

Otázka 14. Hodnotíte prostředí Learninglabu jako intuitivní?

Na tuto otázku odpověděli všichni, kteří dotazník vyplnili. Kladně se vyjádřilo 38 % respondentů, záporně pak 25 %. Odpověď „nevím“ zvolilo 38 % respondentů, což je stejný výsledek jako u odpovědí „ano“.

Otázka 15. Hodnotíte kurzy dostupné na Learninglabu jako užitečné?

Na tuto otázku neodpověděl jeden respondent (1 %), kladně odpovědělo 40 % a záporně 30 % respondentů. Odpověď „nevím“ zvolilo 30 % respondentů.

Níže (Tabulka č. 3) můžeme vidět, že odpovědi u všech třech otázek jsou poměrně vyrovnané i co se týká rozložení dle pozic. Snad jedinou výraznější výjimku tvoří záporná odpověď dělnických pozic na otázku číslo 15, kde respondenti hodnotili užitečnost kurzů na platformě Learninglab. Odpověď „ne“ je zde čtenější než u otázek předchozích, můžeme tedy vidět, že pro větší část zaměstnanců na dělnických pozicích tyto kurzy užitečné nejsou, alespoň tedy podle jejich názoru. Zaměstnanci, bez ohledu na to, zda jsou řazeni mezi THP nebo dělnické pozice, ve všech třech otázkách nejvíce odpovídali kladně, což by značilo, že jsou s platformou Learninglab spíše spokojeni, avšak záporné odpovědi se vyskytovaly také v poměrně velké četnosti. Když přihlídneme i k velkému zastoupení odpovědi „nevím“, pak musíme spokojenost zaměstnanců s platformou Learninglab přehodnotit. Toto může být způsobeno například neznalostí této platformy, avšak pro zjištění konkrétních důvodů by bylo nutné pokračovat dalším podrobnějším výzkumem, to však cílem této práce není.

Tabulka č. 3

Odpověď	O13 %	O13 n	O14 %	O14 n	O15 %	O15 n
nevyplněno	1 %	2	0 %	0	1 %	1
nevyplněno	1 %	2	0 %	0	1 %	1
ano	38 %	69	38 %	69	40 %	73
nevyplněno	5 %	10	5 %	10	6 %	11
dělnická pozice	24 %	44	25 %	45	25 %	45
THP	8 %	15	8 %	14	9 %	17
ne	26 %	47	25 %	45	30 %	55
nevyplněno	2 %	3	1 %	2	2 %	3
dělnická pozice	16 %	29	17 %	31	21 %	39
THP	8 %	15	7 %	12	7 %	13
nevím	36 %	65	38 %	69	30 %	54
nevyplněno	10 %	18	11 %	21	10 %	19
dělnická pozice	25 %	45	23 %	42	18 %	33
THP	1 %	2	3 %	6	1 %	2
Celkový součet	100 %	183	100 %	183	100 %	183

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Shrnutí

Ve výzkumu jsme se pomocí dotazníkového šetření snažili najít odpověď na 5 dílčích výzkumných otázek a jednu hlavní výzkumnou otázku. Ze dvou analytických otázek jsme si udělali přehled o věku a vzdělání respondentů. Vzhledem k tomu, že ve vybrané společnosti pracuje více zaměstnanců na dělnických pozicích (zhruba 5/6 z celkového počtu zaměstnanců), výsledek, že větší část zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili byla právě z dělnické pozice, byl očekávaný. S tímto výsledkem se pojí i nejčastější úroveň vzdělání respondentů. Na dělnické pozice nejsou kladeny vysoké nároky v úrovni vzdělání, proto i dvě nejčastěji uváděné úrovně vzdělání byly dle předpokladu základní vzdělání a vyučení. V této oblasti byl zajímavý výsledek, kdy 10 respondentů pracujících na dělnické pozici uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání. Dle dat, která máme ze společnosti k dispozici, toto přisuzujeme velkému počtu zaměstnanců ukrajinské národnosti, kteří jsou často po příjezdu do České republiky nuceni vykonávat práce neodpovídající jejich kvalifikaci. Je to ve většině případů z důvodu neznalosti jazyka. Potvrzení této teorie se dá alespoň částečně ověřit tím, že dotazník bylo možno vyplnit buď v českém nebo ukrajinském jazyce. Je zde tedy předpoklad, že zaměstnanci si pro vyplnění vybrali spíše dotazník v ukrajinském jazyce. Na první dílčí výzkumnou otázku můžeme odpovědět, že většina zaměstnanců je spokojena s informovaností o možnostech dalšího firemního vzdělávání. Na tuto otázku nám pomohli najít odpověď první tři otázky dotazníku, jejichž výsledky byly konzistentní a převážně kladné. Druhou dílčí výzkumnou otázku můžeme vyhodnotit také pozitivně, protože většina zaměstnanců hodnotí výběr vzdělávací akce kladně. Větší část zaměstnanců vyhodnotila, že byl obsah jejich naposledy absolvované vzdělávací akce dle jejich preferencí, že se po této akci zlepšil jejich pracovní výkon a shledali, že vzdělávací akce byly vybírány dle jejich potřeb. Z těchto výsledků můžeme tedy soudit, že proces identifikace vzdělávacích potřeb byl, alespoň podle názoru zaměstnanců, úspěšný. Identifikace potřeb vzdělávání je i podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) jedna ze základních fází efektivně realizovaného podnikového vzdělávání. Třetí dílčí výzkumná otázka se ptá na spokojenost zaměstnanců s kvalitou interních školení. Jako podklad pro vyhodnocení této otázky nám zafungovaly dotazníkové otázky číslo 7,8 a 9. Odpovědi na ně byly spíše kladné, u otázky 7 a 9 dokonce přes 60 % respondentů odpovědělo „ano“. Nejmenší četnost kladných odpovědí měla otázka číslo 8, která se dotazovala na dostatečné zaškolení respondentů na svou aktuální pozici. Ale i v tomto případě bylo hodnocení převážně kladné, „ano“ odpovědělo 58 % respondentů. Můžeme tedy říci, že zaměstnanci jsou s kvalitou

interních školení spokojeni. Obdobně je to i s čtvrtou dílčí výzkumnou otázkou, kde se dotazujeme na spokojenost s kvalitou interních školitelů. Spokojenost s kvalitou interních školení a interních školitelů spolu jednoznačně souvisí, což dokládají i výsledky dotazníkového šetření. Kde otázky týkající se interních školitelů ohodnotili respondenti vždy kladně z více než 65 %. Což je podobný dobrý výsledek jako při hodnocení interních školení. Můžeme tedy říci, že zaměstnanci jsou spokojeni s kvalitou interních školitelů. Pátá dílčí výzkumná otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s platformou Learninglab. Odpovědi na otázky týkající se Learninglabu nebyly tak jednoznačně kladné jako na otázky předchozí. Musíme zde brát v potaz velkou míru neschopnosti zaměstnanců se k tématu vyjádřit. I proto hodnotíme spokojenost zaměstnanců s touto platformou jako ne příliš velkou. Nakonec je nutné se vyjádřit k hlavní výzkumné otázce. **Jak hodnotí zaměstnanci aktuální systém vzdělávání v dané firmě?** Jako největší nedostatek se ukázala platforma Learninglab. Při dotazech na tuto platformu měli respondenti největší problém vyjádřit svůj názor a pokud ho vyjádřili, tak byl z poměrně velké části negativní. U všech ostatních otázek byly kladné odpovědi více než 50 %. Po vyhodnocení dotazníkového šetření jsme zjistili, že výsledky jsou převážně pozitivní a můžeme tedy říci, že zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání spíše kladně.

5.3 Doporučení pro praxi

Dle výsledků výzkumu hodnotíme jako nejproblémovější ze systému vzdělávání platformu Learninglab. Dle výsledků je tato platforma hodnocena negativně, případně respondenti nejsou schopni se k této problematice jasně vyjádřit. Pro lepší ohlasy by se měl zaměstnavatel snažit zvýšit povědomí zaměstnanců o této platformě. K tomu by bylo vhodné nejprve využít stručné dotazníkové šetření, díky kterému bychom si udělali lepší představu o informacích, které zaměstnanci o Learninglabu mají. Bylo by žádoucí se zaměřit na to, zda zaměstnanci vůbec o existenci platformy Learninglab ví, zda jsou informováni o tom, k čemu slouží, kde a jak ji mohou využívat a jak se do ní přihlásí. Dle výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci této práce, lze předpokládat, že velká část zaměstnanců vůbec neví o existenci této platformy a výhodách jejího využívání. Podle reálných výsledků dalšího šetření, by bylo nutné se zaměřit na jasné a stručné zprostředkování těch nejdůležitějších informací o Learninglabu. Kromě klasických komunikačních kanálů, jakými jsou nástěnky, firemní intranet, emailová komunikace apod. by mohlo informovanosti pomoci vytvoření nějaké akce pro zaměstnance. Takovou akcí by mohl být informační den, jehož cílem by bylo seznámit co nejvíce

zaměstnanců s touto platformou. Nutností v případě takové akce je zajištění zajímavé odměny pro všechny účastníky. Také je vhodné uspořádat v rámci akce soutěž, která zvýší atraktivitu takového dne. Nabízí se zde konání soutěže ve splnění jednoho krátkého kurzu v Learninglabu. V této platformě se dá zjistit úspěšnost v kontrolních otázkách kurzu a také jak dlouho dokončení kurzu trvalo. Výhodou je, že kurzy je možné vykonávat i mimo prostředí zaměstnavatele, může se tedy zapojit více lidí. V tomto případě je nutné určit odměnu pro nejlepší soutěžící a jasně určit podmínky soutěže. Pro přípravu takové akce je nutné zajistit proškolené zaměstnance, kteří se v termínu konání budou schopni postarat o průběh celé akce a budou schopni platformu dobře vysvětlit. Další nutností je zajištění místa. Zde se dá využít zasedací místnost, která je přístupná přímo z recepce firmy. Zaměstnanci se do ní tedy jednoduše dostanou, bude zde klid a prostor pro vysvětlení platformy. Předposlední nutnou součástí akce je zajištění počítačů, které budou využívány pro praktické předvedení Learninglabu. Nakonec je třeba zajistit odměny pro účastníky akce a soutěže. Celkově je tato akce pro zaměstnavatele výhodná. Pokud se Learninglab dostatečně zpropaguje v rámci firmy a zaměstnanci ho začnou aktivně využívat pro své vzdělávání, pak z toho může firma těžit. Přitom náklady na takovou akci nebudou pro velkou společnost nijak vysoké. Pokud nebudeme počítat čas zaměstnanců, kteří musí být u akce nápomocni a další režijní náklady, pak je nejnákladnější položkou celé akce zajištění odměny pro účastníky akce a soutěže. Převažují zde tedy jednoznačně výhody, které konání takovéto akce přináší. Po skončení výzkumu byla tato varianta probírána s vedením společnosti a aktuálně se akce tohoto typu skutečně chystá. Learninglab je poměrně promyšlená a neustále se rozšiřující forma e-learningu a pro firmu bude výhodné, pokud ji začne využívat více zaměstnanců.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla „Evaluace systému vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti“. Práce byla rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. V teoretické části bylo čerpáno z odborné literatury, která se převážně zabývá řízením lidských zdrojů a vzděláváním dospělých. Ke zpracování praktické části byly využity interní dokumenty vybrané výrobní společnosti a výsledky dotazníkového šetření.

V úvodní kapitole teoretické části najdeme obecný popis firemního vzdělávání a jeho význam v dnešní době. Dále jsou popsány metody vzdělávání. V další podkapitole jsme se dostali k systému firemního vzdělávání, kde jsou hlavně zdůrazněny pozitivní ale i negativní dopady na firmu a její zaměstnance. Poté následuje část věnovaná systematickému vzdělávání zaměstnanců. Další velkou kapitolou v teoretické části je evaluace firemního vzdělávání, kde byl vyzdvihnut její význam pro podnik.

V praktické části byla představena vybraná výrobní společnost. Představení bylo pouze do té míry, aby byla zachována anonymita vybrané společnosti. Následovalo seznámení se vzděláváním zaměstnanců v této společnosti, kde bylo představeno i členění vzdělávání, které se zde využívá. Velký úsek v praktické části tvoří dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, jak hodnotí zaměstnanci aktuální systém vzdělávání v dané firmě. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou z větší části s aktuálním systémem vzdělávání spokojeni a velká část zaměstnanců se k jednotlivým otázkám vyjadřovala kladně.

V závěru praktické části je návrh na zlepšení současného systému vzdělávání, který se týká využívání e-learningové platformy Learninglab. Toto doporučení bylo již konzultováno s vedením společnosti a začalo se pracovat na jeho realizaci. Firma dále podnikne další výzkumy a nápravná opatření, aby se systém vzdělávání nadále zlepšoval. Doufám, že realizace doporučení bude úspěšná a přinese pozitivní výsledky, které pomohou společnosti v jejím dalším rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

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

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

KNOWLES, Malcolm S., Elwood F. HOLTON a Richard A. SWANSON. *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. Eight edition. Oxfordshire, England: Routledge, 2015. ISBN 978-1-315-81695-1.

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

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

BIELIKOVÁ, Alžbeta a Dagmar HRAŠKOVÁ. Ekonom. *Ekonom* [online]. 2006 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

Manifest pro vzdělávání dospělých v 21.století. EAEA: 2019. Dostupné na: <https://eaea.org/our-work/influencing-policy/manifesto-for-adult-learning-in-the-21st-century/>

Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Praha: MŠMT ČR, 2020. Dostupné na: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BMW	Bayerische Motoren Werke
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	Human Resources
EMS	Environmental Management Systém
IATF	International Automotive Task Force
MOD	Zaměstnanci v dělnických pozicích
MOI	Zaměstnanci zaměstnaní jako technicko-hospodářští pracovníci
PO	Požární ochrana
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
TMMCZ	Toyota Motor Manufacturing Czech Republic
VTZ	Vyhrazená technická zařízení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 Klasický přístup k vyhodnocování	17
Obrázek č. 2 Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu	18

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1.....	29
Tabulka č. 2.....	32
Tabulka č. 3.....	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	31
-----------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník – Evaluace vzdělávání v naší společnosti

Příloha P I I: Анкета - Оцінка освіти (навчання) в нашій компанії

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ V NAŠÍ SPOLEČNOSTI

Dotazník - Evaluace vzdělávání v naší společnosti

Dobrý den, jmenuji se Karolína Hrobařová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Prostím Vás tímto o vyplnění krátkého dotazníku, který bude součástí mého projektu výzkumu. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za Vaši ochotu.

POKYNY

Niže si pečlivě přečtěte každou větu a zakroužkujte nejvhodnější odpověď.

Pokud jste tento dotazník již jednou vyplnili, znovu jej nevyplňujte, děkuji.

dosazené vzdělání	základní		vyučen/a	středoškolské s maturitou	vyšší odborné THP	ne	ano	ne	nevím
	dělnická	poziče							
1	Víte, kde můžete získat informace o firemním vzdělávání?						ano	ne	nevím
2	Hodnotíte informace, které vám byly poskytnuty jako dostatečně srozumitelné?						ano	ne	nevím
3	Hodnotíte komunikaci o možnostech dalšího firemního vzdělávání ze strany nadřízeného k vám jako dostatečnou?						ano	ne	nevím
4	Byl obsah vámi naposled absolvované vzdělávací akce dle vašich osobních preferencí?						ano	ne	nevím
5	Myslíte si, že se po poslední vzdělávací akci zlepšil váš pracovní výkon?						ano	ne	nevím
6	Myslíte si, že byly vzdělávací akce vybrány vhodně dle vašich potřeb?						ano	ne	nevím
7	Hodnotíte obsah interních školení jako přínosný?						ano	ne	nevím
8	Hodnotíte zaškolení na svou aktuální pozici jako dostatečné?						ano	ne	nevím
9	Hodnotíte organizačně průběh interních školení jako bezproblémový?						ano	ne	nevím
10	Jste spokojen/a s odborností interních lektorů?						ano	ne	nevím
11	Umi dle vašeho názoru interní školitelé upoutat pozornost?						ano	ne	nevím
12	Jsou interní lektoři ochotni odpovídat na vaše dotazy?						ano	ne	nevím
13	Hodnotíte přihlášení se do systému Learninglab jako snadné?						ano	ne	nevím
14	Hodnotíte prostředí Learninglabu jako intuitivní?						ano	ne	nevím
15	Hodnotíte kurzy dostupné na Learninglabu jako užitečné?						ano	ne	nevím

РІЛОНА P I I: АНКЕТА - ОЦІНКА ОСВІТИ(НАВЧАННЯ) В НАШІЙ КОМПАНІЇ

Анкета - Оцінка освіти(навчання) в нашій компанії

Доброго дня, мене звати Кароліна Гробаржова і я студентка 3-го курсу бакалавра за спеціальністю Андрагогіка за напрямом управління людськими ресурсами в непробудковому секторі Університету Томаша Баті в Зліні. Я хотіла би попросити вас заповнити коротку анкету, яка стане частиною мого дослідницького проєкту. Анкета повністю анонімна. Дякую за ваше бажання допомогти.

ІНСТРУКЦІЇ

Будь ласка, уважно прочитайте кожне речення нижче та обведіть найбільш відповідну відповідь.
Якщо ви вже заповняли цю анкету, не заповнюйте її знову, дякую.

здобута освіта	початкова	середня спеціальна	повна середня	вища професійна	вища
категорія працівника	працівник виробництва			ТНР (офісний працівник)	

1	Чи знаєте ви, де можна отримати інформацію про фірмене навчання?	Так	Ні	Не знаю
2	Чи вважаєте ви надану вам інформацію достатньо зрозумілою?	Так	Ні	Не знаю
3	Чи вважаєте ви достатнім спілкування з вашим керівником про можливість навчання в фірмі?	Так	Ні	Не знаю
4	Чи відповідав зміст вашого останнього навчального заходу вашим особистим уподобанням?	Так	Ні	Не знаю
5	Як ви вважаєте, чи покращилася ваша продуктивність після останнього навчання ?	Так	Ні	Не знаю
6	Чи вважаєте ви, що навчальні заходи були підібрані відповідно до ваших потреб?	Так	Ні	Не знаю
7	Чи оцінюєте ви зміст внутрішнього навчання як корисний?	Так	Ні	Не знаю
8	Чи оцінюєте ви навчання для вашої нинішньої посади як достатнє?	Так	Ні	Не знаю
9	Чи оцінюєте ви хід внутрішнього навчання як безпроблемний?	Так	Ні	Не знаю
10	Чи задоволені ви кваліфікацією внутрішніх викладачів?	Так	Ні	Не знаю
11	На вашу думку, чи можуть внутрішні викладачі привертати увагу?	Так	Ні	Не знаю
12	Чи готові внутрішні викладачі відповідати на ваші запитання?	Так	Ні	Не знаю
13	Чи оцінюєте ви вхід до Learninglab як легкий ?	Так	Ні	Не знаю
14	Чи оцінюєте ви середовище learninglab як інтуїтивне?	Так	Ні	Не знаю
15	Чи вважаєте ви курси, доступні в Learninglab, корисними?	Так	Ні	Не знаю