

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v podniku**

**Educational processes in the company**

Pavla Pomahačová

Cheb 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla POMAHAČOVÁ**

Osobní číslo: **K17B0017K**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

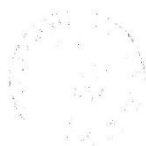
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Vzdělávací procesy v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska pro praktickou část práce.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný systém vzdělávání v organizaci.
4. Formulujte návrhy a doporučení pro systém vzdělávání ve zvolené organizaci.



Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

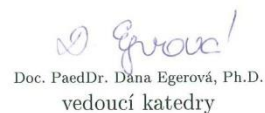
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 26. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2018

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v podniku“*

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Miroslavovi Pavlákovi, Ph.D. za mnoho cenných rad a podnětů, které byly velmi nápomocné pro dokončení mé bakalářské práce. Poděkování také patří paní doktorce Pavlíně Havlanové z odboru vzdělávání zaměstnanců za její vstřícnost a poskytování interních materiálů.

Taktéž bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a spolužákům, kteří mne podporovali a inspirovali.

# Obsah

Úvod.....	8
Metodika a cíle.....	10
1 Koncept vzdělávání pracovníků.....	11
1.1 Charakteristika .....	11
1.2 Cíle vzdělávání.....	12
1.3 Přínosy vzdělávání .....	13
1.4 Lidský kapitál a zdroje .....	14
1.5 Řízení lidských zdrojů.....	15
2 Podnikové vzdělávání .....	16
2.1 Systém podnikového vzdělávání .....	17
2.2 Fáze systému vzdělávání.....	18
2.2.1 Identifikace potřeb a analýza potřeb vzdělávání.....	19
2.2.2 Plánování vzdělávání .....	19
2.2.3 Realizace a kalkulace vzdělávacího procesu .....	20
2.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání .....	22
2.3 Formy, metody a prostředky vzdělávání .....	24
2.3.1 Formy vzdělávání .....	24
2.3.2 Metody vzdělávání.....	25
2.3.3 Prostředky vzdělávání.....	30
3 Společnost Sokolovská uhelná, a.s. ....	32
3.1 Charakteristika společnosti .....	32
3.2 Cíle a výhledy společnosti .....	33
3.3 Řízení a struktura společnosti .....	33
3.4 Hospodaření společnosti .....	34

3.5	Vzdělávací procesy ve společnosti.....	36
3.5.1	Zaměstnanci .....	36
3.5.2	Systemy vzdělávání .....	37
4	Výzkumné šetření .....	39
4.1	Cíl výzkumu a hypotézy.....	39
4.2	Metoda sběru dat .....	39
4.3	Interpretace výsledků .....	40
4.4	Rozbor dotazníku .....	40
4.4.1	Sociodemografická data.....	40
4.4.2	Přístup respondentů ke vzdělávání .....	43
4.4.3	Využitelnost získaných informací .....	44
4.4.4	Forma a způsob realizace vzdělávací akce .....	45
4.4.5	Postoje účastníků ke vzdělávacím akcím.....	48
5	Zhodnocení a návrhy .....	50
	Závěr .....	51
	Seznam obrázků.....	52
	Seznam grafů .....	53
	Seznam tabulek .....	54
	Seznam použité literatury .....	55
	Seznam příloh .....	57

## Úvod

Vzdělávací procesy tvoří v současné době nedílnou součást každodenního života. Ačkoli se spousta lidí stále domnívá, že vzdělávání končí dokončením určitého stupně vzdělání, není tomu tak. Jde o dlouhodobý proces, který trvá celý život.

Moderní společnost je neustále ovlivňována rozvíjejícími se technologiemi a celkovými novodobými trendy. K udržení konkurenceschopnosti je více než nutné soustavné prohlubování znalostí a dovedností všech jejích zaměstnanců. Tento fakt umocňuje také globalizace trhu, která s sebou přináší zvyklosti a požadavky zahraničních účastníků. Zahrnout lze mnoho aspektů, zejména znalost cizích jazyků, právní normy a předpisy, znalost technologií a výrobních procesů, společenské normy, tradice, zvyklosti a mnoho dalších. Společnosti se zahraniční účastí mají mnohem větší apel na splnění těchto požadavků, lze konstatovat i standardů, na rozdíl od společností, které operují pouze na domácím trhu. Tento fakt realizují za pomoci vzdělávacích procesů.

Již několik let společnosti využívají nejrůznějších způsobů a forem vzdělávání svých zaměstnanců. Jejich snahou je co nejefektivněji zvolit vhodná témata a frekvenci školení, která jsou přizpůsobována potřebám jednotlivých zaměstnanců. Zároveň s tímto je nutné brát v úvahu i fakt, že vzdělávací procesy jsou chápány jako benefity i jako motivační prvky, jenž přispívají k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Nabízejí vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců, možnost výběru kandidátů pro výkon vyšších pozic z vlastních řad, snazší implementaci nových technologií a postupů, inovaci procesů apod.

Tématem bakalářské práce jsou „Vzdělávací procesy v podniku“. Jak již vyplývá z úvodních odstavců, jedná se o velice rozsáhlé téma, jehož dopady postihuje společnost jako celek. Tuto problematiku autorka konkrétně řeší ve společnosti Sokolovská uhelná, a.s. Jedná se o velmi specifické odvětví, konkrétně těžební průmysl.

V prvních kapitolách se čtenář seznámí s koncepty vzdělávání zaměstnanců, s jednotlivými cíli a přínosy, jenž vzdělávání přináší. Dále jsou definovány pojmy jako lidský kapitál a lidské zdroje včetně jejich možností řízení. Třetí kapitola je věnována podnikovému vzdělávání. Konkrétně pojednává o systému vzdělávání, jednotlivých fázích, formách, metodách a prostředcích zabezpečující jejich volbu



a průběh. Následující kapitola je věnována představení společnosti Sokolovská uhelná, a. s., mimo seznámení s předmětem činnosti dané společnosti jsou uvedeny její hospodářské výsledky, struktura a řízení. Závěrečné části jsou věnovány analýze vzdělávacích procesů ve vybrané společnosti doplněné o dotazníkové šetření. Výsledky výzkumu jsou vyhodnoceny v poslední kapitole této práce, na kterou navazuje shrnutí základních poznatků s případným doporučením či návrhy na zlepšení.

## Metodika a cíle

Cílem bakalářské práce je analýza podnikových vzdělávacích procesů, především jejich přínos, využitelnost a případná doporučení samotných účastníků. Ve spolupráci s personálním oddělením společnosti je dílčím cílem odhalit přínosy či nedostatky stávajících vzdělávacích kurzů za pomoci anonymních dotazníků distribuovaných vybraným respondentům napříč vybranými odděleními Sokolovské uhelné, a.s.

Základním prvkem teoretické části bakalářské práce je literární rešerše odborných publikací. Za pomoci parafrází a citací jsou vysvětleny základní principy vzdělávacích procesů v podniku.

Praktická část práce se opírá o výzkumnou metodu, konkrétně dotazníkového šetření. Dotazování probíhalo jak písemnou, tak i ústní formou. Písemná forma slouží pro získání dat v době dotazníkového šetření. Ústní sdělení jsou využita pro upřesnění poznatků z odboru vzdělávání zaměstnanců společnosti a doplnění interních informací.

Nedílnou součástí byla analýza dokumentů, především interních publikací, která byla zvolena z důvodu vyčerpávajícího množství dat.

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s pracovníci personálního oddělení organizace byly poskytnuty doplňující informace. Následná syntéza ucelila získané a poskytnuté informace, pomohla k pochopení vzájemné souvislosti a v návaznosti na ni byl dedukcí vyvozen závěr bakalářské práce.

# 1 Koncept vzdělávání pracovníků

## 1.1 Charakteristika

Vzhledem k neustálému technickému pokroku je nezbytné, aby podnik investoval do rozvíjení potřebných znalostí a vědomostí svých pracovníků k efektivnímu fungování podniku. Podnik si musí uvědomit potřebu neustálého zlepšování, neboť s novými technologiemi mohou pracovat pouze technicky, fyzicky (zdravotně) a vědomostně zdatní pracovníci. Musí být schopní reagovat na změny, uskutečňovat inovace. V dnešní době se podniky snaží najít co nejlepší způsoby organizace práce, které vedou k jejich efektivnějšímu fungování. V této souvislosti je bezpodmínečně nutná schopnost týmové práce, vedení a pozitivní motivace podřízených a také dovednost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Bartoňková (2010) vymezuje koncepci vzdělávání jako určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti v rámci řízení lidských zdrojů a stanovení cílů a funkcí. V tomto pojetí představuje koncepce danou strategii vzdělávání. Dále rozděluje tvorbu koncepce do následujících kroků:

1. detailní zpracování popisů všech pracovních činností z hlediska kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti;
2. zpracování „kvalifikačních požadavků“ pro každou pracovní činnost;
3. ověření způsobilosti pracovníků (např. jejich testováním nebo hodnocením);
4. vnitřní pravidla určující organizační a finanční chod vzdělávání k naplnění koncepce personálního managementu;
5. spolupráce s ostatními institucemi (zajištění lektorů, vyhodnocení vzdělávání, rozbor vzdělávacích potřeb atd.).

Prohlubování kvalifikací zvyšuje podnik motivaci svých zaměstnanců, neboť kvalifikovaní lidé mají větší uplatnění na trhu práce. Kvalifikace nezvyšuje pouze motivaci, dochází k rozšiřování dovedností, hodnotě firmy a celkovou spokojenost jak ze strany pracovníků, tak ze strany podniku. (Šaur, 2009)

## 1.2 Cíle vzdělávání

Podle Hroníka (2007) má vzdělávání v organizace dva cíle, respektive základní funkce:

1. rozvoj způsobilostí všeho druhu;
2. zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

V souvislosti se základními funkcemi si je dále můžeme rozdělit podle jejich obsahového a procesního charakteru – orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová a motivační.

*„Je zřejmé, že vzdělávací aktivita nenaplnuje všechny funkce stejnou měrou. V průběhu adaptačního procesu půjdu do popředí především funkce orientační a adaptační, zatímco ve fáze plného zapojení může být více v popředí funkce integrační a motivační.“*

(Hroník, 2007)

Podle Tureckiové (2004) by systém podnikového vzdělávání neměl cílit pouze na rozvoj nových znalostí a dovedností pracovníků, ale hlavně na změnu v jejich myšlení, cítění a chování. Tyto změny jsou nezbytné pro dosažení cílů podniku a udržení jeho konkurenceschopnosti. Nově nabyté znalosti, dovednosti, pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a podmínkou pro úspěch při zavádění změn. Jedná se o vzájemné propojení:

1. *„chtít se učit“* - vzbudit v zaměstnancích ochotu (motivaci) k získání nových znalostí, osvojení či rozvinutí nových dovedností, které si následně osvědčí v pracovním chování;
2. *„umět se učit“* - díky získaným znalostem a dovednostem si mohou zaměstnanci úspěšně osvojit nové pracovní postupy, způsoby práce s lidmi či využívání nových technologií;
3. *„moci se učit“* - možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání a možnost uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech.

Při splnění výše uvedených předpokladů dochází k propojení subjektivních (motivace a schopnosti) a objektivních podmínek (pracovní a organizační podmínky) pro dosažení vysokého pracovního výkonu. Změny ve struktuře znalostí a dovedností vedou za již uvedených předpokladů ke změně v pracovních zvycích, ve způsobem, jak danou práci vykonáváme a jak k ní přistupujeme.

### 1.3 Přínosy vzdělávání

Na vzdělávání zaměstnanců je důležité nahlížet jako na skutečnou investici. Podstatné je určit faktory, které ovlivňují návratnost investice – kvalita vzdělávání, použité metody, praktikované přístupy ve fázi vyhodnocení, přístup zaměstnanců, motivace, uplatnění získaných dovedností a vědomostí zaměstnanců. Vše je dobré koordinovat tak, aby došlo k propojení cílů podniku a vzdělávacího programu.

Vodák a Kucharčíková (2007) dále uvádějí, že významnými faktory při hodnocení vzdělávání je:

- doba dosažení úplné návratnosti, což znamená, že pokud podnik dosáhne návratnosti investice, zaměstnanci mohou své vzdělávání používat do konce jejich pracovního života. Jako druhý faktor je třeba vzít
- přínosy vzdělávání nejsou vždy měřitelné v peněžních jednotkách, např. morálka, komunikace, týmová práce;

Rozpočtová náročnost nákladu na vzdělávání způsobuje, že manažeři posuzují pouze náklady na účastníka, nebo celkové náklady na vzdělávací program. Ve snaze snížit podnikové náklady zkracují vzdělávací programy. Důležité je zaměřit se na efektivnost vynaložených nákladů, ne pouze na jejich výši, v tomto případě je vhodnější začít sledováním přínosů zahrnujících:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců – vzdělávání zajišťuje vyšší produktivitu práce u jednotlivců i pracovních skupin;
- lepší využití zařízení a systémů – pokud nejsou pracovníci proškoleni k používání nových systémů a zařízení, tak nebudou investice vynaloženy efektivně;
- zvýšení výkonu – vzdělávání může výrazně zvýšit návratnost spotřebovaných zdrojů. Zlepšení se může provést ve výrobních a administrativních procesech, v kvalitě, anebo v bezpečnosti;
- snížení fluktuace – pracovníci vnímají kladně možnosti vzdělávání a rozvoje, právě tento přístup umožňuje zlepšení image podniku, vábí pracovníky s vyšší kvalifikací a snižuje se pravděpodobnost jejich odchodu z podniku;
- zvýšení spokojenosti zákazníků – náš zákazník, náš pán.

## 1.4 Lidský kapitál a zdroje

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Podnik může mít kvalitní technologické prostředky, nebo nejmodernější technologie, přidanou hodnotu však vytvářejí právě lidé jakožto nositelé lidského kapitálu.

Lidský kapitál a zdroje definují autoři jako:

*„...souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007 s. 24)

*„...výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24)

V souvislosti s lidským kapitálem, se můžeme setkat s pojmem lidský potenciál. V praxi jsou tyto dva pojmy často zaměňovány. Vodák s Kucharčíkovou (2007) uvádí, že lidský potenciál znamená soubor dispozic a předpokladů člověka zaměřených na výkon činností, které z kvantitativního a kvalitativního pohledu umožňují podniku postupovat vpřed a zvyšují jeho konkurenceschopnost. Je to schopnost člověka vytvářet výrobky a služby a zároveň přetvářet sám sebe.

Považujeme-li lidský kapitál za jeden z podnikových vstupů a současně za důležitou součást tržní hodnoty podniku, nesmíme zapomenout na měření hodnoty lidského kapitálu. Toto měření nám odhalí, zda investice do rozvoje zaměstnanců byla efektivní. Existuje mnoho druhů měření hodnoty lidského kapitálu, ale doposud nebyla zavedena jednotná metodika. Základ při zavádění tohoto systému měření je, že lidé nepředstavují náklady, ale investici do budoucnosti. Podniky, které neprovádějí měření lidského kapitálu, si nemusejí uvědomovat svojí ambici a ani nepoznají, zda se investice podniku do zaměstnanců vyplatila. Příklady, měření lidského kapitálu, mohou být prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity atd.

Když podnik vkládá peněžní i nepeněžní prostředky na tvorbu lidského kapitálu jde především o investici, nikoliv o spotřebu. Tyto investice mohou být jak jednorázové, tak i dlouhotrvající. Lidský kapitál je zdrojem příjmu a představuje tak zásobu bohatství ekonomiky. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Při realizování investice do lidského kapitálu se může podnik zaměřit na:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců;
- zlepšování pracovních podmínek;
- zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů.

Lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Je to přístup zaměřený na personální řízení, který chápe lidi jako zdroje do budoucnosti než jako náklady. Dávají do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využití. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál mají i ti jedinci, kteří nejsou v pracovním procesu.

Koubek (1997) říká o významu lidských zdrojů, že podnik nemůže existovat bez propojení, nashromáždění, uvedení do pohybu a využívání čtyř zdrojů. Jsou to zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Stálé ukládání, spojení a zapojení těchto čtyř zdrojů je důležitým bodem vedení organizace.

## **1.5 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů charakterizujeme jako taktický a cílevědomý přístup k řízení toho nejcennějšího majetku, co podnik vlastní – lidí. Cílí na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Dále souvisí se vztahem k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům, ale také osobní uspokojení z vykonané práce, z vlastního osobního rozvoje, a hlavně z výsledků vlastní práce. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Podle Koubka (1997) řízení lidských zdrojů představuje jádro řízení organizace jako nejdůležitější výrobní vstup a hnací motor chodu podniku.

## 2 Podnikové vzdělávání

V dnešní společnosti dochází k neustálým změnám požadavků na znalosti a dovednosti člověka. Aby byl zaměstnaný a dobrou pracovní silou, musí neustále prohlubovat a rozvíjet své dovednosti a znalosti. Utváření pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Jedním z hlavních zákonů úspěšnosti podniku je připravenost na změny a flexibilitu, tu však tvoří flexibilní lidé, kteří jsou ochotni reagovat na změnu, následně ji akceptovat a podporovat ji. Nároky práce v organizacích neustále stoupají, a tak je nutné pracovníky neustále školit a vzdělávat. Dále je nutné si uvědomit, že způsoby vzdělávání pracovníků musí být vedeny s rozvojem organizace. Na pracovních místech je nutné najít si cestu k osobnosti pracovníků a postupně je vzdělávat ke kultuře organizace. Tito pracovníci jsou připraveni na změny. (Koubek, 1997)

Pokud organizace chce být úspěšná a konkurenceschopná, měla by se zabývat vzděláváním a vývojem svých pracovníků. Koubek vymezuje nejdůležitější důvody pro efektivní pracovní výsledky:

- Kvůli novým poznatkům a technologiím, dovednosti a znalosti pracovníků rychle zastarávají.
- Změna lidských potřeb i změna trhu zboží a služeb jsou čím dál tím více náročnější, tím více musí organizace reflektovat na svoje pracovníky.
- V organizacích se pozměňuje technika a technologie.
- Velmi nutné pro organizaci jsou změny, na které musí připravit své pracovníky.
- Služba zákazníkovi musí být ve vyšší kvalitě výrobků a služeb.
- Podnikatelské prostředí se mění a organizace se musí této změně přizpůsobit.
- Moderní informační technologie, které jsou používány v organizaci, se neustále posouvají dopředu.
- Globalizace a internacionalizace hospodářských činností vedou ke komunikaci, pohybu a podnikání ve světě.
- Snížení nákladů a důkladného použití technologie a technických zařízení.



- Přejchod hodnotových orientací lidí a orientace na změnu pracovního života ukazují na vyšší vzdělávání lidí.
- Dohled na vzdělávání a rozvoj pracovníků tvoří dobré jméno organizace a ulehčuje získávání a udržení pracovníků. (Koubek, 1997)

Podnikové neboli také firemní vzdělávání je vzdělávací proces tvořen podnikem. Jedná se o uspořádaný proces změny pracovního chování, změny dosažených dovedností a znalostí spolu s motivací zaměstnanců podniku. Snižuje se rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. (Palán, 2002, s. 86)

Kvalifikace subjektivní představuje soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů získaných během života, které lze využít pro výkon určité činnosti. Kvalifikací objektivní se rozumí kvalifikovanost práce (požadavky na kvalifikaci pracovníka).

Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);
- b) prohlubování kvalifikace (doškolení) - pokračování přípravy pracovníka v oboru, ve kterém pracuje;
- c) rekvalifikaci (přeškolení) - formování pracovních schopností směřující k osvojení nového povolání;
- d) profesní rehabilitaci – zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav nedovoluje trvale nebo dlouhodobě vykonávat práci;
- e) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje). (Bartoňková, 2010)

## **2.1 Systém podnikového vzdělávání**

Využití systémového, nebo systematického přístupu vede k náhledu na vzdělávání pracovníku jako na systém, což je zásadní nástroj realizace a uplatnění strategického přístupu k podnikovému vzdělávání. (Bartoňková, 2010)

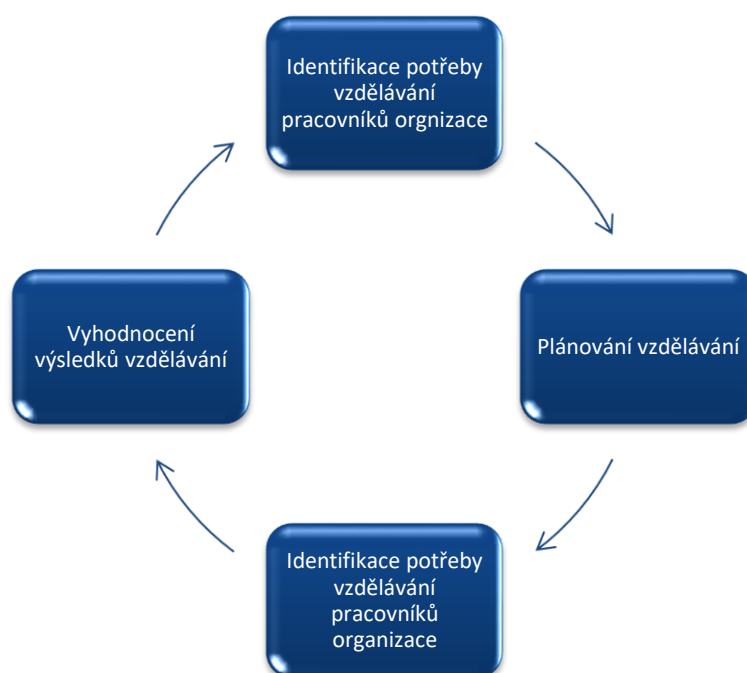
Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kde se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. (Armstrong, 2002, s. 496)

Vodák s Kucharčíkovou (2007) popisují systém podnikové vzdělávání jako opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

## 2.2 Fáze systému vzdělávání

Fáze systému vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků, druhá fáze plánování vzdělávání je o otázkách rozpočtu, časovém harmonogramu, výběru pracovníků vzdělávání, metod, obsahu a oblastí vzdělávání. Následuje samotná realizace vzdělávání a čtvrtou zároveň poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tato fáze řeší, jaké byly použity nástroje, metody vzdělávání a jak úspěšné bylo vzdělávání. (Koubek 2015)

**Obrázek 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015), 2018

### **2.2.1 Identifikace potřeb a analýza potřeb vzdělávání**

Jelikož se obtížně stanovují kvalifikační požadavky pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka, tak i fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Analyzují se údaje získané z běžného informačního systému podniku a ze zvláštních šetření:

- údaje týkající se celého podniku;
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností;
- údaje o jednotlivých pracovnících. (Koubek, 2015)

Tyto údaje nám nestačí k identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků, a proto musíme brát v úvahu i profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů, požadavky vedoucích pracovníků a jako velmi důležitý zdroj bývají i materiály pravidelného hodnocení pracovníků, především hodnocení jejich pracovního výkonu.

Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu. (Armstrong, 2002, s. 496)

Ve fázi identifikace potřeby vzdělávání vznikají první úkoly, z nich dále pak návrhy plánů, programů, rozpočtů. Všechny tyto návrhy se dále projednávají a upravují až do jejich finální podoby. Z hotových návrhů jsou patrné oblasti vzdělávání, na které se zaměří. Určují se počty a kategorie pracovníků, metody a prostředky. (Koubek, 2015)

### **2.2.2 Plánování vzdělávání**

Jedním ze základních kroků plánování je volba metod vzdělávání. (Koubek, 2015)

Aby byl plán vzdělávání úspěšný, měl by zahrnovat odpovědi na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Jaký má být cíl a obsah plánu?
- Komu? Jaká bude cílová skupina?
- Jakým způsobem? Jakou metodu vybrat?
- Kým bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdy? Jaký bude časový plán?
- Kde se uskuteční vzdělávání?

- Za jakou cenu, s jakými náklady? Jaká bude rozpočtová stránka plánu?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

### **2.2.3 Realizace a kalkulace vzdělávacího procesu**

V této fázi je důležité, aby podnik kontroloval spolu s programy a rozpočty, jestli vzdělávání probíhá v rozsahu plánovaných finančních prostředcích a v časovém harmonogramu. Fáze realizace se skládá z několika potřebných prvků – cíle, program, motivace, metody, lektori a účastníci jako zásadní součást vzdělávacích aktivit. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Cíle vzdělávání vymežíme na základě daného vzdělávání. Cíle lze pro jednoznačnost odlišit na:

- a) programové cíle - cíle celého vzdělávacího programu;
- b) cíle kurzu (vzdělávací akce) - cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Pokud chce podnik efektivně motivovat zaměstnance ke vzdělávání, je podstatné vypracovat motivační program. V úvahu musí podnik brát stimulační faktory, které musejí vycházet ze strategie podniku a z jeho cílů. Musejí se respektovat potřeby, možnosti zaměstnanců, regionu a celospolečenskou situaci v zemi. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Pokud si podnik stanovil určité cíle, je velmi důležité rozhodnout se pro vhodnou metodu. Metody jsou podrobněji rozvedeny v kapitole 3.3 Formy, metody a prostředky vzdělávání.

Podnik vybírá lektora podle technologických znalostí. Důležité je, aby lektor uměl podat co nejlépe dané téma. Podle Vodáka s Kuchařovou (2007) Musí být dobrý lektor zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role.

#### Druhy nákladů

Všechny aktivity spojené se vzdělávací akcí musí být vyjádřeny v nákladech. Podle Vodáka s Kucharčíkovou (2007) lze náklady na vzdělávání rozdělit na:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory spolu s pojištěním, cestovními výdaji, stravné a různé další benefity poskytované zaměstnavatelem;
- náklady spojené s analýzou vzdělávacích potřeb;
- náklady na vývoj učebních aktivit;
- náklady na ubytování, pronájmy prostorů a techniky;
- náklady spojené s přípravou materiálu;
- náklady na externí lektory.

Vodák s Kucharčíkovou (2007) uvádějí také další náklady, které nelze opomenout:

- alternativní náklady – náklady obětovaných příležitostí, které by mohly být využity na jiné aktivity, kdyby se vzdělávání neuskutečnilo;
- neodvedený výkon – za účastníka musí v době vzdělávacího programu vykonat práci jiný zaměstnanec, nebo účastník svou práci přesčas;
- režijní a administrativní náklady na vzdělávací program;
- v případě, že jsou prostory ve vlastnictví podniku, poměrná část výdajů na zajištění prostorů, jejich vybavení a údržbu.

Jednotlivé fáze vzdělávacího procesu a jsou spojeny s konkrétními náklady. Dělíme je podle:

- druhů – provozní a mzdové náklady, odpisy dlouhodobého majetku, služby
- jednotlivých vzdělávacích aktivit celého vzdělávacího programu – trénink komunikace, jazykové školení atd.
- etap vzdělávacího procesu – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, vyhodnocení výsledků vzdělávání. Důležité je sledovat faktory, které ovlivňují výši nákladů – velikost, typ a organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků vzdělávání, výše platu lektorů, počet účastníků na jednoho lektora apod. Výčet uvedených údajů zasahují nejen do nákladů na vzdělávání, ale ovlivňují také jejich strukturu. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

### Kalkulace vzdělávací akce

Podstatnou součástí realizace vzdělávací akce jsou předkalkulace. Zjišťuje se ekonomická efektivita určité vzdělávací akce. Bartoňková (2010) charakterizuje kalkulaci v širším smyslu jako propočtení ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce. Zároveň se jedná o podklad pro rozhodnutí, zda činnost uskutečnit, v jaké šíři a s jakými prostředky.

Propočtení zahrnuje dle Mužíka (2000) zahrnuje:

1. výši aktiv (prostředky potřebné pro uskutečnění činnosti – zásoby materiálu a peněz v hotovosti nebo na kontě, vybavení);
2. výši pasiv (výši vlastních nebo cizích finančních prostředků – dotace, úvěry, příspěvky);
3. výnosy a náklady za konkrétní období. (Bartoňková, 2010)

#### **2.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Peníze, obecně, můžeme využít na to, co chceme hned teď, nebo je investovat. Pokud peníze použijeme hned, tak dojde k uspokojení okamžitých potřeb. Ve druhém případě nám investování zajistí uspokojení potřeb až v budoucnosti. Jedná se o investici, která přináší hodnotu, avšak v praxi je považována za náklad. Investice do personální oblasti vyžaduje čas, peníze, materiál a snahu lidí.

Vyhodnocování vzdělávacího programu definují Vodák s Kucharčíkovou (2007) jako komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.

Bartoňková (2010) naopak vyhodnocování popisuje jako získání informací pro zpětnou vazbu, ověření návratnosti investice určitého vzdělávacího programu. Hodnocení se nezaměřuje pouze na vzdělávací akci, ale hodnotí se i použité materiály, prostředí, lektoři, organizace. Fáze hodnocení v kontextu s firemním vzděláváním autorka rozlišuje na:

1. Hodnocení formativní - hodnotí se průběžně probíhající vzdělávací akce, pomáhá tak řešit případné nedostatky a umožňuje tak „formovat“ probíhající vzdělávací akci. Využívají se testy, dotazníky, rozhovory, hospice, nebo pozorování přímo v průběhu vzdělávací akce.

2. Hodnocení sumativní – konečné a závěrečné hodnocení. v rámci realizace vzdělávací akce výstupy sumativního hodnocení.

Před rozhodnutím uskutečnění vyhodnocování je dobré, aby lektori a manažeři brali v úvahu pozitiva a negativa vyhodnocování. (Vodák, Kucharčíková 2011)

Nevýhody dle Vodáka a Kucharčíkové (2007):

- subjektivní posuzování výsledků – náročné vyhodnocení výsledků;
- vyžadování nadměrného času, snahy a finančních prostředků;
- náročnost v oblasti dopadů vzdělávání od jiných vlivů působících na podnikové procesy.

V praxi by bylo velice nákladné, kdyby se měřily přínosy vyhodnocování jen ve finančním vyjádření. Pokaždé je možné nějakým způsobem přínosy odhadovat nebo zdůrazňovat možná rizika, náklady a dopady, pokud by se do vzdělávání neinvestovalo. Je obtížné a někdy až nemožné nebo velmi nákladné vyhodnocovat přínosy pouze ve finančním vyjádření, vždy je proto třeba ocenit přínosy nějakým vhodným způsobem. Kvalitativní a nehmotné přínosy se obtížné měří, ale někdy mohou být důležitější než přínosy kvantitativní.

Výhody: (Vodák, Kucharčíková, 2007)

- soustředění pozornosti manažerů na lidské zdroje – zlepšení vztahů;
- přispívání k efektivitě podnikání;
- podpora vazby mezi cíli vzdělávání a mezi podnikatelskými cíli;
- zvyšování zaměření na cíle vzdělávání a na dosažené výsledky týmu a jednotlivce;
- odpovědnost účastníků za výsledky vzdělávacích aktivit;
- zaměření na osobní a rozvojové funkce, zlepšování výkonnosti;
- vytváření spolupráce mezi personálních oddělení a managementem.

## 2.3 Formy, metody a prostředky vzdělávání

Po stanovení cílů a výběru vzdělávacího programu se pokračuje výběrem didaktických forem (přímý kontakt lektora s účastníkem, či dálkové vzdělávání atd.), metod (způsob práce vyučování lektora), pomůcek a techniky (včetně studijních materiálu).

### 2.3.1 Formy vzdělávání

Didaktické formy mají danou celkovou výuku v organizaci, tzn. podmíněně stálý stejný soubor didakticko-organizačních pokynů, které slouží k výuce v určeném čase, v místě a v obsahu didaktických systémů – živých a neživých. Živým didaktickým systémem se rozumí lektor – účastník a neživým systémem jsou metody, pomůcky a technika.

Mezi didaktické formy se podle Mužíka (2000) řadí přímá výuka, kombinovaná výuka a korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.

- Přímá výuka – přímý kontakt mezi lektorem a účastníkem, tato výuka je také známa pod pojmem „prezenční“ vzdělávání.
- Kombinovaná výuka – snaží se zvýšit část individuálního studia na větším přínosu učení – vstupní semináře, výcvikové semináře, individuálně řízené studium, závěrečný seminář či tutoriál.

Forma vzdělávání se odlišuje podle profilu a míry styku lektora s účastníkem. Na jedné straně jde o přímý kontakt – face to face výuku, či prezenční vzdělávání a na druhé straně je nepřímý kontakt lektora s účastníkem – distanční vzdělávání, e-learning, počítač, LMS. (Bartoňková, 2010)

V praxi se můžeme sejit s dalšími formami vzdělávání, jako jsou například jednodenní školení, krátké internátní kurzy, semináře, studijní skupiny, studijní zájezdy, korespondenční kurzy, frontální či hromadné vyučování, skupinové a kooperativní vyučování, individualizované a diferencované vyučování a další (Skalková, 1999)

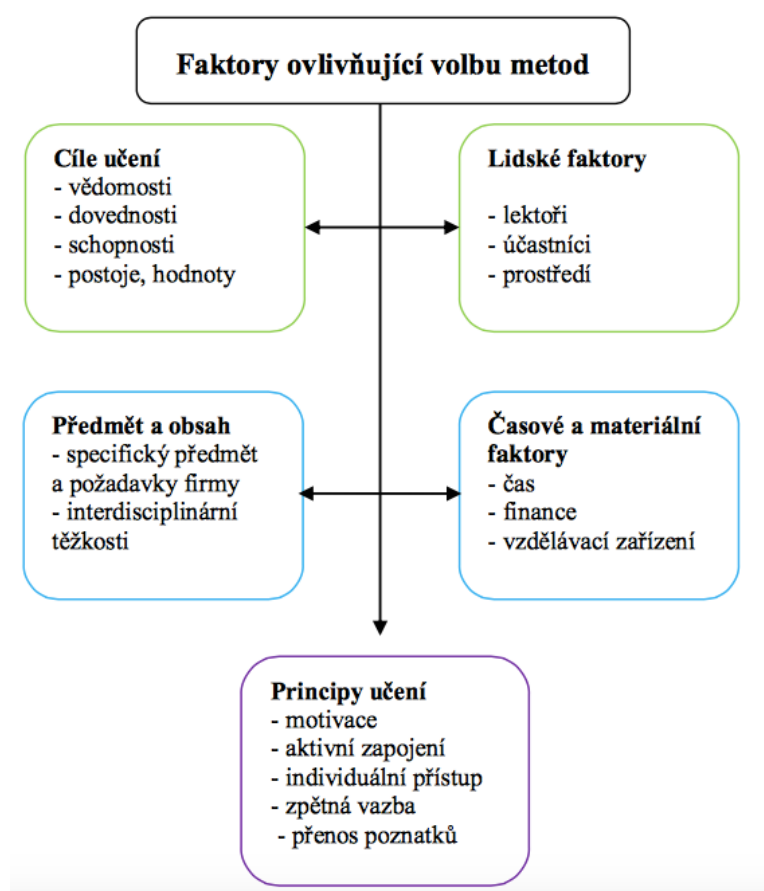
Pokud vybíráme určitou formu vzdělávání, musíme vzít v úvahu dvě kritéria. První kritérium je kritérium didaktické, které umožňuje věnovat pozornost výuce a v stanoveném čase si osvojit co nejvíce. Druhé kritérium je ekonomické, které pojednává o efektivního využití nákladů. Jedná se o náklady, které jsou spojené s propouštěním účastníků ze zaměstnání, cestováním, ubytováním a náklady týkající se vytváření e-learningového prostředí. (Mužík, 2000)



### 2.3.2 Metody vzdělávání

Metod vzdělávání je celá řada, člení podle různých odvětví. Neexistuje přesná a ani nepřesná metoda. Každá organizace má své vnitropodnikové směrnice, kterými se řídí při předávání informací, znalostí a dovedností. Nejčastější metody vzdělávání podle Koubka (2005) se dělí do dvou skupin. První skupinu tvoří metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a druhou skupinou jsou metody vzdělávání používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Obrázek 2 Faktory ovlivňující výběr metody vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Koubek, 2005), 2018

První skupina metod je vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina se hodí pro vzdělávání vedoucích pracovníků, manažerů či specialistů. V praxi se můžeme setkat s kombinací obou metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků. (Koubek, 2005)

## Metody používané na pracovišti (metody „on the job“)

### **1. Instruktaž při výkonu práce**

Nejběžnější metoda používaná při zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Školený pracovník si pozorováním a napodobováním natrénuje činnost, která po něm bude vyžadována. Výhodou této metody je rychlý a efektivní nácvik jednoduchých úkonů. Nevýhodou je jednorázové působení. (Koubek, 2005)

### **2. Coaching**

Jde o dlouhodobé a periodické působení nadřízeného nebo vzdělavatele na vzdělávání pracovníka. Pracovník je podněcován a směřován požadovanému výkonu práce a vlastní iniciativě, zároveň je brán ohled na každého vzdělávaného pracovníka zvlášť. (Koubek, 2005)

### **3. Mentoring**

Mentoring je podobný coachingu. Při této metodě si však vzdělávaný pracovník přebírá odpovědnost a iniciativu na sebe, neboť si musí zvolit svého rádce či mentora, který mu je vzorem. Ten ho vede, navádí a dává mu rady. Dále se rádce podílí na kariérním postupu svého svěřeného pracovníka. (Koubek, 2005)

### **4. Counselling**

Interakce mezi vzdělavatelem a vzdělávaným není na rozdíl od předchozích metod jednostranná. Tato metoda se řadí mezi nejnovější metody utváření pracovních schopností pracovníka. Výměna informací probíhá oboustranně. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník přistupuje ke všem pracovním problémům, a i k samotnému vzdělávání aktivně a iniciativně. Dává k posouzení své návrhy řešení problémů. Vzniká zde zpětná vazba, která následně poskytuje námět pro zdokonalení stylu vedení pracovníků. Sám vzdělavatel přetváří a testuje své pracovních schopnosti. (Koubek, 2005)

### **5. Asistování**

Asistování je tradiční metoda vzdělávání pracovníka. Vzdělávaný je přidělen zkušenému pracovníkovi, který mu pomáhá jako asistent. Postupem času zastává práci ve větší míře až do doby, než je schopen pracovat samostatně. Nejčastěji se asistování užívá u manuálních profesí, méně často u pracovníků na vedoucích pozicích,

kde osvojení pracovních schopností trvá delší dobu. Nevýhodou je možnost napodobování špatným pracovním návykům. (Koubek, 2005)

## **6. Pověření úkolem**

Pověření úkolem bývá poslední fází metody asistování. Vzdělávaný pracovník má potřebné pravomoci a příznivé podmínky pro splnění zadaného úkolu. V průběhu vykonávání daného úkolu je sledováno jeho průběžné plnění. Při této metodě si pracovník examínuje své schopnosti, což ho motivuje k jejich rozvoji. Zvyšuje kvalitu svých schopností. (Koubek, 2005)

## **7. Rotace práce**

Vzdělávaný prochází za určité období pracovními procesy v různých částech organizace. Uplatnění této metody je hlavně u vzdělávání vedoucích pracovníků, kterým se následně rozšíří obzory o fungování celé organizace. Jsou schopni vidět problémy organizace komplexněji. Díky znalostem pracovníků všech pracovních pozic je zajištěna flexibilita pracovních sil a podporují tak i flexibilitu celé organizace. (Koubek, 2005)

## **8. Pracovní porady**

Na pracovních poradách se pracovníci seznámí s problémy a poznatky týkající se nejen svého pracoviště, ale i celé organizace. Výhody pracovních porad tkví ve výměně zkušeností, vyjádření názorů a zaujímání postojů. Pracovníci jsou tak lépe informováni a udržují navzájem lepší vztahy. Pracovní porady rozšiřují znalosti nových či méně zkušených pracovníků. Nevýhodou bývá špatné časování porady, jelikož v pracovní době se krátí doba na splnění pracovní úkolů a mimo pracovní dobu nebo v pracovní pauze nejsou pracovníci ochotni se účastnit.

Kromě pracovní porady jsou všechny metody vzdělávání na pracovišti individuální. Vyžadují partnerský vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Metody používané mimo pracoviště na rozdíl od metod používaných na pracovišti probíhají hromadně, často ve formě připomínající školní výuku. Vzdělávání se realizuje na místech podle jeho zaměření – kurzy ve školách, výukových dílnách, počítačových učebnách atd. Starší z těchto metod se zaměřují na rozvoj znalostí a společenských vlastností, zatímco novější metody rozvíjí stejnou intenzitou znalosti a dovednosti pracovníků. (Koubek, 2005)

## Metody používané mimo pracoviště (metody „off the job“)

### **1. Přednáška**

Rychlá a jednostranná metoda přenosu informací a teoretických znalostí, která není náročná na vybavení přednáškové místnosti. Ze strany účastníků se jedná o pasivní přijímání informací. (Koubek, 2005)

### **2. Seminář**

Tato metoda je přednáškou spojenou se skupinovou diskuzí, čímž přednášející získává zpětnou vazbu od účastníků. Zaměřuje se spíše na teoretické znalosti než na praktické dovednosti. Účastníky vede k aktivnímu zapojení do diskuze. (Koubek, 2005)

### **3. Demonstrování – praktické, názorné vyučování**

Za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažéru, předvádění pracovních postupů a obsluhy konkrétních zařízení umožňuje účastníkům získat praktické znalosti a dovednosti. Dovednosti a znalosti nabyté během praktické výuky si účastníci vyzkoušejí v zabezpečeném prostředí bez možností úrazu nebo materiálních škod. Výuka probíhá nejčastěji v různých výukových dílnách či ve vývojových pracovištích. (Koubek, 2005)

### **4. Případové studie**

Jsou častou a oblíbenou metodou u vzdělávání vedoucích a kreativních pracovníků. V případových studiích účastníci nebo jejich malé skupinky identifikují a řeší konkrétní nebo smyšlené problémy v organizace a hledají jejich řešení. Účastníci si rozvíjejí schopnost konstruktivního řešení problémů. (Koubek, 2005)

### **5. Workshop**

Je jednou z verzí případových studií. Účastníci hledají řešení praktického problému v týmech a dívají se na daný problém z rozsáhlejšího pohledu. Workshop představuje možnost sdílení nápadů při řešení každodenních reálných problémů a přispívá ke zkvalitnění spolupráce na pracovišti. (Koubek, 2005)

### **6. Brainstorming**

Je také variantou případových studií. V tomto případě každý člen ze skupiny účastníků dostane za úkol předložit návrh řešení zadaného problému. Poté se koná debata

o navrhovaných řešeních a společně se hledají vhodné návrhy možného řešení. (Koubek, 2005)

## **7. Simulace**

Je řešením fiktivních situací, které se zakládají na reálných příkladech. Řeší se zde každodenní potíže, se kterými se musí vedoucí pracovník vypořádat. Simulace přechází od nejlehčích až po obtížnější řešení problémů. Příprava na tuto metodu je náročná a klade vysoké nároky na vzdělavatele. (Koubek, 2005)

## **8. Hraní rolí (manažerské hry)**

Účastníci manažerských her jsou vystaveni konkrétním situacím, ve kterých se musí držet svých zadaných rolí. Trénují, jak samostatně myslet, reagovat na různé situace a ovládat své emoce. Dále se učí osvojit si sociální role, vlastnosti nezbytné pro vykonávání pozice vedoucích pracovníka. (Koubek, 2005)

## **9. Assessment centre (development centre)**

V českém překladu diagnosticko-výcvikový program, jedná se o moderní a vysoce hodnocenou metodu používanou pro vzdělávání manažerů. Účastník provádí každodenní náplň manažerské práce, tím si zdokonaluje manažerské dovednosti, odolnost vůči stresu jednání s lidmi, lepší organizaci pracovních činností. Úkoly a problémy jsou generované automaticky s možností variovat stresovou zátěž účastníka. Účastník si může kontrolovat vlastní řešení s předem vypracovaným optimálním řešením. Diagnosticko-výcvikový program je vylepšenou verzí případových studií simulací a hraní rolí. (Koubek, 2005)

## **10. Outdoor training**

Neboli učení se hrou, využívá se stále více pro vzdělávání manažerů. Pomocí her, sportovních aktivit se účastníci učí manažerským dovednostem: hledání optimálního řešení, koordinace činností, ověřování kvality odvedené práce, komunikaci se spolupracovníky, orientaci v problému a další. Vzdělávání se může realizovat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i pozměněné učebně. Zadaný úkol má podobu nějaké hry nebo pohybové aktivity. Úkol se obvykle řeší týmově, zároveň je účastník buď pověřen vedením, nebo se vedení ujme nezávisle na určení. Na závěr je vedena diskuze o použitých manažerských dovednostech, jejich uplatnění a možná vylepšení. (Koubek, 2005)

## **11. Vzdělávání pomocí počítačů**

Představuje dynamicky se rozvíjející metodu vzdělávání. Počítače nám umožňují si na nečisto vyzkoušet rozdílné pracovní situace. Vzdělávání je díky zobrazení schémat, grafů a obrázků mnohem snazší. Počítače obsahují pro účastníky vzdělávání obrovské množství informací, testů, cvičení a vzdělávacích programů rozličného zaměření. V dnešní době vzniká velké množství počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Společnostem vlastníci interní počítačovou síť poskytují tato metoda značnou výhodu ve vzdělávání pracovníků. Velkou výhodou je, že se tato metoda zaměřuje jak na individuální, tak i na skupinové vzdělávání. Díky okamžitému počítačovému zpracování nedochází k prodlevám při zpětné vazbě. Testování zaměstnanců se může provádět i v době menšího pracovního vytížení, čímž se zvýší efektivita práce a se sníží odpor pracovníka ke vzdělávání. Největší nevýhodou jsou vysoké náklady na vybavení společností výpočetní technikou nebo licence programů. (Koubek, 2005)

### **2.3.3 Prostředky vzdělávání**

Didaktické pomůcky jsou materiální předměty napomáhající k dosažení cílů vzdělávání. Jejich volba se odvíjí od výběru metody, formy, technickému vybavení a finančních možnostech podniku. (Bartoňková, 2010)

Funkce didaktických pomůcek:

- informativní;
- formativní a motivační;
- instrumentální.

Mezi nejčastějšími didaktické pomůcky bychom zařadili skutečné předměty, simulaci skutečnosti, modely, zobrazení (obraz, televize, film, video...), zvukové nahrávky, dotykové pomůcky, literární pomůcky (testy, diagramy, kopie článků a přednášek, výtah z literatury...), literární pomůcky doplňkové dělí se na neperiodické, periodické publikace a vyučovací program. Neperiodickými publikacemi jsou myšleny odborné a popularizační knihy, manuály, přehledy a periodickými publikacemi časopisy, noviny, klasické, elektronické či virtuální. (Bartoňková, 2010)

U rozsahu nabízených prostředků podnikového vzdělávání či prostředků didaktické techniky dochází k neustálému obohacování. Lektor musí být obeznámen nejen s aktuální nabídkou, technickými parametry nových prostředků, ale i s možností jejich plného využití. (Bartoňková, 2010)

Didaktické pomůcky lektorovi napomáhají zejména s demonstrací probíraného učiva, simulací skutečnosti, navozením smyslového kontaktu usnadňující pochopení, posilování motivace účastníků, znázornění skutečností, shrnutí důležitých poznatků, umocňování pozornosti a aktivace účastníků, zaznamenání příspěvků účastníků a práce ve skupinách, vytváření „společného jazyka“ s účastníky, posilování motivace účastníků, navození bezprostředního dojmu či dojmu zprostředkovaného, překonávání útlumu u účastníků indisponovaných nebo neobvyklých učení a s kategorizací příspěvků a argumentů z diskuze. (Bartoňková, 2010)

## 3 Společnost Sokolovská uhelná, a.s.

### 3.1 Charakteristika společnosti

Sokolovská uhelná, a.s. je těžební společností v podkrušnohorských hnědouhelných revírech. Společnost zajišťuje přeměnu uhlí na ušlechtilé druhy energií. Byla založena ke dni 1. ledna 1994. V roce 2004 došlo k privatizaci společnosti, díky které následoval vznik organizace Sokolovská uhelná. V roce 2012 byla provedena změna, kde řízení společnosti přechází na německý model. (Suas, 2008–2018)

Hlavním pilířem společnosti je ekonomické a ekologicky šetrné dobývání hnědého uhlí. Dalším pilířem jsou ekologické aktivity, související s povrchovou těžbou. Společnost pokrývá veškeré možné procesy souvisejících s těžebním uhlím, neboť má veškeré, potřebné technologie – těžební, úpravárenské a zpracovatelské. (Suas, 2008–2018)

Společnost dále provozuje na základě povolení uděleného od ČNB podnikovou spořitelnu, která slouží především zaměstnancům. (Suas, 2008–2018)

**Tabulka 1: Základní informace o společnosti**

<b>Obchodní firma</b>	<b>Sokolovská uhelná, a.s.</b>
<b>Právní forma</b>	akciová společnost
<b>Sídlo</b>	Staré náměstí 69, 356 01 Sokolov
<b>Spisová značka</b>	B 980 vedená u Krajského soudu v Plzni
<b>IČO</b>	26348349
<b>Základní kapitál</b>	16 mil. Kč
<b>Akcie</b>	160 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	hornická činnost, zahrnující těžbu a zpracování hnědého uhlí a dále výroba a obchod s elektřinou, výroba a rozvod tepelné energie, výroba paliv a chemických látek
<b>Webové stránky</b>	<a href="http://www.suas.cz">www.suas.cz</a>

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Suas, 2008–2018), 2018

Mezi základní výrobky společnosti patří:

- uhlí pro energetiku a průmysl;
- elektrická energie;
- multiprach;
- chemické produkty;



- teplo pro systémy zásobování okolních měst, obcí a průmyslových podniků.

Organizační složky Sokolovské uhelné umožňují i celou škálu služeb. Zaměřují se přednostně na potřeby výrobních divizí společnosti, ale jsou dále nabízeny také externím zákazníkům. Klade se důraz na kvalitu těchto nabízených služeb. Poskytované služby se rozčleňují do těchto skupin:

- laboratorní služby;
- svářečská škola;
- vzdělávání;
- stravování a související služby
- telekomunikační služby a datové přenosy;
- podniková spořitelna. (Suas, 2008 - 2018)

### **3.2 Cíle a výhledy společnosti**

Společnost plánuje co nejlepší vytěžení zásob hnědého uhlí za sokolovské pánve, větší část vytěženého uhlí je použita pro výrobu elektrické energie, teplo a karbochemické produkty. Společnost tyto produkty používá pro svoji spotřebu, ale dodává je i odběratelům. (Suas, 2008–2018)

Společnost se neustále snaží zvyšovat nároky v oblasti ekologizace a zvyšování účinnosti přeměny hnědého uhlí na čisté energie či paliva. Dále snižuje emise škodlivých látek do ovzduší a vod. Nezanedbatelným kladem společnosti je vytváření nových oblastí se zelení. Společnost využívá součinnost se společnostmi, které pomáhají k ekologicky úspornému využití pevných a kapalných odpadů.

(Suas, 2008–2018)

### **3.3 Řízení a struktura společnosti**

Řízení společnosti se rozděluje do čtyř skupin:

- *Vedení společnosti* – zde se zabezpečují právní služby, správa majetku a investic. Do této skupiny se také řadí marketing a propagace.
- *Výrobně-obchodní úsek* – řídí chod výroby, údržbu majetku a obstarává prodej pevných paliv. Další součástí tohoto úseku jsou výkony a služby v oblasti

měříčství a geologie, provoz centrálních laboratoří, bezpečnost práce a požární ochrana.

- *Ekonomický úsek* – spravuje účetnictví, evidence majetku, daně a controlling nejen u společnosti, ale i ostatních společností ekonomické sféry. Systémově plánuje finanční aktiva a podnikovou spořitelnu. Ekonomický úsek zahrnuje sekci zásobování – materiál a sklad. Do této kategorie také spadá obchod s emisními povolenkami a zřizování programu veřejných zakázek.
- *Personální úsek* – zajišťuje personální činnosti, spravuje mzdou agendu společnosti a ostatních přidružených společností, poskytuje stravování svým zaměstnancům, poživatelům starobního důchodu i jiným strážníkům. O školení svých zaměstnanců i zaměstnanců jiných firem se stará oddělení vzdělávání a svářečská škola. Najdeme zde spisovou službu i vedení interní dokumentů.

Jednotlivé orgány organizační struktury společnosti tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Kompletní schéma organizační struktury společnosti je uvedeno v Příloze A.

*Valná hromada* – nejvyšší orgán společnosti, do její působnosti přísluší záležitosti vymezené zejména v ustanovení čl. 12 odst. 2 stanov společnosti.

*Dozorčí rada* – dohlíží na činnost společnosti a představenstva, spolu s odvoláním a odměňováním členů představenstva, dále působí v záležitostech, které svěřují stanovy společnosti.

*Představenstvo* – statutární orgán společnosti, kterou zastupuje a nahrazuje její rozhodnutí. Dále vede její činnost, zaopatřuje účetnictví společnosti, rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou v působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

### **3.4 Hospodaření společnosti**

V roce 2015 společnost vygenerovala provozní výnosy ve výši 7,4 mld. Kč a její náklady byly ve výši 7,0 mld. Kč. Provozní hospodářský výsledek společnosti činil 0,4 mld. Kč. (Výroční zprávy, 2007–2016)

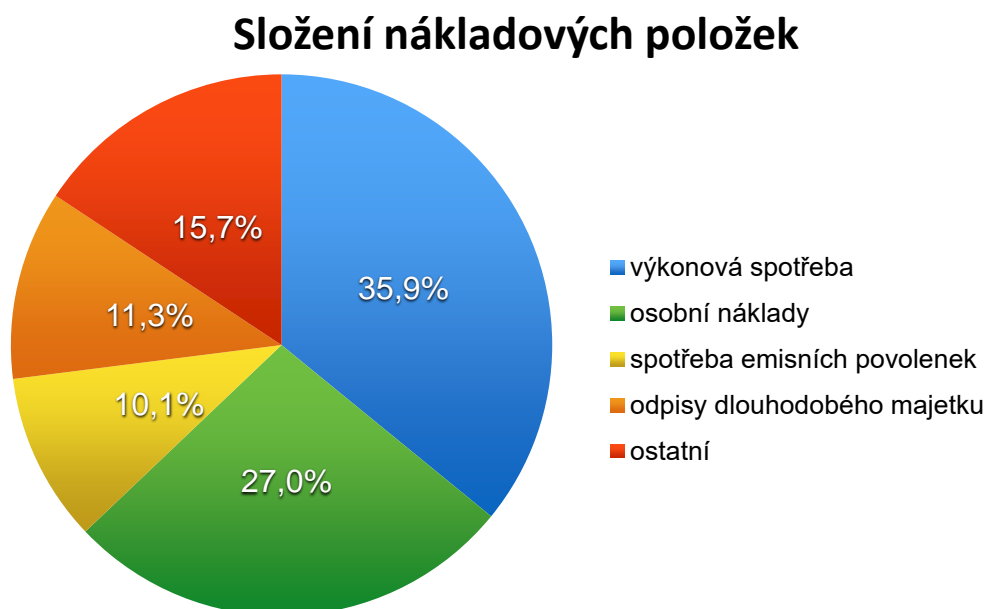
## Výnosy

90 % provozních výnosů bylo tvořeno tržbami za vlastní výrobky, služby a zboží. Nejvýznamnější podíl zaujímal prodej energií ve výši 4,2 mld. Kč, z čehož nejprodávanější energií byla elektrická (včetně služeb elektrické energie). Tržby za pevná paliva dosahovaly výše 1,8 mld. Kč. Prodej uhlí měl na těchto tržbách podíl ve výši 1,6 mld. Kč, zatímco částka 0,2 mld. Kč zbývá na prodej multiprachy. Jako další se podílel na tržbách prodej chemických výrobků a dalších produktů ve výši 0,3 mld. Kč. Výnosy za služby v celkové výši 0,4 mld. Kč tvoří tržby za přepravu pevných paliv, výkony železniční přepravy, tržby ze závodního stravování, výkony vodního hospodářství a tržby za pronájmy. Ostatní výnosy, zvláště výnosy za prodej materiálu a majetku, aktivace materiálu, bonusy z obnovitelných zdrojů a za bezeškodní průběh od pojišťovny. (Výroční zprávy, 2007–2016)

## Náklady

Jak vyplývá z Grafu č. 1, náklady výkonové spotřeby dosahovaly do výše 2,5 mld. Kč. Největší náklady výkonové spotřeby společnosti, téměř 0,7 mld. Kč, představují zejména náhradní díly pro technologie a provozní hmoty.

Graf č. 1 Procentuální podíl jednotlivých nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zprávy, 2007–2016), 2018

Další položkou je spotřeba energií a plynů dosahující částky 0,4 mld. Kč. Společnost realizovala opravy v její zpracovatelské části. Tyto náklady se rovnají částce 0,4 mld. Kč. Osobní náklady činily 1,9 mld. Kč, odpisy dlouhodobého majetku byly 0,8 mld. Kč a náklady na ostatní služby dosahovaly výše 1,0 mld. Kč. (Výroční zprávy, 2007–2016)

### **3.5 Vzdělávací procesy ve společnosti**

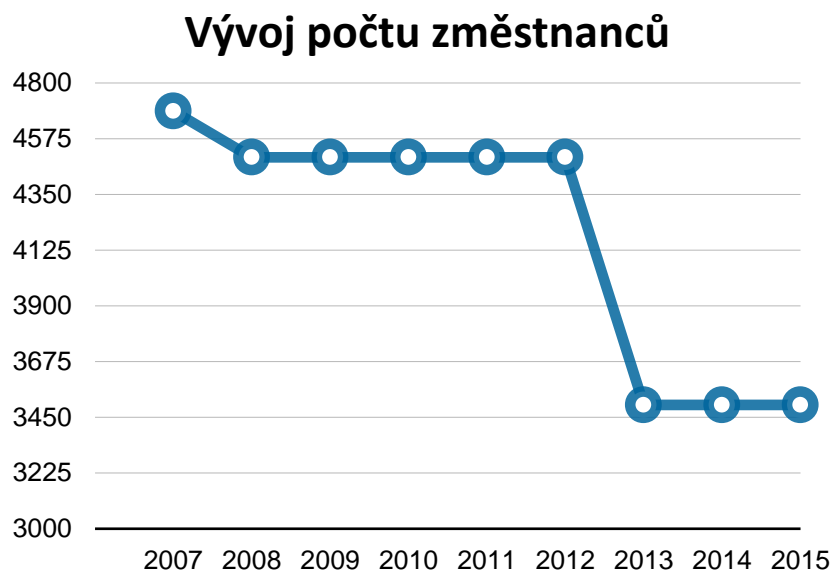
#### **3.5.1 Zaměstnanci**

Kvalifikace zaměstnanců je předpokladem pro další rozvoj mateřské společnosti i firem ve skupině. Ta dnes patří k největším zaměstnavatelům v regionu a dále roste. Sokolovská uhelná investuje do vzdělávání svých zaměstnanců dlouhodobě. Nyní svou snahu ještě zintenzivnila k dosažení co nejlepších kvalifikačních předpokladů pro pracovníky firmy.

Sokolovská uhelná prošla v uplynulých letech rozsáhlou restrukturalizací. Cílem bylo zajistit potřebnou stabilitu a růstový potenciál firmy i celé skupiny do budoucnosti. Projevilo se to například úsporami v hospodaření s materiálem, zvýšení efektivity podnikové údržby nebo celkovým růstem produktivity práce. SU, a.s. se nyní začal věnovat rozvoji lidských zdrojů. (Výroční zprávy, 2007–2016)

V personální činnosti i v roce 2015 pokračoval proces cíleného snižování počtu zaměstnanců a tím i osobních nákladů započatý v roce 2014 vyhlášením sociálního programu. Cíle roku 2015 bylo dosaženo, což se projevilo ve snížení osobních nákladů proti předchozímu roku i proti podnikatelskému záměru. (Výroční zprávy, 2007–2016)

Graf č. 2 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: (Výroční zprávy, 2007–2016)

Nástrojem zvyšování mobility zaměstnanců uvnitř firmy je získávání, udržování a prohlubování kvalifikace, a to i s využitím dotačních titulů.

### 3.5.2 Systémy vzdělávání

Systém vzdělávání zajišťuje personální úsek. Potřeba vzdělávání vychází z propojení cílů organizace – výroba elektrické energie, splnění legislativních potřeb (Báňský úřad). Postup, způsoby a používané formy při vzdělávání zaměstnanců SU, a.s. stanovuje technicko-organizační postup (TOP). TOP je závazný pro všechny zaměstnance společnosti, na žáky a studenty při provozní praxi na pracovištích se vztahuje část úvodní školení zaměstnanců. Společnost provozuje:

- *odborné semináře*, kdy jedná se o specializované krátkodobé semináře založené na jednom tématu;
- *periodické doškolování*, jsou zpravidla určené k prodloužení platnosti kvalifikace. Periodicita je dána buď externím, nebo interním dokumentem;
- *prohlubování kvalifikací*, které zahrnuje průběžné doplňování, udržování, obnovování a prodlužování kvalifikace potřebné ke splnění předpokladů (danými právními předpisy) a požadavků (ze strany zaměstnavatele) k výkonu práce ustanovené v pracovní smlouvě;

- *zaškolení, zaučení*, kdy se jedná o získání potřebných oprávnění zpravidla v období zácvičku. Obsahuje účast na dalších vzdělávacích akcích k získání oprávnění. (KVA, 2016)

Společnost vede bezpečnostní kartu, kde je záznam evidující údaje o zácvičku, o získané kvalifikaci, o poučení, o poučení s úspěšným ověřením znalostí, o pracovně-lékařských prohlídkách zaměstnance.

Společnost při realizaci externí vzdělávací akce hodnotí kvalitu vzdělávací akce (lektora), oprávnění k činnosti, dodržení ceny, splnění termínu dodávky, spolupráci s dodavatelem. Dále se hodnotí kvalita vzdělávacích akcí, která je na základě písemného posouzení. Nakonec se realizuje sumární hodnocení všech vzdělávacích akcí v příslušném období kalendářního roku včetně vynaložených nákladů. (KVA, 2016)

Oddělení vzdělávání organizuje pro interní vzdělávání katalog vzdělávacích akcí. Je zpracován dle požadavků kompetentních zaměstnanců divizí a úseků, rovněž jsou využívány výstupy z počítačového programu Personalistika a mzdy. Vzdělávací akce společnosti zahrnují propagaci, pozvání frekventantů, zajištění lektora, zajištění osnovy, místnosti, výukových materiálů apod. (KVA, 2016)

Společnost se od dubna 2016 aktivně zapojila do projektu Podpora odborného vzdělávání II (POVEZ II), který je spolufinancován z Evropského strukturálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Tohoto programu se chce společnost účastnit až do roku 2020. (KVA, 2016)

## 4 Výzkumné šetření

### 4.1 Cíl výzkumu a hypotézy

Pro praktickou část této bakalářské práce bylo vybráno dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vnímají a nahlízejí na současný průběh vzdělávacích akcí. Odbor vzdělávání zaměstnanců chtěl tímto způsobem zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím vzděláváním a jejich případná doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího průběhu vzdělávání.

Autorkou práce jsou stanoveny následující hypotézy:

#### **HYPOTÉZA 1:**

*„Pracovníci dělnické profese využívají své poznatky ze vzdělávací akce v pracovním procesu.“*

#### **HYPOTÉZA 2:**

*„Zaměstnanci mají kladný postoj ke vzdělávací akci.“*

#### **HYPOTÉZA 3:**

*„Starší zaměstnanci si zapamatují na poprvé méně než mladší zaměstnanci.“*

### 4.2 Metoda sběru dat

Data byla nashromážděna dotazníkovým šetřením. Byla použita interní intranetová pošta, díky které se dotazník odeslal všem zaměstnancům. Ze všech oslovených zaměstnanců bylo vybráno 115 kompletně vyplněných dotazníků, které poslouží jako dostatečně velký vzorek pro ověření vyslovených hypotéz.

Šetření probíhalo od 15.1.2018 do 15.2.2018. Dotazník obsahoval 15 otázek. Všechny otázky byly povinné a u vybraných byla možnost vlastního vyjádření, nebo doplnění. Byly zvoleny otázky uzavřené i otevřené a jedna škálová, ve které měli respondenti na výběr ze stupnice od jedné do pěti, přičemž jedna znamenala nejméně a pět nejvíce.

Doplňující data byla nasbírána v průběhu konzultací se zástupci odboru vzdělávání zaměstnanců společnosti Sokolovská uhelná, a.s.

### 4.3 Interpretace výsledků

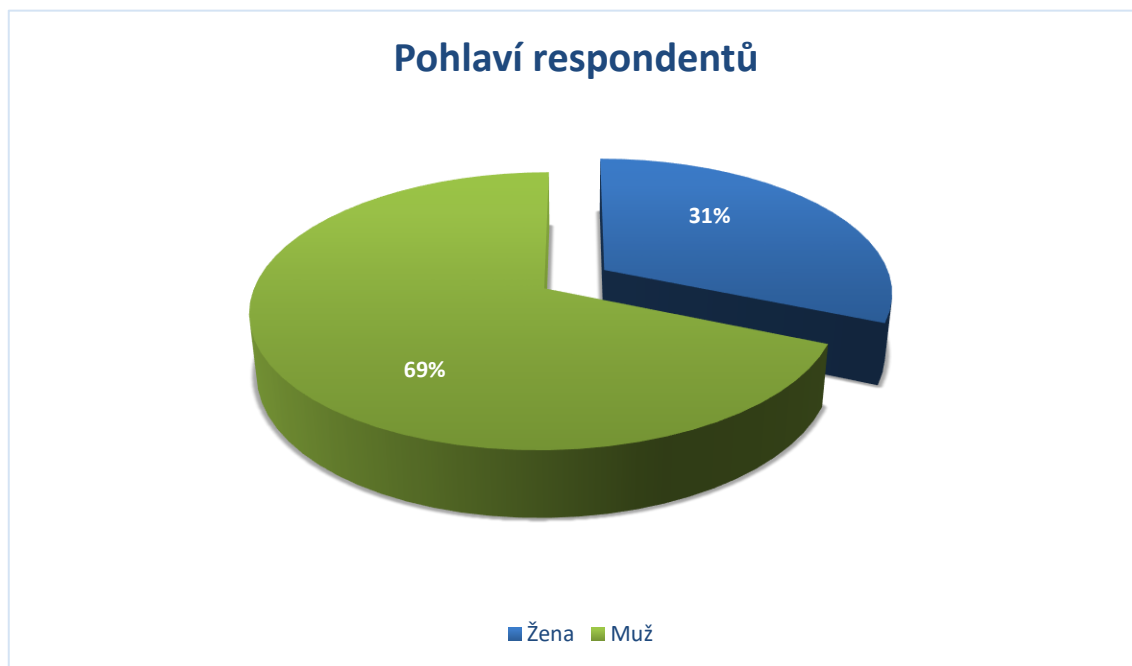
Vyhodnocení dotazníkového šetření je statisticky zpracováno dle pořadí otázek v dotazníku (viz Příloha B). Na základě tohoto vyhodnocení jsou v následující kapitole uvedeny návrhy a doporučení.

### 4.4 Rozbor dotazníku

#### 4.4.1 Sociodemografická data

Úvodní část dotazníkového šetření analyzovala sociodemografické otázky. Konkrétně byly zjišťovány údaje o pohlaví, věkovém složení, dosaženém vzdělání a pracovním zařazením respondentů.

Graf č. 3 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

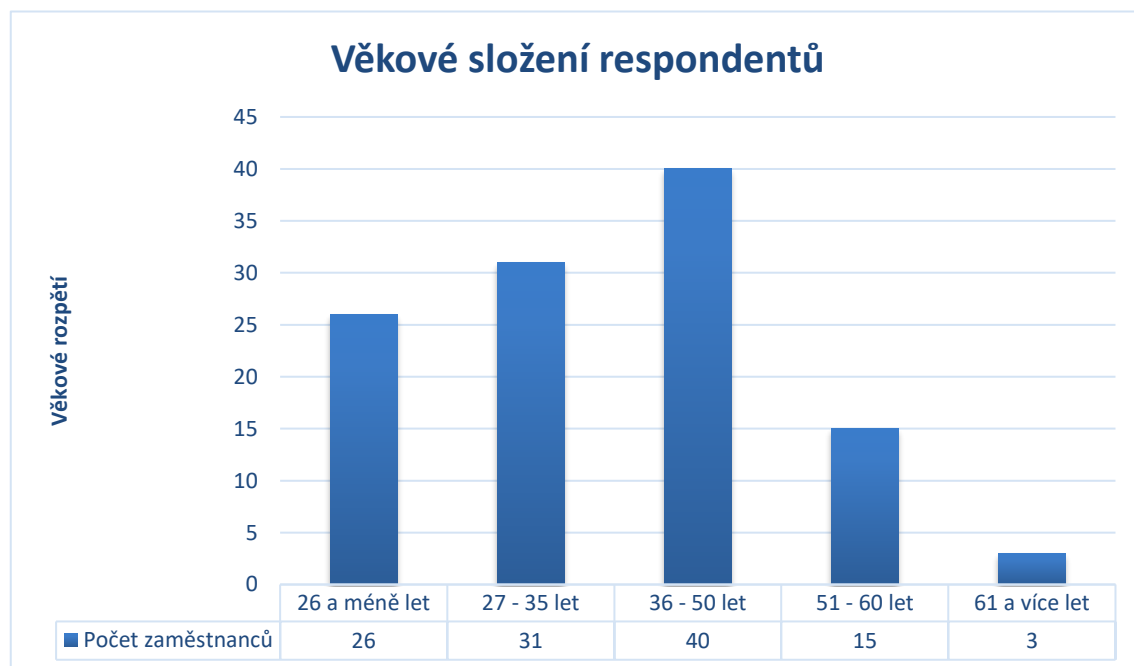
Z grafu č. 2 je zřejmé, že do vzorku respondentů dotazníkového šetření bylo vybráno 31 % žen a 69 % mužů. S přihlédnutím k předmětu činnosti společnosti Sokolovská uhelná, a.s. je zcela evidentní dvojnásobné zastoupení mužů oproti ženám. Muži jsou častěji obsazováni do dělnických pozic, kdežto ženy zastávají méně fyzicky náročné pracovní zařazení. Ovšem i zde je možné nalézt výjimky.

Následující graf č. 3 zobrazuje věkové složení respondentů. Jak je již zmíněno výše v této práci, společnost před několika lety optimalizovala stav zaměstnanců. Výsledkem



v současné době je, že nejčetněji jsou zastoupeni zaměstnanci spadající do věkového rozpětí 36–50, následně věková kategorie 27–35 let a v obdobném zastoupení jsou zaměstnanci, které lze zahrnout do skupiny absolventů. Nejmenší skupinu dotazovaných tvoří osoby ve věku nad 51 let.

**Graf č. 4 Věkové složení respondentů**



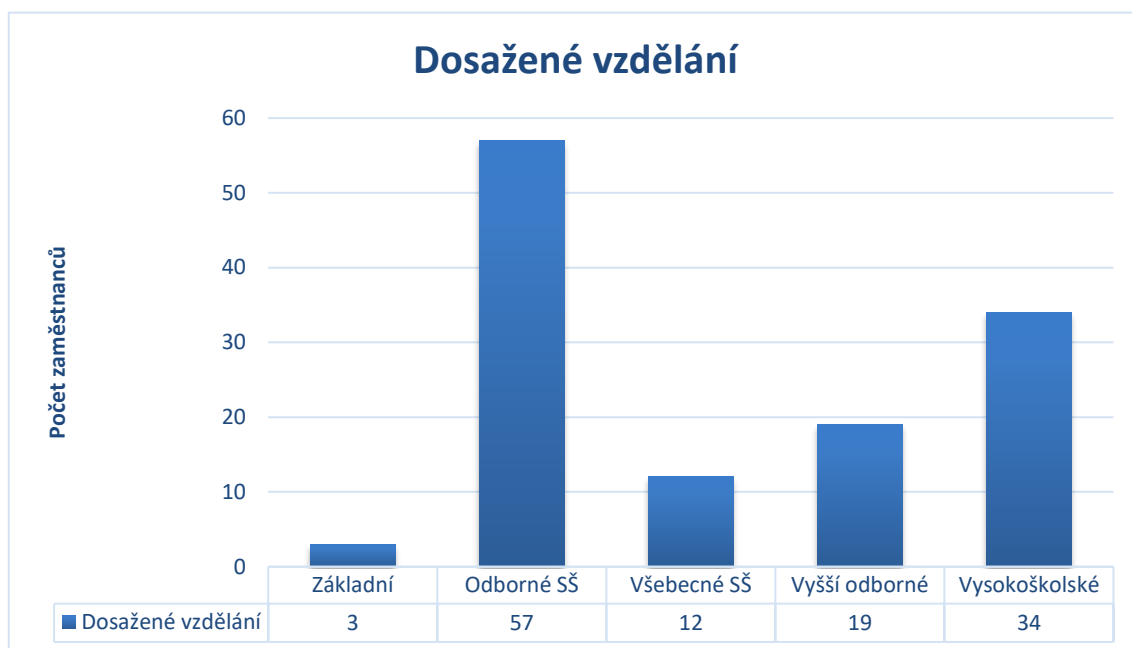
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Otázka č. 3 (viz graf č. 4) zkoumala dosažené vzdělání respondentů. Téměř 35 % respondentů má ukončené odborné středoškolské vzdělání. Pouze tři respondenti prozatím dokončili vzdělání základní.

Ve společnosti jsou zpravidla zaměstnanci s dokončeným vysokoškolským vzděláním obsazováni na pozice středního a častěji spíše vrcholového managementu. Vzdělání však není rozhodujícím kritériem. Závisí také na schopnostech jednotlivců.

V průběhu let je také samozřejmá možnost osobního a kariérního růstu. Velkou měrou k tomuto přispívá i neustálá snaha vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace.

**Graf č. 5 Dosažené vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Další otázka zkoumala pracovní zařazení respondentů. Nejčetněji jsou respondenti zařazeni do skupin dělnické povolání a střední management. Pouze dva respondenti spadají do vrcholového managementu společnosti. S vazbou na předcházející otázkou je evidentní souvislost mezi dosaženým vzděláním a pracovním zařazením.

**Graf č. 6 Pracovní zařazení**

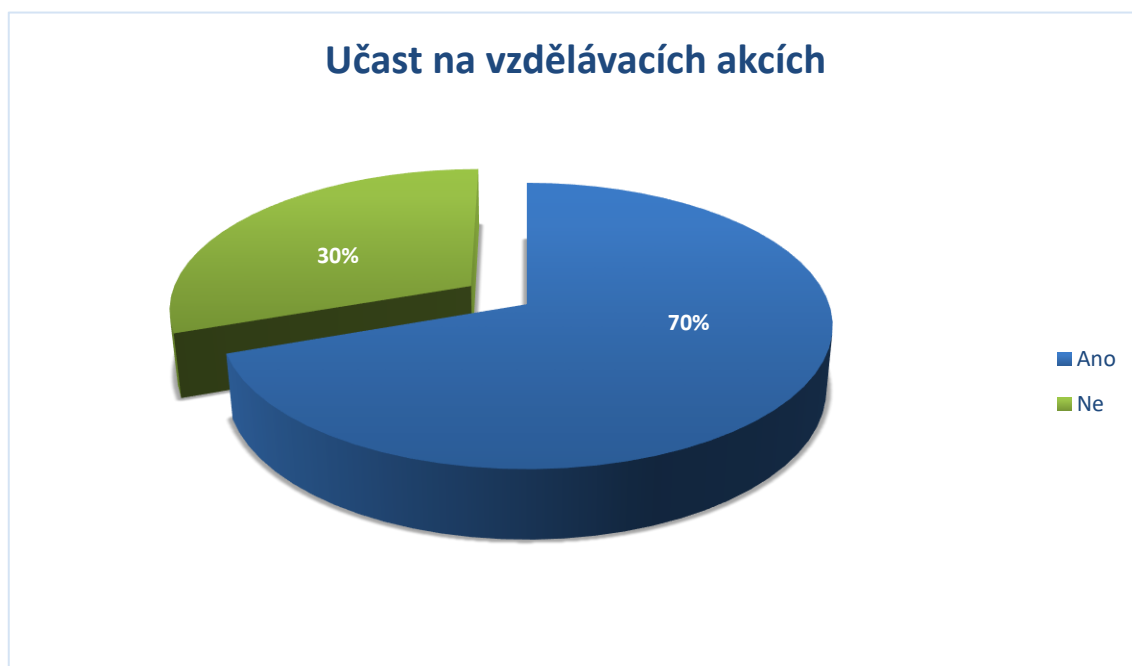


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.4.2 Přístup respondentů ke vzdělávání

Dále byly otázky v dotazníku směřovány tak, aby shrnuly přístup respondentů ke vzdělávání. Graf č. 6 reflektuje odpovědi na otázku, zda se zaměstnanci aktivně účastní vzdělávacích akcí. Téměř tři čtvrtiny respondentů se jich účastní aktivně. Dle doplnění od odboru vzdělávání zaměstnanců jsou i tací, kteří sami aktivně navrhnou možná témata, jež by se mohla s lektory probírat.

Graf č. 7 Účast na vzdělávacích akcích



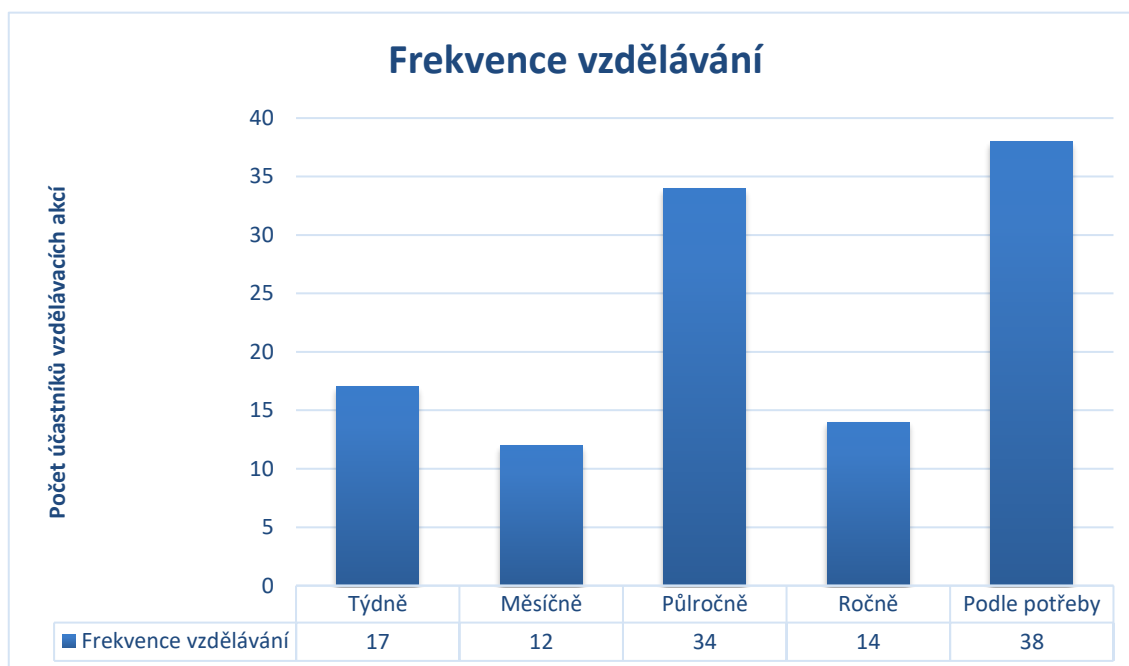
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Frekvence vzdělávacích akcí je velice rozmanitá. Některé kurzy jsou nárazové a jejich frekvence je tedy velmi nízká. Jiné školení jsou povinná a záleží na konkrétních potřebách, jaká je a bude jejich frekvence. Zaměstnanci mají možnost se vybraných kurzů účastnit nad rámec jejich povinností.

Respondenti na otázku týkající se frekvence vzdělávání odpověděli následovně:

38 respondentů se účastní vzdělávacích akcí podle potřeby. Tito respondenti jsou tvořeni především těmi, jenž jsou pracovně zařazení do skupiny dělníci. Téměř shodný počet respondentů se školení účastní půlročně. Jde především o vzdělávací akce ve smyslu nových postupů, technologií, seznámení s vnitřními ustanoveními apod. týdenních vzdělávacích akcí se účastní zaměstnanci středního managementu, kdy se jedná převážně o jazykové kurzy.

**Graf č. 8 Frekvence vzdělávání**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

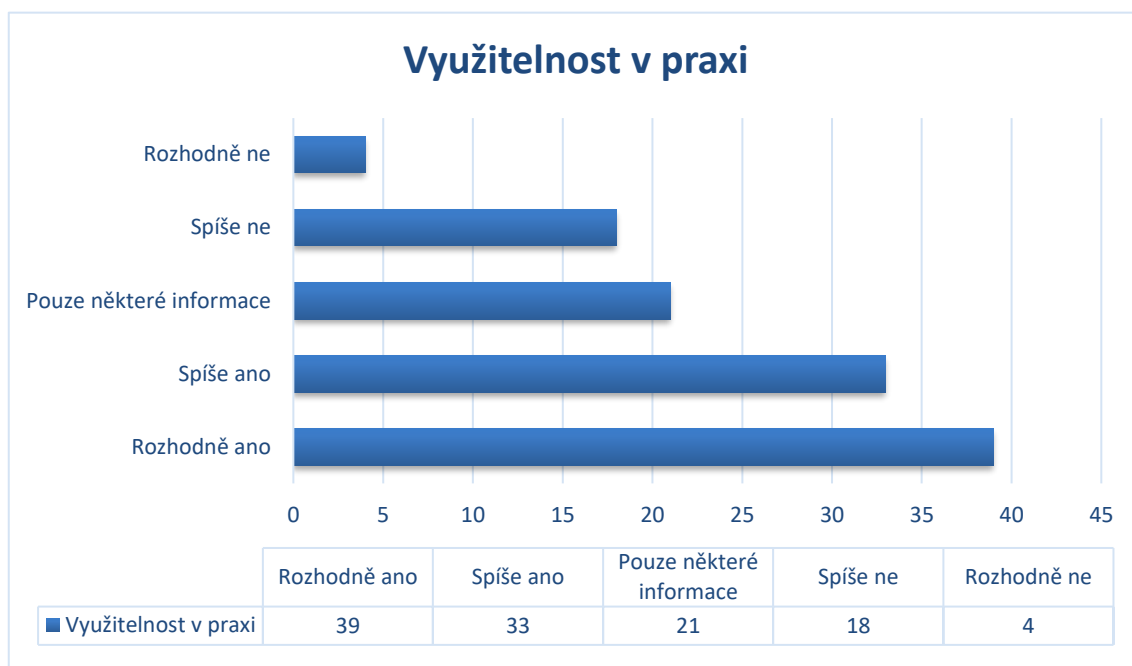
#### **4.4.3 Využitelnost získaných informací**

Tato podkapitola má za cíl zjistit přínos a využitelnost poznatků nabytých při vzdělávacích akcích v praxi. Graf č.8 reflektuje odpovědi na otázku z dotazníku, zda respondenti využívají nabyté informace v praxi. Třetina respondentů rozhodně využívá nabyté informace. Zhruba obdobný počet respondentů je využije, ne však až do takové míry. 21 respondentů využije pouze část předaných informací. Celkem 22 respondentů tuto otázku zodpovědělo negativně, tedy že předávané informace nemají vliv a dopad při výkonu jejich práce.

Otázka č. 8 není reprezentována graficky, neboť se jedná o otevřenou otázku, která mapuje, jaké se respondent naposledy účastnil vzdělávací akce. Tato otázka je zařazena především na žádost odboru vzdělávání, aby si sami ověřili, jestli si sami zaměstnanci dokážou vzpomenout, např. na speciální témata školeních, anebo pouze na povinná školení a kurzy.

Respondenti převážně v odpovědích uváděli povinná školení a kurzy, která jsou nezbytná pro výkon jejich zaměstnání.

**Graf č. 9 Využitelnost získaných informací v praxi**

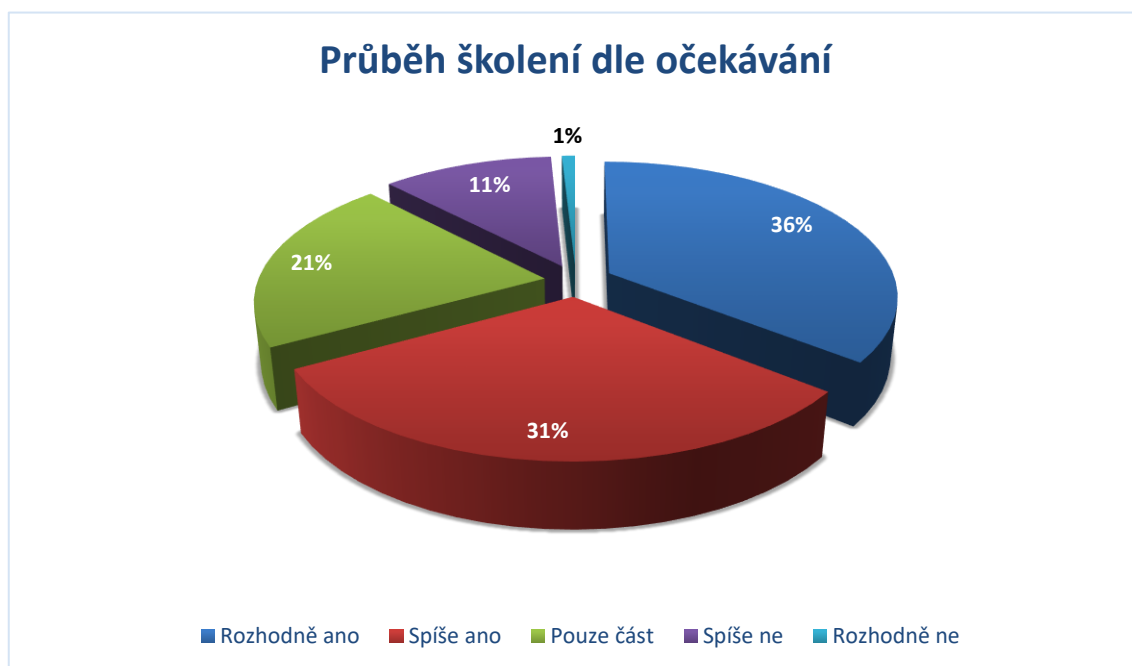


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.4.4 Forma a způsob realizace vzdělávací akce

Tato dílčí část dotazníku, řešící formu a realizaci školení, má za cíl odhalit nedostatky, jež účastníci během vzdělávacích akcí pocítují a vnímají.

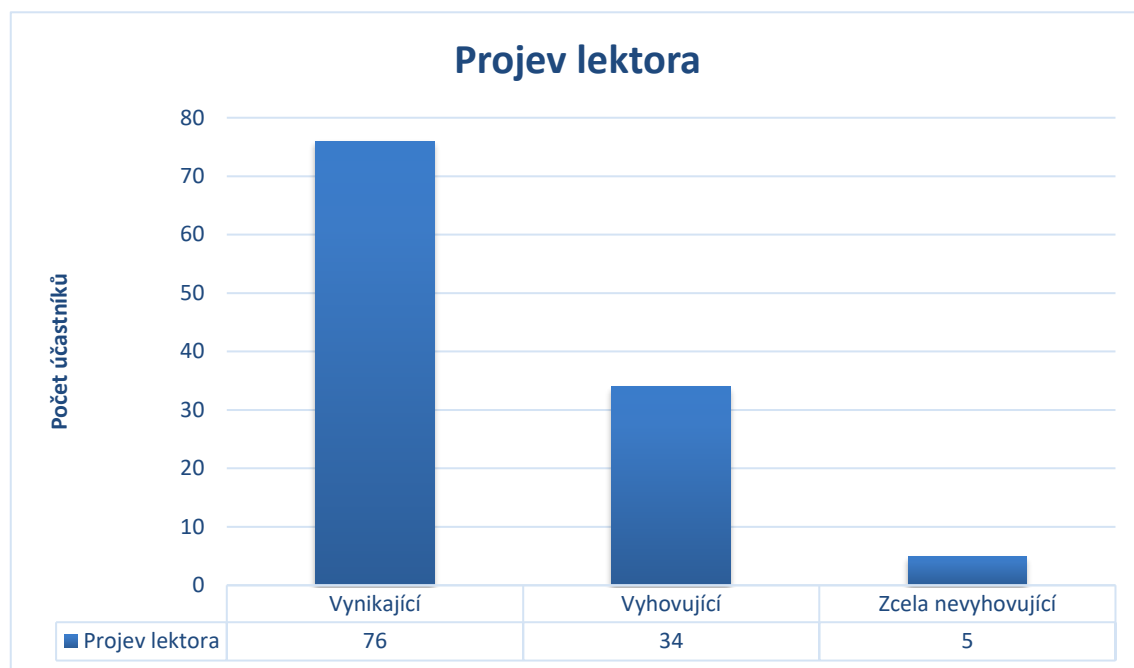
**Graf č. 10 Průběh školení dle očekávání**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Otázku č. 9 reprezentuje graf č. 9, kde dvě třetiny respondentů odpovědělo, že vzdělávací akce probíhala podle jejich očekávání. Zbývá jedna třetina zaujala převážně zcela neutrální postoj a brala průběh jako průměrný a očekávatelný.

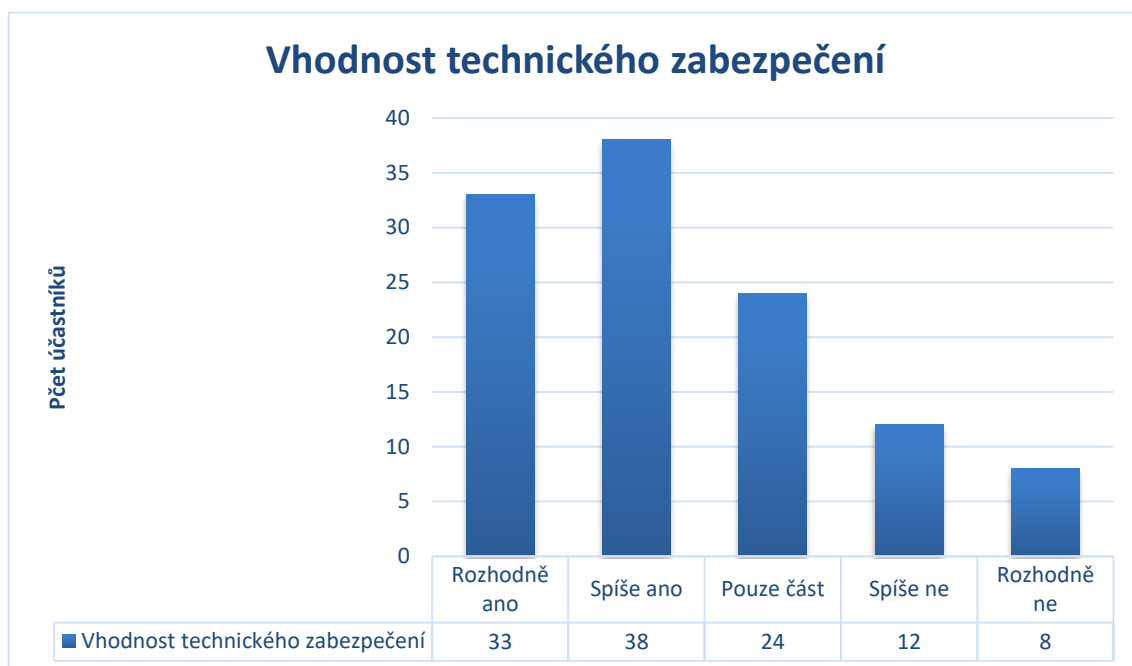
**Graf č. 11 Projev lektora**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Společně s očekáváním je velice důležitý i projev lektorů. Téměř 70 % respondentů bylo s projevem lektorů spokojených. Pouze 5 jich odpovědělo, že výklad byl zcela nevyhovující.

Graf č. 12 Technické zabezpečení akce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Dále je důležité i technické zabezpečení celé akce. I v této otázce volili respondenti spíše pozitivní odpověď. Negativní vyjádření směřovalo od respondentů, jenž se v průběhu školení potýkali s technickými závadami či jinými problémy, které mohly být odstraněny již v předstihu a nemuselo tedy dojít k narušení celého průběhu akce.

Organizační zajištění respondenti zodpovídali pomocí škály, konkrétně výběrem 1 až 5 hvězdiček. Opět i tato otázka získala z 90 % pozitivní odpověď. Nejmenší počet hvězdiček byl udělen respondenty z důvodu časových ztrát, a to konkrétně ve smyslu, že školení probíhalo až po skončení pracovní doby. Dalším důvodem pro negativní odpověď byl i ten fakt, že během školení, které je časově náročnější, nebyla zajištěna strava a tekutiny.

Graf č. 13 Organizační zajištění akce

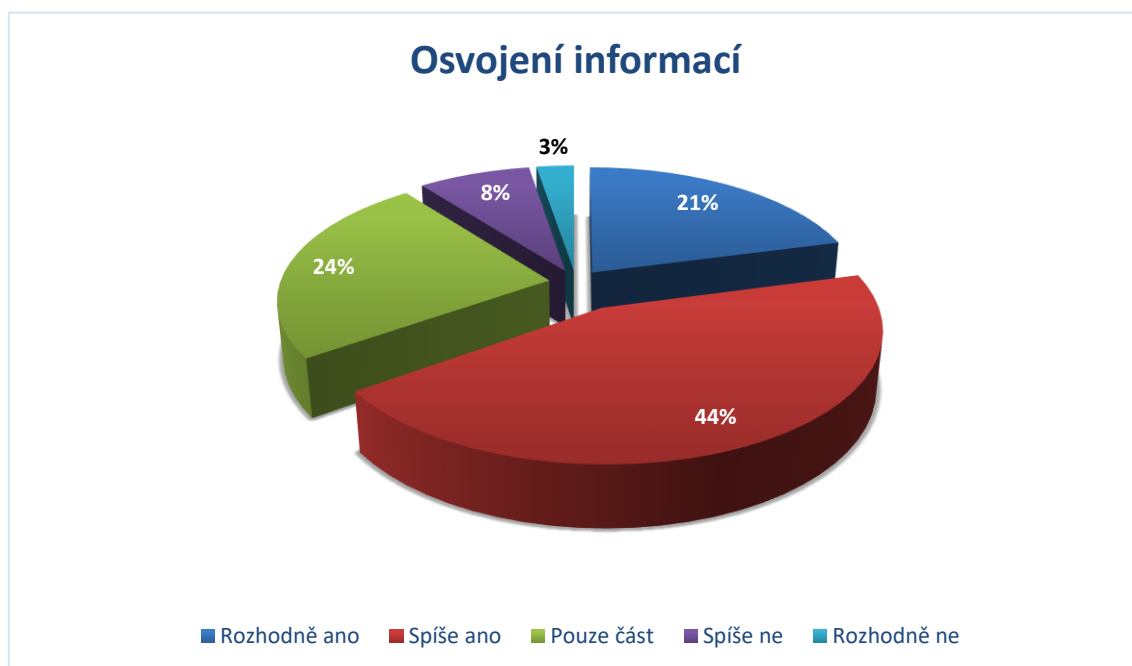


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.4.5 Postoje účastníků ke vzdělávacím akcím

Závěrečná část dotazníku zjišťuje postoje zaměstnanců ve smyslu osvojení základních informací ze školení.

Graf č. 14 Vhodnost obsahu vzdělávací akce



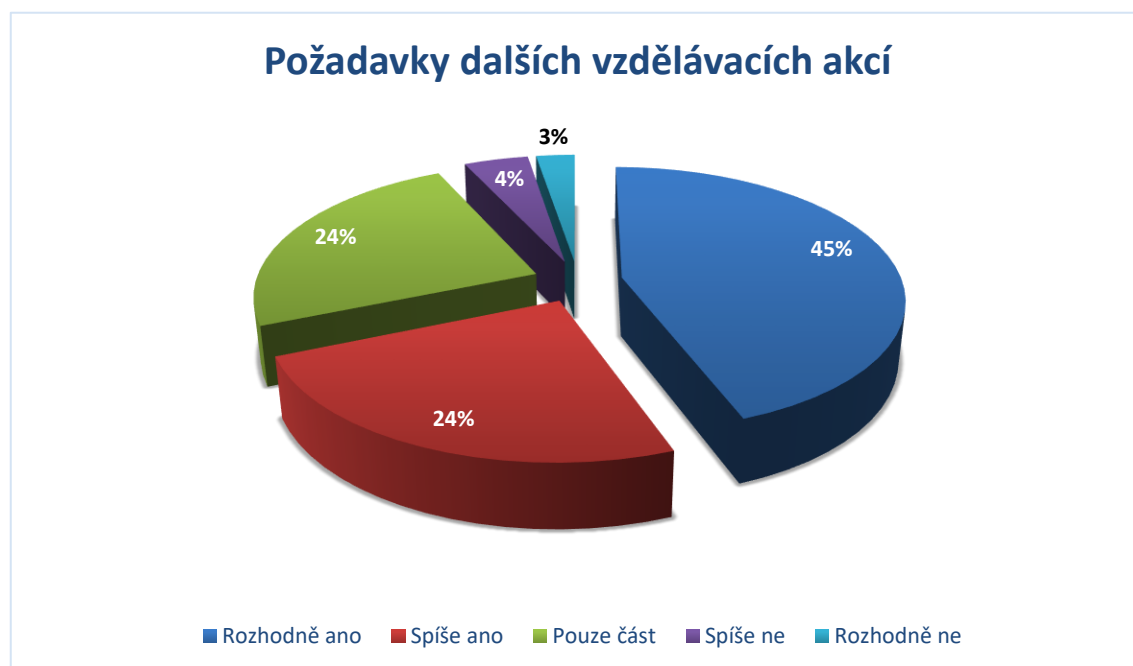
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



Nadpoloviční většina respondentů odpověděla, že si základní informace sdělované v průběhu školení osvojila. Pouhých 11 % respondentů si problematiku neosvojila.

Závěrem respondenti zodpovídali otázku, zda by se chtěli opět účastnit vzdělávací akce s podobným tématem. Stejně jako v předchozí otázce nadpoloviční většina respondentů odpověděla kladně, tedy by její konání uvítali.

**Graf č. 15** Možnost dalších vzdělávacích akcí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Poslední otázka byla zcela otevřená a každý respondent zde mohl uvést své vlastní doporučení, návrhy, připomínky a cokoli, co ho napadlo.

Nejčastěji respondenti uváděli:

- Větší propojení s praxí.
- Názorné ukázky.
- „Jazyky i pro dělníky.“
- Počítačové kurzy intenzivněji.
- Zapojit více fantazii a širší kolektiv pracovníků.
- Eliminace duplicit v povinných školeních.
- Možnost výběru z více termínů konání.

## 5 Zhodnocení a návrhy

Během vyhodnocování nasbíraných dat nebyly odhaleny žádné velké nedostatky v procesním řízení vzdělávání. Zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím systémem vzdělávání. Mají pouze několik málo požadavků, respektive připomínek.

Analýzou autorka odhalila především tyto nedostatky:

- Chybí zpětné vazby od zaměstnanců.
- Pravidelné hodnocení školení interního i externího.

Pro společnost bude přínosné, nechá-li si od zaměstnanců vyplňovat např. velmi krátké dotazníky shrnující jejich dojmy ze školení. Významná bude i analýza, jak zaměstnanci vnímají rozdíly mezi interním a externím školením. V této oblasti by se taktéž dali nalézt úspory, pokud by analýza podpořila interní školení. Není však v silách společnosti, jako celku, obsáhnout vzdělávací kurzy v celém požadovaném spektru.

## Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza a zhodnocení vzdělávacích procesů ve společnosti Sokolovská uhelná, a. s. prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zjištěných skutečností dále navrhnout opatření a případná doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

První část práce je tvořena literární rešerší odborných publikací, která vysvětluje základní pojmy a všeobecně platné skutečnosti, které jsou vázány k tomuto tématu, konkrétně vzdělávacím procesům v podniku.

Hlavním cílem této práce byla analýza vzdělávacích procesů ve vybraném podniku. Výsledky šetření potvrdily, že společnost Sokolovská uhelná, a. s. je zaměstnavatel, jehož systém vzdělávacích procesů je pečlivě sestavován a důkladně propracován. Společnost svým zaměstnancům poskytuje mnoho příležitostí k osobnímu i profesnímu rozvoji.

Autorka před dotazníkovým průzkumem vyslovila tři hypotézy. První z nich ve znění: *„Pracovníci dělnické profese využívají své poznatky ze vzdělávací akce v pracovním procesu.“* se potvrdila. Jedná se především o povinná školení, která potřebují pro svůj pracovní výkon. Hypotéza 2 byla taktéž potvrzena a na základě výsledků šetření mají téměř dvě třetiny vzorku respondentů kladný postoj ke vzdělávacím akcím. Vyslovená třetí hypotéza je na základě výsledků šetření zamítnuta. Nelze jednoznačně určit, zda si starší zaměstnanci zapamatují na poprvé méně než mladší zaměstnanci. Tuto hypotézu lze pouze předvídat.

Navržená opatření budou doajista pro společnost přínosem a povedou k efektivnějšímu a kvalitnějšímu systému vzdělávání.

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci ..... 18

Obrázek 2 Faktory ovlivňující výběr metody vzdělávání..... 25

## Seznam grafů

Graf č. 1 Procentuální podíl jednotlivých nákladů .....	35
Graf č. 2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	37
Graf č. 3 Pohlaví respondentů.....	40
Graf č. 4 Věkové složení respondentů .....	41
Graf č. 5 Dosažené vzdělání .....	42
Graf č. 6 Pracovní zařazení.....	42
Graf č. 7 Účast na vzdělávacích akcích .....	43
Graf č. 8 Frekvence vzdělávání .....	44
Graf č. 9 Využitelnost získaných informací v praxi .....	45
Graf č. 10 Průběh školení dle očekávání .....	45
Graf č. 11 Projev lektora.....	46
Graf č. 12 Technické zabezpečení akce.....	47
Graf č. 13 Organizační zajištění akce .....	48
Graf č. 14 Vhodnost obsahu vzdělávací akce .....	48
Graf č. 15 Možnost dalších vzdělávacích akcí .....	49

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Základní informace o společnosti.....	32
--	----

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-2470-469-2

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

BELCOURT, M. a WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-459-2

Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Grada. 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Praha 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4

KVA. *Katalog vzdělávacích akcí na rok 2016*. Interní dokument č. 000.KTLG.PÚ.PÚ.032.16

MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H, 2000, ISBN 80-86022-65-X

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998, ISBN 80-85963-52-3

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999, 200 s. ISBN 80-8596-393-0

- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Praha: ISV, 1999. Pedagogika (ISV). ISBN 8085866331
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-616-1
- SUAS. *Sokolovská uhelná*. [online]. 2008-2018 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.suas.cz/>
- SVĚTLÍK, J. *Marketing: cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, ISBN: 80-86898-48-2
- ŠAUR, Jindřich. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – část 1*. [online]. 2018 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://jindrich.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1/>
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN: 8086432009
- WALKER, A. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0449-8



## **6 Seznam příloh**

**Příloha A** Organizační schéma Sokolovské uhelné, a.s.

**Příloha B** Dotazník

**Příloha C** Abstrakt

**Příloha D** Abstract

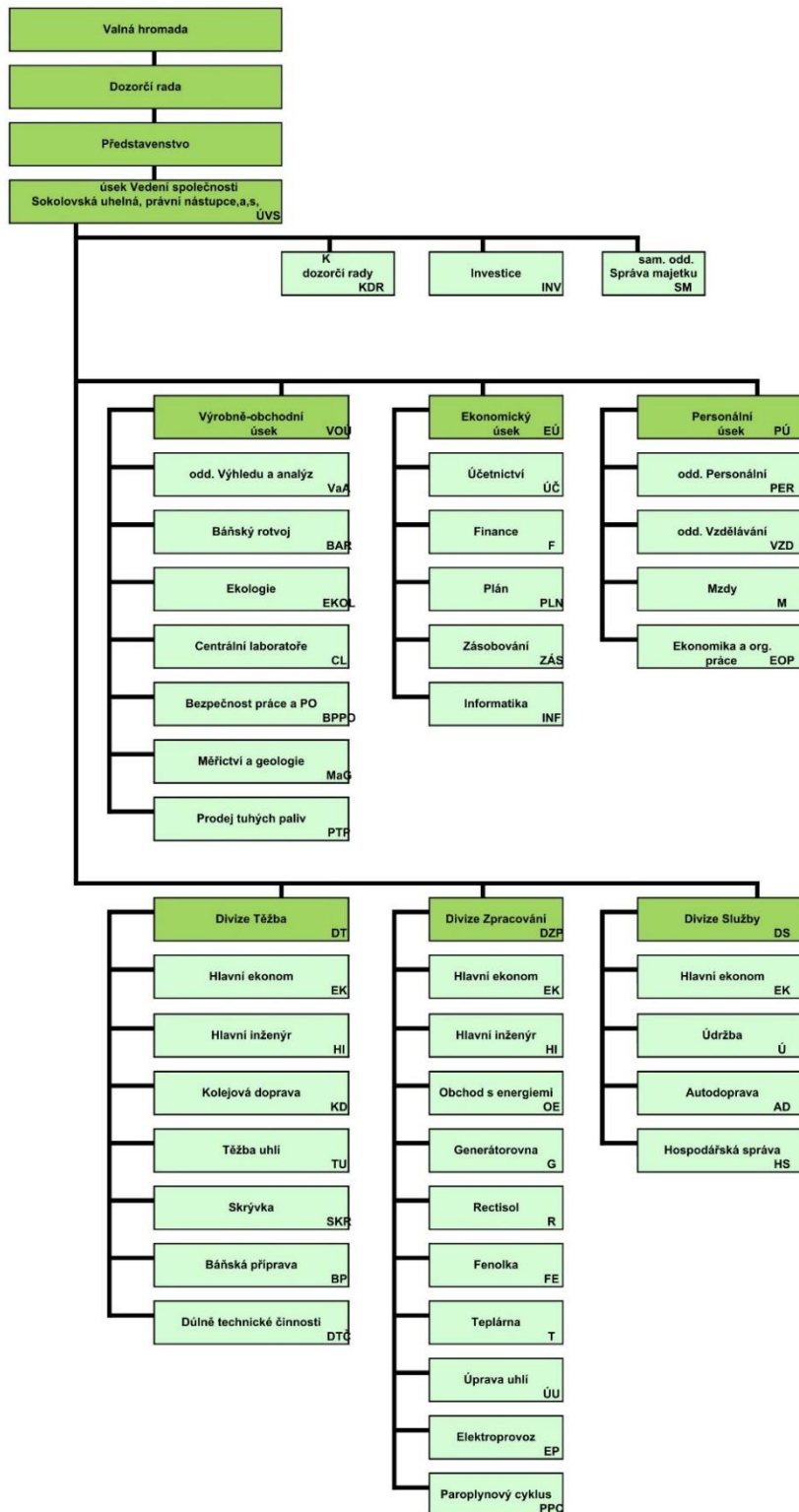
# Příloha A

## Organizační schéma Sokolovské uhelné, a.s.



Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.  
 356 01 SOKOLOV, Staré náměstí 69  
 (zápis do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni v oddílu B ve vložce 980)

### Organizační struktura



## Příloha B

### Dotazník

1. Pohlaví  
 Žena  Muž
2. Věk  
 26 a méně  41 – 60  
 27 – 35  61 a více  
 36 – 50
3. Dosažené vzdělání  
 Základní  Vyšší odborné  
 Odborné středoškolské  Vysokoškolské  
 Všeobecné středoškolské
4. Pracovní zařízení zaměstnance  
 Dělnické povolání  Střední management (vedoucí oddělení a sekci)  
 Nižší management (mistři, vedoucí oddělení)  Vrcholový management
5. Účastníte se aktivně vzdělávacích akcí?  
 Ano  Ne
6. Jak často se účastníte vzdělávacích akcí? / Frekvence vzdělávacích akcí  
 Týdně  Ročně  
 Měsíčně  Podle potřeby  
 Půlročně
7. Využíváte získané informace v praxi?  

Rozhodně ano	Spíše ano	Pouze část	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	------------	----------	-------------
8. Jaké poslední vzdělávací akce jste se účastnil/a?  
Název: \_\_\_\_\_
9. Probíhala vzdělávací akce podle Vašich očekávání?  

Rozhodně ano	Spíše ano	Pouze část	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	------------	----------	-------------
10. Jak hodnotíte srozumitelnost lektorova projevu/výkladu?  

Vynikající	Vyhovující	Zcela nevyhovující
------------	------------	--------------------
11. Vyhovovalo Vám technické zabezpečení vzdělávací akce?  

Rozhodně ano	Spíše ano	Pouze část	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	------------	----------	-------------
12. Jak hodnotíte úroveň organizačního zajištění?  

*****	****	***	**	*
-------	------	-----	----	---
13. Osvojil/a jste si základní a pro Vás potřebné informace po absolvování kurzu?  

Rozhodně ano	Spíše ano	Pouze část	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	------------	----------	-------------
14. Uvítal/a byste další vzdělávací akce s podobným tématem?  

Rozhodně ano	Spíše ano	Pouze část	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	------------	----------	-------------
15. Vaše doporučení pro další vzdělávací akce:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **Příloha C**

### Abstrakt

POMAHAČOVÁ, Pavla. *Vzdělávací procesy v podniku*. Cheb, 2018. 61 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** vzdělávací procesy, podnikové vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávací procesy ve společnosti Sokolovská uhelná, a.s. Cílem práce je zhodnocení stávajících vzdělávacích aktivit v organizaci z pohledu jejích účastníků. Na základě zjištěných informací dále navrhnout opatření na zlepšení. První část práce je tvořena rešerší literatury a seznamuje čtenáře s všeobecně platnými informacemi. Praktická část práce zkoumá vzdělávací procesy ve vybraném podniku. Pro zhodnocení daného tématu bylo využito dotazníkového šetření. V závěru bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení od respondentů a autorky bakalářské práce.

## **Příloha D**

### Abstract

POMAHAČOVÁ, Pavla. *Vzdělávací procesy v podniku*. Cheb, 2018. 61 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key word:** educational processes, corporate education, employee development, human capital, human resources management

The submitted bachelor thesis is focused on educational processes in Sokolovská uhelná, a.s. The aim of the thesis is to evaluate the existing educational activities in the organization from the point of view of its participants. On the basis of the information gathered, propose further measures for improvement. The first part of the thesis is a literature search and informs the reader with generally valid information. The practical part examines the educational processes in the selected company. A questionnaire survey was used to evaluate the topic. At the end of the bachelor thesis there are presented suggestions and recommendations from the respondents and author of the bachelor thesis.