

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

**Education and development of employees
in organisation**

Monika Česáková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Monika ČESÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K17B0023P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte vybranou organizaci z hlediska vzdělávání a rozvoje pracovníků.
3. Navrhněte opatření pro eliminaci slabých stránek zjištěných v analytické části bakalářské práce.
4. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

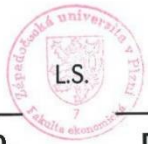

Seznam doporučené literatury:

- DOHNALOVÁ, Marie. DEVEROVÁ, Lenka. LEGNEROVÁ, Kateřina a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.
- MATHIS, Robert L. JACKSON, John Harold. VALENTINE, Sean a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15. vyd. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1305500709.
- MUŽÍK, Jaroslav. KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. Společnost; sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování účinnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4. vyd. Přeložil A. LISA. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



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

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce. Zároveň bych také ráda poděkovala Ing. Marcelle Sedláčkové, personální manažerce přeštické pobočky společnosti IAC Group s. r. o., za ochotu při poskytování potřebných informací a vnitropodnikových materiálů pro moji práci. Dále také děkuji zaměstnancům této společnosti za vyplnění dotazníku pro výzkumnou část mé práce.

Poděkování také patří celé mé rodině a přátelům za podporu po dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	12
1.1 Definice	12
1.1.1 Lidský kapitál a lidské zdroje	12
1.1.2 Vzdělávání a rozvoj obecně	13
1.1.3 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem.....	14
1.2 Oblasti vzdělávání	16
1.2.1 Formování schopností pracovníka	16
1.2.2 Formování schopností člověka	17
1.3 Prostředí vzdělávání	17
1.3.1 Vnější prostředí.....	17
1.3.2 Vnitřní prostředí.....	19
1.4 Cíle vzdělávání a rozvoje	19
1.5 Přínosy vzdělávání a rozvoje	20
1.6 Přístupy ke vzdělávání	21
1.6.1 Vzdělávání na pracovišti.....	21
1.6.2 Samostatně řízené vzdělávání	22
1.6.3 Učící se organizace	22
1.7 Motivace k učení	23
1.8 Koučování	24
2 Fáze systému vzdělávání	25
2.1 Identifikace potřeb vzdělávání	25
2.2 Plánování vzdělávání	27
2.2.1 Metody vzdělávání.....	28

2.3	Realizace vzdělávání	30
2.3.1	Cíle	30
2.3.2	Program	30
2.3.3	Motivace.....	31
2.3.4	Metody	31
2.3.5	Účastníci.....	31
2.3.6	Lektoři	31
2.4	Hodnocení vzdělávání	32
2.4.1	Výhody a nevýhody	33
3	E-learning	34
3.1	Širší a užší pojetí e-learningu	34
3.1.1	Computer Based Training (CBT).....	35
3.1.2	Web Based Training (WBT)	35
3.1.3	Learning management system (LMS)	35
3.1.4	M-learning.....	35
3.2	Výhody a nevýhody použití e-learningu	36
4	Představení společnosti IAC Group s. r. o.	37
4.1	Organizační struktura	38
4.2	Úspěchy společnosti	41
5	Vzdělávací systém společnosti IAC Group s. r. o.....	42
5.1	Identifikace potřeb vzdělávání.....	42
5.2	Plánování vzdělávání.....	43
5.2.1	Plány pro rok 2020	44
5.3	Realizace vzdělávání	45
5.3.1	Externí vzdělávání.....	45
5.3.2	Interní vzdělávání.....	46

5.4	Hodnocení vzdělávání	46
5.5	Finanční prostředky investované do vzdělávání společnosti	48
6	Dotazníkové šetření	49
6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	63
7	SWOT analýza	65
8	Návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků	66
	Závěr	71
	Seznam použitých zdrojů	72
	Seznam tabulek	74
	Seznam obrázků	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy	77
	Abstrakt	82
	Abstract	83

Úvod

Pro plnění cílů společnosti je důležité, aby byly plněny cíle jednotlivých oddělení a částí společnosti. Aby byly tyto cíle plněny, musí zaměstnanci pracovat správně a důsledně, a tak musí být neustále vzdělávání a rozvíjení. Úkolem managementu je tedy mimo jiné naplánovat systém vzdělávání tak, aby zaměstnanci pracovali efektivně. Musí tedy poznat moment, kdy je potřeba zaměstnance vzdělávat. Nejlépe tento moment předvídat, aby zaměstnanci byli připraveni včas.

Potřeba vzdělávat zaměstnance vzniká například v případě zavádění nového softwaru ve společnosti, pořízení nových strojů nebo v případě změny organizační struktury. V takových případech by mělo být uskutečněno školení, porada nebo teambuilding. Teambuilding využijeme hlavně při změně organizační struktury, kdy zaměstnanec bude pracovat v jiném kolektivu lidí než předtím. Proto by se měl s novými kolegy seznámit.

Ale zaměstnanci nemusejí být vzdělávání jen, když je to potřeba kvůli nějaké změně ve společnosti. Potřeba rozvíjet zaměstnance je ve společnosti vlastně neustále, pokud ji chceme posouvat dále a chceme, aby se neustále zlepšovala a prosperovala. Proto by se měla ve firmách provádět pravidelná školení, kde by se zaměstnanci průběžně vzdělávali a učili novým věcem, nebo kde by alespoň byly kontrolovány jejich dovednosti a schopnosti, aby se zaměstnanci nezačali postupně zhoršovat.

Hlavním cílem bakalářské práce bude vytvoření návrhu modelu vzdělávání za účelem posílení znalostního potenciálu zaměstnanců společnosti International Automotive Components Group s. r. o. Dílčími cíli bude zpracování teoretických východisek k tématu vzdělávání a rozvoje pracovníků pomocí odborné literatury a provedení analýzy současného stavu vzdělávacího systému společnosti. Výzkumné otázky práce jsou následující:

- Jsou některé další vzdělávací procesy, které by bylo vhodné zavést?
- Je něco, co by se dalo na stávajících vzdělávacích procesech vylepšit?
- Jsou některé další metody vzdělávání a rozvoje, které by mohla společnost využívat?
- Jsou zaměstnanci spokojeni natolik, aby byli ochotni spolufinancovat své vzdělávání?
- Cítí zaměstnanci potřebu některé typy školení provádět častěji?

Teoretická část práce bude odpovídat na otázky ohledně vzdělávání a rozvoje pracovníků – na to, jaký je rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem, jejich základní definice, cíle a přínosy, fáze systému vzdělávání a objasní oblast e-learningu. Pro vypracování této části budou použity vědecké metody, zejména studium odborných a monografických textů, následná kompilace a interpretace získaných faktů doplněných o osobní názory a zkušenosti.

V praktické části práce bude představena společnost International Automotive Components Group s. r. o. a především její vzdělávací systém. Ten bude popsán na základě interních materiálů společnosti a následně ohodnocen zaměstnanci společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření, které bude sloužit pro kvalitativní výzkum. Na základě SWOT analýzy budou vytvořena opatření pro zlepšení vzdělávacího systému a posouzena jejich ekonomická efektivnost.

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V této kapitole budou nejprve definovány pojmy týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků. Těmito pojmy jsou lidský kapitál, lidské zdroje, vzdělávání, rozvoj a rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem. Následně budou uvedeny oblasti vzdělávání, prostředí vzdělávání, jeho cíle, přínosy a přístupy. Na konci této kapitoly bude věnováno místo také motivaci k učení a pojmu koučování.

1.1 Definice

Níže budou uvedena různá pojetí a definice výše uvedených pojmů a rozdílů mezi nimi. Tyto definice slouží k základnímu pochopení problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků.

1.1.1 Lidský kapitál a lidské zdroje

Lidský kapitál představují především schopnosti, znalosti, dovednosti a motivace člověka. Dalo by se říct, že lidský kapitál je vnitřní vybavenost jedince. Tato vybavenost je ovlivněna jak dosaženým vzděláním, tak profesními zkušenostmi, potenciálem pro další rozvoj a sebezdokonalováním. Důležitou součástí lidského kapitálu je, již zmíněná, motivace. Ta rozhoduje o budoucím uplatnění na trhu práce i v mezilidských vztazích. Rozvojové aktivity nabízejí možnost zkvalitnění individuálního kapitálu. Toto zkvalitnění má pak vliv na určitou společenskou prestiž a uznání od ostatních lidí. Lidský kapitál je tedy součástí prostředí, ve kterém se člověk pohybuje, nejen individuální záležitostí. Na rozdíl od jiných výrobních zdrojů, jako je půda nebo materiál, má lidský kapitál výhodu v podobě samoobnovitelnosti zdroje. (Mužík, Krpálek, 2017)

Lidské zdroje představují potenciál k výkonu, nikoliv lidi jako celek. Výkon je relativně dobře definovatelný a měřitelný, zatímco lidské zdroje se hodnotí obtížněji proto, že představují jistý potenciál, který někdo může a někdo nemusí projevit měřitelnými výkony. Podle pohledu manažerů se pojem „lidské zdroje“ dá rozdělit do tří skupin – vlastnosti, schopnosti a postoje. Jako vlastnosti můžeme označit lidské zdroje, které efektivně nedokážeme změnit manažerskými metodami. Ve většině jsou totiž nezměnitelné nebo změnitelné, ale příliš obtížně. Vlastnosti jsou obvykle zděděné a souvisejí s naší psychologickou nebo biologickou podstatou. Vzhledem k tomu,

že vlastnosti nemůžeme změnit, sledujeme je při výběru uchazečů o práci, protože v průběhu výkonu práce už je můžeme jen poznávat, ale ne měnit. Vlastnosti můžeme rozlišovat fyzické a psychické. Další skupinou lidských zdrojů jsou schopnosti. Pod tento pojem můžeme zařadit to, co člověk ví a zná, a to, co umí a dovede. Se schopnostmi už je možné dále pracovat, například pomocí vzdělávacích programů. Většinu schopností si lidé osvojují v průběhu života, ať už vědomě či nevědomě. Třetí skupinou lidských zdrojů jsou postoje. Ty rozhodují o tom, zda lidé svůj potenciál využijí nebo ne. S postoji úzce souvisí snaha, ochota a pozitivní motivace k výkonu. Pod postoje ještě dále řadíme dvě podskupiny – názory (to, čemu lidé věří) a motivy (to, po čem lidé touží). (Plamínek, 2018)

Řízení lidských zdrojů, tedy konkrétně pracovníků a lidí individuálně a kolektivně přispívajících k dosažení cílů organizace, je přístup, který je strategicky i logicky promyšlený. Pojem strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje specifický postup při rozhodování o plánech organizace, konkrétně politiku týkající se zaměstnávání lidí, jejich získávání, výběru, udržování, vzdělávání, rozvoje a odměňování. Strategické řízení lidských zdrojů umožňuje a usnadňuje rozhodování dlouhodobého charakteru s výrazným dopadem na výkon a úspěch organizace. Tato rozhodnutí zajišťují, že má organizace kvalifikované, věrné a dobře motivované pracovníky, kteří napomáhají k dosahování konkurenční výhody. (Mužik, Krpálek, 2017)

1.1.2 Vzdělávání a rozvoj obecně

Ve společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka, a proto je musí člověk neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby mohl jako pracovní síla fungovat a být zaměstnaný. Již dávno neplatí, že si člověk během doby své ekonomické aktivity vystačí s tím, co se naučil ve škole. Vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotním procesem. (Koubek, 2010)

Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces, který zajišťuje to, že má organizace vzdělané a kvalifikované pracovníky. Tento proces usnadňuje osvojování požadovaných znalostí, dovedností a schopností týmům i jednotlivcům díky vlastním zkušenostem, vzdělávacím programům a aktivitám, vedení a koučování manažery nebo samostatně řízenému vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. (Armstrong, 2015)

Rozvoj a vzdělávání pracovníků v podniku je důležité pro udržení motivace a konkurenceschopnosti podniku. Ve vzdělávání jsou velké rozdíly podle velikosti podniku. Existují i takové formy vzdělávání a rozvoje, které jsou finančně nenáročné a zároveň velice efektivní. Do této skupiny patří například koučování a mentorování, které budou zmíněny dále v textu. (Dohnalová, 2015)

Lidské zdroje považujeme za jeden z klíčových zdrojů fungování organizace. Je to zdroj, který rozhoduje o výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. Proto by měl jejím cílem být rozvoj lidských zdrojů. Existuje mnoho důvodů, proč by organizace měla věnovat pozornost rozvoji a vzdělávání pracovníků. Podle Egerové (2012) patří mezi hlavní důvody:

- snaha o konkurenceschopnost podniku,
- měnící se podnikatelské prostředí,
- rychlejší zastarávání znalostí a dovedností pracovníků,
- změny v povaze práce i způsobu její organizace,
- neustálý tlak na inovace,
- nové způsoby práce,
- potřeba snižování nákladů, a další.

1.1.3 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

Správné pochopení rozdílu mezi učením, vzděláváním a rozvojem vede k úspěchu vzdělávacích a rozvojových programů v organizaci. Často si lidé pod pojmem vzdělávání představují aktivitu vedoucí k učení a pod pojmem učení získávání nových znalostí, ale již ho nespojují se zlepšováním schopností nebo sdílením zkušeností. (Dvořáková, 2012)

Pojem vzdělávání pracovníků se velmi mění v závislosti na čase a prostoru (závisí na prostředí, v jakém se organizace pohybuje, a na míře vzdělávacího systému v zemi). Je také závislé na povaze práce, technice a technologii používané k práci, na velikosti organizace a dalších faktorech. Koubek (2010) definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost obsahující následující aktivity:

- přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovní pozice,
- zvyšování použitelnosti pracovníků i na jiných pracovních místech,

- rekvalifikační činnosti v organizaci (tzn. činnosti, které přeškolují pracovníky na pracovní pozici, kterou organizace potřebuje, z pozice, kterou již nepotřebuje),
- uzpůsobení schopností nových pracovníků potřebám dané pracovní pozice, technice, technologii a stylu práce,
- utváření pracovních schopností i osobnosti pracovníka.

Vzdělávání pracovníků představuje podle Dvořákové (2012) všechny cílené a plánované činnosti a opatření, které jsou prováděny za účelem získání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si určitého pracovního jednání.

Podle Armstronga (2017) je vzdělávání rozvoj znalostí a porozumění potřebných ve všech oblastech života, ne znalostí a schopností zaměřených na konkrétní oblast činností. Rozvoj je nárůst schopností a potenciálu prostřednictvím učení a zkušeností.

Rozvoj pracovníků chápeme jako všechny rozvojové aktivity, které mají připravit pracovníky na náročnější práci, která vyžaduje dovednosti, znalosti a schopnosti na vyšší úrovni. Tyto aktivity se spíše orientují na získání znalostí a dovedností zaměřených na budoucí potřeby organizace a pracovníka než na ty současné, jako je to u vzdělávání. Rozvoj přispívá k výraznému zvyšování konkurenceschopnosti pracovníka. (Egerová, 2012)

Z hlediska rozvoje lidských zdrojů můžeme pracovníky rozdělit na čtyři typy. První typ se nazývá „umí, ale nechce“. Do této skupiny řadíme lidi, kteří jsou schopní, ale neochotní. Tito lidé představují velký problém pro firmu, jsou na prvním místě v péči o pracovníky. Manažer by měl co nejrychleji zasáhnout a změnit jejich postoj. (Plamínek, 2018)

Druhý typ je skupina „umí a chce“, která je pro organizaci ideální. Dostat všechny pracovníky do této skupiny je cílem samotného rozvoje. Neznamena to ale, že budou všichni pracovníci mít stejné postoje a schopnosti, což organizace ani nechce vzhledem k odlišnosti úloh a s tím souvisejícím odlišným nárokům na výkony. Je důležité si tyto lidské zdroje udržet v této skupině. (Plamínek, 2018)

Třetím typem pracovníků je typ „chce, ale neumí“. Lidé zařazení v této skupině jsou pro organizaci nejmenším problémem, řešíme je až po vyřešení předchozích skupin. Přesunutí lidí z této skupiny do skupiny „umí a chce“ dosáhneme změnou schopností nebo změnou požadavků. (Plamínek, 2018)

Poslední typ je „neumí a nechce“, který řešíme až úplně jako poslední. Pokud se rozhodneme, že se jich nechceme zbavit, snažíme se nejdříve o změnu jejich ochoty (postoje), a až v druhé řadě o jejich schopnosti. Tato myšlenka je základem taktiky péče o pracovníky. (Plamínek, 2018)

1.2 Oblasti vzdělávání

Podle Koubka (2010) rozlišujeme formování schopností pracovníka a formování schopností člověka. Schopnosti pracovníka znamenají schopnosti v konkrétní organizaci a patří do schopností člověka. Schopnostmi člověka chápeme schopnosti v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého života.

1.2.1 Formování schopností pracovníka

Aktivita přispívající ke vzdělávání, tedy související se schopnostmi pracovníka, mohou být zaměřeny na různé oblasti. Tyto aktivity mohou být prováděny v různé míře a různou formou dle potřeb organizace. Většina následujících oblastí se využívá zejména v e-learningu. (Egerová, 2012)

První oblastí je orientace. Orientace zahrnuje aktivity cílené na formování schopností u nových pracovníků tak, aby se shodovaly s požadavky daného pracovního místa a organizace. K tomuto vzdělávání zprostředkovává organizace pracovníkovi informace, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro výkon práce. (Egerová, 2012)

Druhou oblastí je doškolení neboli prohlubování kvalifikace. Do této oblasti patří aktivity, které mají za cíl přizpůsobení znalostí a dovedností novým požadavkům pracovního místa. Tato potřeba bývá vyvolána například zavedením nového produktu do výroby nebo rozvojem technologií. (Egerová, 2012)

Třetí oblastí je přeškolení. Sem patří vzdělávání cílené na získání nových znalostí, dovedností a schopností z důvodu potřeby nového uplatnění v organizaci. (Egerová, 2012)

Čtvrtou oblastí je rozšiřování kvalifikace, což je zvláštní způsob zvyšování kvalifikace. Tato oblast je zacílena na získání širšího portfolia znalostí a dovedností nad rámec znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce. (Egerová, 2012)

Poslední oblastí jsou povinná školení. Řadíme sem aktivity, které jsou zásadní pro správné vykonávání profese a které vycházejí z předpisů nebo požadavků. (Egerová, 2012)

1.2.2 Formování schopností člověka

Co se týče formování schopností člověka, také je rozdělujeme na tři další oblasti. První oblastí je oblast všeobecného vzdělávání. V této oblasti se utvářejí základní a všeobecné znalosti a dovednosti, díky kterým člověk dokáže žít ve společnosti a dále získává a rozvíjí pracovní schopnosti. Všeobecné vzdělávání se orientuje především na sociální rozvoj člověka, ne na aktivitu organizací. (Koubek, 2010)

Druhou oblastí je oblast odborného vzdělávání, ve světě označována jako „training“. V této oblasti se člověk připravuje na povolání a formují se specifické, profesně orientované, znalosti a dovednosti. Je tedy zaměřena na zaměstnání a zahrnuje všechny již zmíněné oblasti formování schopností pracovníka – orientaci, doškolování, přeškolení, rozšiřování kvalifikace a povinná školení. (Koubek, 2010)

Třetí oblastí je oblast rozvoje. Znamená získávání širšího okruhu znalostí a dovedností, než je nutno k výkonu současného zaměstnání. Tyto schopnosti a dovednosti ale nemusí být nutně zaměřeny jen na práci, ale rozšiřují se zde i osobnostní schopnosti a dovednosti jedince. Jak je již zmíněno výše, oblast rozvoje je zaměřena spíše na kariéru člověka v budoucnu než na momentálně vykonávanou práci. (Koubek, 2010)

1.3 Prostředí vzdělávání

Každá organizace existuje v nějakém prostředí, které určuje vzdělávací potřeby, cíl a design organizace. Prostředí rozlišujeme vnější a vnitřní a jejich charakter má vliv na strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků. (Bartoňková, 2010)

1.3.1 Vnější prostředí

Vždy je dění v organizaci ovlivňováno děním mimo ni, tedy ve vnějším prostředí organizace. Toto prostředí tak ovlivňuje i formu firemního vzdělávání. Segmentů patřících do vnějšího prostředí je velké množství, proto dále uvedeme jen základní členění. (Bartoňková, 2010)

Sociální prostředí se může zdát pro prostředí organizace jako nedůležité. Přesto ale má na fungování organizace vliv. Změny demografického složení pracovních sil známe s předstihem, protože k nim dochází pomalu a jsou měřitelné. Velmi pomalu se mění například úroveň vzdělání obyvatelstva. Některé větší korporace si najímají dokonce vlastní demografy, protože se domnívají, že jsou tyto údaje velice důležité. Tyto údaje opravdu mohou mít na činnosti organizace velký vliv, například firma McDonalds, která je zacílena zejména na mladé lidi, musí tyto údaje brát v potaz. Pokud totiž výrazně klesne porodnost, bude to pro ni znamenat, že až se lidé narození v této době dostanou do věku cílové skupiny, klesne poptávka po výrobcích. (Bartoňková, 2010)

Technologické prostředí má na organizaci velký vliv. Dopad na vzdělávací potřeby a strategické cíle je mnohdy klíčový, protože technologie výroby ovlivňuje vzdělávání a personální management. Mění totiž podobu prací a charakter potřebných schopností k výkonu práce. (Bartoňková, 2010)

Ekonomické prostředí má vliv na výdaje na vzdělávání, které organizace musí vynaložit. Průměrně vynaloží organizace na vzdělávání pracovníků asi 1,6 % celkových nákladů. Tato výše se ale liší v závislosti na odvětvích a skupinách podniků podle velikosti. Česká republika se umístila na posledním místě, protože úroveň vynaložených peněz na vzdělávání u českých podniků je nejnižší ze všech sledovaných zemí. (Bartoňková, 2010)

Legislativní prostředí ve vzdělávání dospělých obecně je v České republice je poněkud žalostné. Možnost poskytovat vzdělávání dospělé populaci může mít každý člověk, aniž by byl vázaný jakýmkoliv předpoklady a podmínkami kromě podmínek ve smyslu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Vzdělávání zaměstnanců je upraveno primárně zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, v určité oblasti zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a příslušnými vyhláškami MPSV upravujícími rekvalifikační vzdělávání, eventuelně i zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. (Bartoňková, 2010)

1.3.2 Vnitřní prostředí

Do tohoto prostředí se řadí všechny interní procesy v organizaci, jejich podmínky a prostředky potřebné pro fungování. Ve vzdělávání existují dvě základní východiska pro efektivní fungování:

- existence a návaznost podnikové politiky, strategie podniku, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání,
 - vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.
- (Bartoňková, 2010)

1.4 Cíle vzdělávání a rozvoje

Strategické vzdělávání a rozvoj vytvářejí konzistentní (pevný) a komplexní (souhrnný) rámec pro systém vzdělávání a rozvoje. Smyslem je zlepšení schopností lidí z důvodu myšlenky, že lidské zdroje představují hlavní zdroj konkurenceschopnosti. Účel tedy je mít v organizaci kvalitní pracovníky, protože je organizace potřebuje k uspokojování současných i budoucích potřeb. Především jde o vytvoření prostředí, které pracovníky podněcuje ke vzdělávání a rozvoji. (Armstrong, 2015)

Podle Koubka (2005) patří mezi hlavní cíle vzdělávání zajištění flexibility pracovníka. To vychází z faktu, že flexibilita a připravenost patří mezi základní podmínky efektivnosti organizace. Flexibilitu rozlišujeme podélnou a příčnou. Podélná flexibilita představuje přizpůsobivost pracovních schopností zaměstnance měnícím se požadavkům jeho pracovního místa. Znamená tedy prohlubování pracovních schopností. Příčná flexibilita znamená zvyšování použitelnosti pracovníků pro další pracovní místa tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k tomuto místu. Jde tedy o rozšiřování pracovních schopností.

Pokud shrneme cíle vzdělávání, pak je hlavním cílem příprava pracovníků tím způsobem, který pomůže dosažení stanovených cílů organizace, a tím i zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.5 Přínosy vzdělávání a rozvoje

Benabou (1996) provedl průzkum dopadu různých vzdělávacích programů na organizaci a její finanční situaci v 50 kanadských organizacích. Výsledky říkají, že ve většině případů dobře sestavený vzdělávací program může zajistit zlepšení v organizaci a návratnost investic do vzdělávacích programů je velmi vysoká. Birdi (2008) ve své studii provedené ve 308 organizacích zjistil, že bohatý vzdělávací program způsobuje zisk necelých 6 % přidané hodnoty na jednoho zaměstnance. Aragon a Valle (2013) provedli průzkum dopadu vzdělávacích programů na výkon manažerů. Tento průzkum potvrdil, že manažeři účastníci se výcviků prováděných organizací dosahují lepších výsledků než ti, kteří se neúčastní. (Armstrong, 2017)

Pro organizaci jsou hlavními přínosy vzdělávání a rozvoje pracovníků:

- zlepšení výkonnosti pracovníků, ať už individuální nebo týmové,
- získání kvalitních pracovníků,
- nabídka dodatečné odměny ve formě příležitosti k růstu,
- zlepšení flexibility pracovníků,
- zvýšení oddanosti a loajality pracovníků díky ztotožnění s posláním a cíli organizace,
- vybavení liniových manažerů dovednostmi k řízení pracovníků,
- vytváření pozitivní kultury organizace,
- poskytnutí služeb zákazníkům na vyšší úrovni,
- snížení nákladů vynaložených na vzdělávání na minimum. (Armstrong, 2007)

Manažeři často sledují jen náklady na vzdělávání pracovníka nebo celkové náklady na vzdělávací program, ale v mnoha případech je lepší omezit neefektivní vzdělávací akce. Pro posouzení efektivity je dobré začít sledováním přínosů vzdělávání. Jedním z těchto přínosů je lepší využití potenciálu zaměstnance, protože díky vzdělávání je pracovník přizpůsobivější a flexibilnější a tím se zvyšuje jeho výkon. Dalším přínosem je lepší využití zařízení a systému, pokud budou zaměstnanci lépe vzděláni v této problematice. Také je samozřejmostí zvýšení výkonu v oblastech výrobních procesů, administrativních procesů, kvality nebo bezpečnosti. Snížení fluktuace je také velkou výhodou. Tato situace nastává proto, že možnost vzdělávání a rozvoje přitahuje zaměstnance a zvyšuje image firmy. Také přínosem může být zvýšení spokojenosti zákazníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.6 Přístupy ke vzdělávání

Základem pro učení jsou především zkušenosti, a proto se většina učení odehrává na pracovišti. Také to znamená, že je nejlepší, když se lidé učí sami pro sebe, čímž se dostáváme k myšlence samostatně řízeného vzdělávání. K tomu je ale potřeba pomoc a podpora, proto může být samostatně řízené vzdělávání na pracovišti podporováno vzdělávacími aktivitami. Mezi ně například patří zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování nebo e-learning. Tyto aktivity mohou být doplněny také formálním výcvikem, do kterého patří plánování a uskutečňování výcvikových programů a aktivit. Efektivnost vzdělávání může být zvýšena kombinováním rozmanitých metod vzdělávání. (Armstrong, 2015)

Podle Armstronga (2015) rozdělujeme přístupy ke vzdělávání na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání samostatně řízené.

1.6.1 Vzdělávání na pracovišti

Základem pro vzdělávání na pracovišti jsou pracovní zkušenosti. Lidé se učí při výkonu své práce, když zpracovávají vlastní zkušenosti a uvažují o nich, aby jim porozuměli a mohli je využívat. Vzdělávání na pracovišti je spíše neformální proces i přes to, že při jeho usnadňování hrají důležitou roli linioví manažeři. Toto vzdělávání je podporováno koučováním, mentorováním nebo e-learningem a je propojeno se samostatně řízeným vzděláváním. Můžeme ho doplnit formálním výcvikem, ale základem je vzdělávání na základě pracovních zkušeností. (Armstrong, 2015)

Můžeme vymezit následující charakteristiky vzdělávání na pracovišti. První charakteristikou je pracoviště jako místo určené ke vzdělávání, kdy jsou vzdělávání a výkon práce prostorově odděleny a vzdělávání probíhá nezávisle na výkonu práce. Druhou charakteristikou je pracoviště jako prostředí určené ke vzdělávání. V tomto případě je pracoviště prostředím určeným ke vzdělávání a vzdělávání probíhá v souvislosti s výkonem práce. Poslední charakteristika je neoddělitelnost vzdělávání a výkonu práce. Zde se jedná o neformální vzdělávání, které je součástí každodenní práce. Pracovníci zvládají výzvy, které jsou před ně stavěny a tím rozvíjí své znalosti, dovednosti a schopnosti. (Egerová, 2012)

1.6.2 Samostatně řízené vzdělávání

Vzhledem k nevýhodám vzdělávání na pracovišti, jako je například závislost na ochotě a schopnosti liniových manažerů převzít odpovědnost za vzdělávání, se uplatňuje někdy samostatně řízené vzdělávání. To je založeno na zaznamenávání úspěchů a plánování aktivit, díky čemuž jsou pracovníci podněcováni k vyhodnocování toho, co se naučili a čeho dosáhli. Uvědomují si díky tomu své cíle, způsoby jejich dosažení a co nového se chtějí naučit. Takto vzdělávání jedinci si mohou rozhodovat o tempu svého vzdělávání a jsou vedeni k hodnocení pokroku a podle toho upravují svůj program. (Armstrong, 2015)

Tento typ vzdělávání je založen na principu, že když lidé sami přijdou na to, jak věci fungují, tak se více naučí a zapamatují si. Ale stále je potřeba někdo, kdo jim poradí, co hledat a jak to najít. Musí jim někdo poradit, kde získat materiály a informace potřebné ke vzdělávání. Většinou to bývají nadřízení nebo organizace. (Armstrong, 2015)

1.6.3 Učí se organizace

Další, vyšší, úrovní strategického přístupu podniku ke vzdělávání je učící se organizace. Tu charakterizujeme jako organizaci, v níž je podporováno průběžné vzdělávání zahrnující i sebevzdělávání a učení se od sebe navzájem mezi zaměstnanci. Učení je součástí práce a probíhá v organizaci na všech úrovních a všemi směry. To znamená, že se učí nejen podřízení od nadřízených, ale i opačně. Vzdělávání je spojeno s cíli organizace, ale respektuje i cíle pracovníka jako jednotlivce. (Egerová, 2012)

Tato organizace je představována jako ideální typ inovativního a úspěšného podniku. Tento koncept obsahuje pět základních disciplín, a to dalekosáhlé sebeřízení v celkovém zájmu organizace (tzv. personální mastery), kritické zkoumání vzorů myšlení a chování (tzv. mental models), společnou střednědobou a dlouhodobou vizi (tzv. shared vision), kooperaci ve výměně zkušeností pro další vývoj (tzv. team learning) a myšlení v systémech (tzv. system thinking). Právě tato poslední disciplína je údajně garantem pro zohlednění všech pěti disciplín při řízení podniku. (Mužík, Krpálek, 2017)

Na druhou stranu, podle Scarborough a kol. (1999) je učící se organizace až příliš zaujatá vytvářením a fungováním organizace a velmi málo se věnuje tomu, co se lidé chtějí učit

nebo jak se učí. Teoretici jsou zaměřeni spíše na zavádění učení než na vytvoření vhodného klimatu k učení. (Armstrong, 2015)

1.7 Motivace k učení

Vzhledem k tomu, že jsou lidé nejdůležitější hodnotou každého podniku, je nezbytné motivovat lidi v podniku různými formami. Motivaci můžeme označit jako soubor vnitřních hybných sil člověka, které mu ukazují směr k nějaké činnosti, kterou aktivují a udržují nebo naopak od ní odvrací. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. V podniku je pro pracovní výkon důležitá hlavně motivace k práci, která zahrnuje pohnutky člověka související s určitou pracovní pozicí. (Dohnalová, 2015)

Proces učení je efektivnější, pokud lidé mají motivaci se učit. Co se týče motivace k učení, známe dvě důležité teorie motivace – teorii očekávání a teorii cíle. Podle teorie očekávání je chování člověka určováno očekáváním dosažení něčeho žádoucího. Když člověk cítí, že mu výsledky učení něco pozitivního přinesou, bude motivace k učení vyšší. Podle teorie cíle je motivace vyšší v případě zaměření na dosažení konkrétních cílů, akceptování cílů a v případě, kdy jsou tyto cíle dosažitelné. (Armstrong, 2015)

Rozlišujeme pojem stimulace a pojem motivace. Úkol může být plněn buď vlivem vnějších podnětů (stimulů), vlivem vnitřních pohnutek (motivů) nebo působením obojího. Stimulace je jednoduchá, znamená vyplácení odměn, které udržují výkon práce. Nevýhodou stimulů ale je, že pokud je přestaneme poskytovat, práce se zastaví. Naopak motivace má v tomto ohledu velkou výhodu. Pokud se trefoíme do motivů člověka, může práce pokračovat i bez vnějších podnětů. Člověk totiž práci vykonává proto, že ho to baví nebo to považuje za důležité. Jedinou nevýhodou motivace je náročnost cesty k ní. (Plamínek, 2015)

Člověk a úkol si nemusejí hned vzájemně sednout, proto tento problém řešíme jedním ze dvou způsobů. Buď vyjdeme vstříc lidem, nebo úkolům. Pokud se budeme snažit přizpůsobit lidi úkolům, bude to vyžadovat značnou míru stimulace. Lidé mají totiž větší nároky, pokud se musejí přizpůsobovat. Když naopak zvolíme cestu přizpůsobení úkolů lidem, bude to pro podnik snazší. Nejlepší je vybírat úkoly lidem na míru neboli tak, aby jim vyhovovaly. Pokud si tuto změnu ale nemůžeme dovolit, tak začínáme také motivovat, ale bude to daleko obtížnější než v předchozím případě. Zadání úkolu musí

zůstat stejné, ale můžeme měnit formu zadání. Tím rozumíme cestu, jak se o úkolu lidé dozvídají, tedy zvolená slova, tón řeči a řeč těla. Tzv. zlaté pravidlo tedy zní „Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.“ (Plamínek, 2015)

1.8 Koučování

Koučování je osobní přístup, který pomáhá rozvíjení znalostí a dovedností a zlepšování výkonu člověka. Potřeba koučování může nastat z přezkoumání pracovního výkonu, ale také během každodenních činností. Tato činnost zahrnuje využívání každé příležitosti k prosazování a podporování vzdělávání. Znamená také delegování, které zabezpečuje, že lidé ví, co se od nich čeká. Důležitá je komunikace, aby lidé věděli, jaký je jejich pracovní výkon, a podněcovala je k zabývání se náročnějšími problémy. Proto je koučování důležité při vzdělávání v podniku. (Armstrong, 2015)

Výsledky koučování přináší zejména díky utváření vztahu mezi koučem a koučovaným. Kouč by měl být totiž koučovanému oporou, díky které zjišťuje kouč skutečnosti a uvědomuje si realitu. Prvořadým je samozřejmě cíl, kterým je maximalizace výkonu v důsledku uvolnění potenciálu člověka. (Whitmore, 2019)

Důležitým pojmem při definování koučování je také mentorování. Mentorování chápeme jako využití vyškolených jedinců (mentorů) při pomoci se vzděláváním a rozvojem v podniku. Mentori poskytují odborné vedení a rady, protože jsou zkušení a v organizaci se vyznají. (Armstrong, 2015)

Další rozdíl mezi koučováním a mentorováním, kromě odbornosti vedení, je forma rozvoje. Během koučování nalézá koučovaný své řešení s podporou kouče, zatímco během mentorování je více veden a řídí se doporučeními mentora. Obě tyto metody ale patří mezi základní metody rozvoje pracovníků a v praxi se často kombinují. (Dohnalová, 2015)

Podstatou koučování je naučit se řešit problémy a osvojit si nové dovednosti. Pokud bude pečlivě aplikované, bude sloužit jako nástroj k dlouhodobému řešení problémů. Pokud koučování nebude dostatečně pochopeno, stane se jen dalším nástrojem k rychlému „hašení požárů“ a pouze krátkodobému řešení problémů. (Whitmore, 2019)

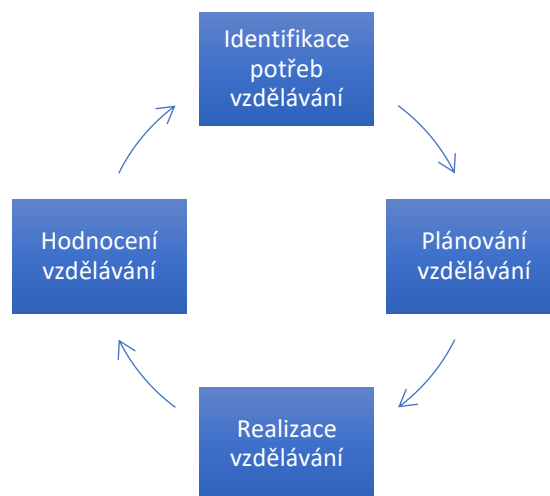
Ať už vzděláváním měníme schopnosti z jakékoliv oblasti, s jakýmkoliv cílem nebo přístupem, vždy musí tento proces projít postupně různými fázemi, které jsou popsány v následující kapitole.

2 Fáze systému vzdělávání

Tato kapitola se bude věnovat vlastnímu cyklu systematického vzdělávání, které začíná identifikací potřeb vzdělávání, dále následuje fáze plánování vzdělávání, fáze vlastního procesu vzdělávání, a nakonec fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání. Uplatňování systematického vzdělávání v podniku má mnoho výhod. Mezi ně patří především:

- soustavné dodávání odborně připravených pracovníků,
- průběžné formování schopností pracovníků podle potřeb podniku,
- soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností,
- zlepšování pracovního výkonu,
- nižší průměrné náklady na jednoho pracovníka než při jiném způsobu vzdělávání,
- zlepšování vztahu pracovníka k podniku a zvyšování motivace. (Koubek, 2010)

Obr. č. 1: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Koubek (2010), zpracováno autorkou

2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Smyslem analýzy vzdělávacích potřeb je shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a o jejich výkonnosti a porovnávání těchto údajů s úrovní, kterou požadujeme. Identifikace těchto potřeb nám odpovídá na otázky, jako například, zda je výkonnost v daných dovednostech opravdu nezbytná, nebo zda je skutečně zaměstnanec odměňován za ovládnutí těchto dovedností, a zda management podporuje požadované chování. Výsledkem analýzy potřeb je určení mezer

ve výkonnosti, které je třeba minimalizovat s hlavním zaměřením na ty mezery, které je možné úplně odstranit vzděláváním. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Identifikací potřeb vzdělávání porovnáváme dvě úrovně výkonnosti – standardní a současnou. Standardní výkonnost je požadovaná neboli optimální a značíme ji „Vp“. Současná výkonnost je ta, která je existující a je značena „Vs“. Rozdíl mezi těmito úrovněmi je nazýván výkonnostní mezerou. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Tato fáze je nejkritičtější a nejdůležitější, protože chyba provedená v této fázi se projeví i ve všech dalších fázích, tedy i při realizaci vzdělávání. Potřeba vzdělávat může vzniknout, pokud nastane změna v některé části vnějšího prostředí podniku (například vývojové tendence struktury pracovních zdrojů v území, preference mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání) nebo ve vnitřním prostředí podniku (například strategie nebo organizační struktura). (Bartoňková, 2010)

Protože kvalifikace a vzdělání jsou těžko kvantifikovatelné vlastnosti, i fáze identifikace potřeb vzdělávání je založena pouze na odhadech. Jedná se tedy spíše o experiment. Potřeba může vyplynout i ze soustavného sledování pracovníka a jeho výkonu, kvality výrobků či služeb, využití pracovní doby nebo stability pracovníka na jednotlivých pracovištích. Zdrojů informací pro účely identifikace potřeb vzdělávání je tedy mnoho a jen těžko určíme, které jsou důležitější více a které méně. V praxi se většinou používá analýza širší nebo užší škály údajů. (Koubek, 2010)

Obvykle tyto údaje rozdělujeme do tří skupin:

- údaje týkající se celé organizace – údaje o struktuře podniku, výrobním programu, trhu, zdrojích, struktuře pracovníků nebo o pracovní neschopnosti,
- údaje týkající se jednotlivých pracovních pozic – popisy pracovních míst, styly vedení, kultura pracovních vztahů,
- údaje o pracovnících – údaje získané z personální evidence, záznamů o vzdělávání nebo záznamů o absolvování vzdělávacích programů. (Koubek, 2010)

Pro analýzu výše uvedených údajů využíváme buď kvantitativní sociologický výzkum nebo kompetenční přístup ke vzdělávání a rozvoji. Kvantitativní sociologický výzkum je v podstatě terénní šetření. Nejčastěji je zde využíváno dotazníků, rozhovorů a pozorování. Znamená to, že jdeme za pracovníky a ptáme se na jejich vzdělávací potřeby, popřípadě také nadřízených, podřízených nebo kolegů. Aplikace kompetenčního přístupu

ke vzdělávání a rozvoji znamená práci s dokumenty a literaturou. Tak získáme obecné požadavky na pracovní pozici. Tento způsob používáme u manažerských pozic nebo pokud je profil účastníka „nulový“. Výsledkem tohoto přístupu je kompetenční model. (Bartoňková, 2010)

V případě obou způsobů analýzy vycházíme z následujících zdrojů:

- Komplexní analýza – prošetřuje všechny aspekty zaměstnání. Záměrem je vytvořit úplný a detailní seznam úkolů a podúkolů, které dávají dohromady dané zaměstnání. Zahrnuje i znalosti a dovednosti potřebné k výkonu tohoto zaměstnání. Tato analýza je časově i finančně náročná.
- Analýza klíčových otázek – identifikuje a zkoumá klíčové otázky týkající se zaměstnání. Zvláště vhodná je pro manažerské funkce, které sestávají z mnoha úkolů nebo mění svůj obsah nebo zaměření. Výsledkem této analýzy je ujasnění základních úkolů a požadovaných znalostí a dovedností.
- Analýza zaměřená na problémy – zaměřena na aspekty současného výkonu, který je pod úrovní normy. (Bartoňková, 2010)

2.2 Plánování vzdělávání

Plánováním vzdělávání a osobního rozvoje chceme dosáhnout postupného odstranění kvalifikačních mezer pracovníků díky cílenému získávání znalostí a dovedností. Ve většině případů počítáme s krátkodobým či střednědobým horizontem, maximálně do 3 let. Časové hledisko je důležité zejména v případě manažerů, kteří jsou vystaveni častým výzvám. Širší rámec plánů rozvoje tvoří kariérní plánování, které má za úkol dlouhodobě formovat kvalifikační a pracovní potenciál pracovníků pro výkon náročnějších pozic. Záměrem je mít v podniku ve správný čas potřebné jedince pro obměnu personálu. Kariérní plánování také plní úlohu motivace pracovníků. (Dvořáková, 2012)

Již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání vznikají návrhy plánů a formulují se první úkoly. Tyto návrhy se postupně upřesňují a diskutují, dokud nevznikne finální podoba rozpočtu a programu. Program je dále specifikován a ve finální podobě vymezuje oblasti, na které se vzdělávání zaměřuje, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se vzdělávání týká, metody vzdělávání a také časový plán. (Koubek, 2010)

Musí být naprosto zřejmé, jaký má vzdělávací program cíl, jaké budou přínosy tohoto programu a způsob jejich dosažení. Náklady na realizaci programu musí být dodrženy v rámci rozpočtu. (Armstrong, 2015)

Dobře vypracovaný plán by měl obsahovat odpovědi na základní otázky. Mezi tyto otázky patří například:

- jaká témata je třeba zajistit (v zaměření na konkrétní podnik),
- jaká je cílová skupina účastníků (měla by být homogenní),
- jakými metodami a technikami se vzdělávání realizuje,
- kterou vzdělávací instituci zvolíme (instituce, jednotlivec),
- kdy se vzdělávání uskuteční (zda se bude opakovat nebo ne),
- kde se vzdělávání uskuteční (v podniku nebo mimo něj),
- jak se vzdělávání bude hodnotit,
- jaké jsou náklady (včetně času pracovníků). (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.2.1 Metody vzdělávání

Téměř nejdůležitějším krokem plánování vzdělávání pracovníků je zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Byly vytvořeny dvě velké skupiny, do kterých spadá široká škála metod. (Koubek, 2010)

První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Metody jsou tedy prováděny na pracovním místě a při výkonu běžných pracovních úkolů. Tato skupina metod je považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků než pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Do této skupiny řadíme následující metody:

- instruktáž při práci – jednorázový zácvik; zkušený pracovník předvede pracovní postup méně zkušenému,
- coaching – spíše dlouhodobější instruování, vysvětlování i kontrola výkonu pracovníka nadřazeným; podněcujeme a směřujeme pracovníka k žádoucímu výkonu,
- mentoring – podobný coachingu s rozdílem v tom, že iniciativu má vzdělávaný a vybírá si sám mentora,
- counselling – nejnovější metoda; vzájemné konzultování a ovlivňování,
- asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, postupně se podílí na práci větší mírou,

- pověření úkolem – vzdělávaný pracovník je pověřen splnit úkol, při kterém je sledován,
- rotace práce – vzdělávaný pracovník je pověřován úkoly vždy na určité období; využívá se u absolventů škol pro seznámení s podnikem,
- pracovní porady – účastníci jsou seznamováni s problémy v podniku. (Koubek, 2010)

Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v podniku nebo mimo něj. Tyto metody jsou vhodnější pro použití při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Řadíme sem následující metody:

- přednáška – zprostředkování faktů,
- přednáška spojená s diskusí (seminář) – přednáška, během které se objevují nápady a řešení problémů,
- demonstrování – zprostředkování znalostí názorným způsobem za použití počítačů, trenažérů nebo předváděním pracovního postupu,
- případové studie – skutečná nebo smyšlená vyličení problému v podniku, který se snaží účastníci vyřešit,
- workshop – týmové řešení praktických problémů,
- brainstorming – každý účastník navrhne způsob řešení problému, poté následuje diskuse,
- simulace – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast pracovníků; účastníci dostanou scénář a mají učinit rozhodnutí,
- hraní rolí – účastníci na sebe berou roli a poznávají povahu vztahů, střetů a vyjednávání,
- assessment centre – účastník plní úkoly a řeší problémy týkající se každodenní náplně práce,
- outdoor training – hry a akce spojené se sportovními výkony, při kterých se manažeři učí manažerským dovednostem,
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – počítače simulují pracovní situaci, usnadňují učení, poskytují množství informací a nabízejí testy. (Koubek, 2010)

2.3 Realizace vzdělávání

Každý, kdo někdy organizoval nějakou vzdělávací akci, ví, že 90 % úspěchu akce stojí na její organizaci. Organizace akce znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace i hodnocení dané vzdělávací akce, a také mít jednoznačně stanovené odpovědnosti za dané činnosti. Pokud se chceme vyhnout improvizaci na poslední chvíli a konfliktům, doporučuje se používat nástroje pro přehlednost organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce, tedy časový a místní plán, Ganttův diagram atd., podle kterých můžeme sledovat jednotlivé kroky potřebné k zabezpečení akce. Časový nebo místní plán mají nejčastěji podobu tabulky, ve které jsou zapsané činnosti, ke kterým je přiřazena zodpovědná osoba, datum splnění a sloupec zahrnující údaj, zda byla činnosti opravdu splněna a kdy. Takto sestavený plán zajišťuje přehled o tom, co je třeba ještě udělat a případně na koho se obrátit v případě problému. (Bartoňková, 2010)

Fáze realizace vzdělávání sestává z několika důležitých prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Tyto prvky budou popsány dále.

2.3.1 Cíle

Cíle vzdělávání jsou určovány na základě potřeb vzdělávání. Můžeme je rozdělit na cíle programové a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují cíle vzdělávacího programu jako celku a cíle kurzu obsahují cíle jednotlivých aktivit prováděných při realizaci vzdělávacího programu. Cíle by měly popisovat požadované chování, popřípadě i normy pro posouzení dosažení tohoto chování. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.3.2 Program

Aby vzdělávání bylo efektivní, musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je trvalá změna vědomostí, dovedností a názorů. Těmto požadavkům musí být přizpůsoben program vzdělávací akce. Program obsahuje časový harmonogram, obsah a použité metody. Stejně jako místní nebo časový plán ho lze zobrazit pomocí tabulky. Aby byl plynule naplněn program, je třeba zajistit možnost všech účastníků vyjádřit se v průběhu i na začátku akce, uzavření kontraktu, který potvrzuje a upravuje program podle všech zúčastněných, na začátku akce a vytvoření časové rezervy na realizaci závěrečných činností zaměřených na opakování. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.3.3 Motivace

Velmi významným prvkem vzdělávání je motivace pracovníků k učení. Pokud jsou účastníkům ujasněny cíle, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka. Ta ovlivňuje efektivitu vzdělávací akce. Na motivaci působí hodnota, kterou účastníci přikládají aktivitám ve vztahu k současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, náročnost úkolů v rámci vzdělávací akce a okolnost, zda program akce vychází z potřeb vzdělávání nebo jde o jednorázovou akci bez ohledu na potřeby účastníků. Více je motivace rozebrána výše v textu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.3.4 Metody

Metody vzdělávání jsou vysvětleny a popsány výše v této kapitole.

2.3.5 Účastníci

Motivační připravenost účastníků akce závisí mimo jiné také na emocionálním rozpoložení a kulturním a vzdělanostním zázemí. To má vliv na to, jaký bude přístup účastníka k učení. Každý účastník má vlastní styl učení. Někdo upřednostňuje praktická cvičení a umí se učit z vlastních chyb, zatímco jiní upřednostňují diskusi. Preference jednotlivých stylů může být stanovena u účastníků pomocí dotazníku nebo pozorováním. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.3.6 Lektori

Lektor podílející se na realizaci vzdělávacího programu musí vykonávat různé činnosti. Existuje mnoho specifických znalostí, které jsou potřebné pro školení skupin či poradenství. Často jsou lektori vybíráni na základě jejich technologických znalostí spíše než na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Primárním požadavkem ale je vědět, jak postupovat při výuce. Tak si zajistí respekt a důvěru účastníků. Dalšími významnými předpoklady úspěšného lektora jsou sociální inteligence, lidská zralost a schopnost zachovat si odstup ve vypjatých situacích. Důležitou úlohou lektora je také přispět k pochopení vzdělávání jako velmi důležitého nástroje dosažení cílů podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.4 Hodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávacího procesu je důležité kvůli posouzení jeho účinnosti při dosahování výsledků stanovených při plánování vzdělávání. V podstatě jde o porovnání stanovených cílů s opravdu dosaženými výsledky a určení, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. (Armstrong, 2015)

Vlastní hodnotící rozhovor by měl být klidným, racionálně vedeným dialogem. Hodnocení by mělo postupovat od pozitivního k negativnímu, abychom hned od začátku neměli pocit, že celá akce byla „zbytečná“. Také je dobré postupovat od přítomnosti do budoucnosti. (Plamínek, 2018)

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu je základním problémem stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nelze zjistit přímo. Z toho vyplývá určitá rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Dále zmíníme některá z kritérií jako příklady. (Koubek, 2010)

První možností je porovnání výsledků vstupních testů s testy provedenými po skončení vzdělávací akce. Sestavit test tak, aby byl objektivní, ale není lehké. Výsledky testu mohou být ovlivněny i momentálním rozpoložením člověka nebo okolnostmi při průběhu testu. Také na výsledky může mít vliv sklon k připisování pozitivnímu rozdílu účinkům vzdělávání. (Koubek, 2010)

Další, méně spolehlivou, možností je monitorování vzdělávacího procesu. Hodnotíme účinnost jednotlivých metod a postupů. Pokud účinnost hodnotíme podle výsledků testů, platí to, co v předchozím případě. Hodnocení odborníky je zase dosti subjektivní. Pokud kvantifikujeme praktický přínos pomocí ekonomických ukazatelů, jako je zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje nebo kvality výrobků, také to není moc spolehlivá metoda. Všechny uvedené případy mohou vést ke zkresleným výsledkům. (Koubek, 2010)

Dobrým zvykem je ověření návratnosti investic pro zjištění úspěšnosti vzdělávacího programu. Ukazatele návratnosti investic – *return on investment* (ROI) – vypočítáme jako:

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Potřeba prokázat finanční přínosy aktivit podniku zvýšila zájem o ukazatel návratnosti investic. Nevýhodou tohoto ukazatele ale je, že i přes to, že náklady jsou snadno zaznamatelné v penězích, přínosy ze vzdělávání už tak snadno peněžně nevyjádříme. Existuje ale také tzv. ukazatel návratnosti očekávání. Návratnost očekávání vyhodnocuje, do jaké míry bylo dosaženo očekávaných přínosů jakékoliv z investic do vzdělávání. (Armstrong, 2015)

2.4.1 Výhody a nevýhody

Pokud se rozhodujeme, zda vyhodnocování realizovat nebo ne, je třeba zvážit pro a proti. Mezi výhody vyhodnocení vzdělávacího programu patří umožnění manažerům soustředit se na lidské zdroje, přispění k efektivitě podniku, podpoře vazby mezi cíli vzdělávání a cíli podniku, podpoře integrace vzdělávání a jiných pracovních činností a spousta dalších. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Za nevýhody můžeme považovat náročnost získání potřebných informací, potřebu času, úsilí, finančních prostředků a náročnost izolace dopadů vzdělávání od dopadů jiných podnikových procesů. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

V praxi je velmi složité a nákladné měřit přínosy vyhodnocení ve finančním vyjádření. Vždy je ale možné je odhadnout nebo zmínit možná rizika a náklady, která nastanou, pokud se do vzdělávání investovat nebude. Kvalitativní přínosy se nesehnají měřit, ale jsou mnohdy mnohem důležitější než přínosy kvantitativního charakteru. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

3 E-learning

Pro pojem e-learning neexistuje jednotné vymezení. V literatuře se setkáváme s různým vymezením a také s jeho rozdílným pojetím a chápáním. Díky této nejednotnosti bývá e-learning ne vždy dobře aplikován v oblasti vzdělávání. Proto je považováno správné vymezení tohoto pojmu za klíčové, a tak si v této kapitole e-learning definujeme v širším i užším pojetí a následně budou uvedeny výhody a nevýhody použití tohoto způsobu vzdělávání. (Egerová, 2012)

Nejčastěji bývá tento pojem používán v anglické podobě. V českém překladu se můžeme setkat s pojmy jako je elektronické učení, elektronické vzdělávání nebo elektronická výuka. Vzhledem k širokému spektru definic e-learningu se rozlišují definice e-learningu z hlediska širšího nebo užšího pojetí a z hlediska pedagogického nebo technologického přístupu. (Egerová, 2012)

3.1 Širší a užší pojetí e-learningu

Z hlediska širšího pojetí je e-learning vysvětlován jako široké spektrum aplikací a procesů, které zahrnují kromě tzv. CBT („Computer Based Training“ = vzdělávání podporované počítačem) a WBT („Web Based Training“ = vzdělávání podporované webovými technologiemi) také audio nebo videokonference či digitální spolupráci. (Egerová, 2012)

Kromě technologií jako je například internet a intranet také zahrnuje i mobilní technologie nebo satelitní vysílání. V rámci tohoto pojetí definuje Rosenberg (2006) e-learning jako „využití internetových technologií k vytvoření takového vzdělávacího prostředí, které obsahuje širokou škálu výukových a informačních zdrojů a řešení, jejichž cílem je zlepšení výkonnosti jednotlivce i organizace.“ Další definice, kterou můžeme zařadit do tohoto pojetí, zní podle Urdana a Weggena (2000) takto: „E-learning můžeme definovat jako distribuci obsahu prostřednictvím elektronických prostředků zahrnujících internet, intranet, extranet, satelitní vysílání, audio/video nahrávky, interaktivní TV, CD ROM.“ (Egerová, 2012)

Pokud se zaměříme na e-learning v užším pojetí, je spojován s počítačem a počítačovými technologiemi. Obsah nejčastěji zprostředkovává CD-ROM, internet či intranet. Z hlediska užšího pojetí je e-learning definován jako „termín označující různé druhy

učení podporovaného počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků, především CD-ROM.“ (Egerová, 2012)

3.1.1 Computer Based Training (CBT)

„Computer Based Training“ představuje vzdělávání spojené s počítačem a výukovým softwarem, ale bez připojení na síť. Je to tedy taková offline forma e-learningu. Můžeme sem zahrnout jednoduché multimediální prezentace s lineárním sledem informací a minimální interakcí, například prezentace nových produktů a služeb, nebo také kurzy zahrnující simulaci životních situací s vysokou interakcí. Studijní materiály a programy jsou distribuovány často prostřednictvím CD nebo DVD nosičů. (Egerová, 2012)

3.1.2 Web Based Training (WBT)

„Web Based Training“ znamená vzdělávání pomocí webových technologií, které představuje druhou úroveň e-learningu. Je to tedy už online forma, kdy je využíván pro realizaci e-learningu internet či intranet. Je zde již jednodušší a rychlejší aktualizovat a inovovat obsah kurzů, většinou bez dodatečných nákladů. (Egerová, 2012)

3.1.3 Learning management system (LMS)

„Learning management system“ můžeme také nazvat jako systém řízeného vzdělávání. Jde o třetí úroveň e-learningu, kdy je proces vzdělávání podpořen kromě počítače a sítí také speciálním softwarem pro podporu výuky. LMS zahrnuje soubor vzdělávacích nástrojů, které umožňují kvalitní podporu výuky všem účastníkům a také jejich vzájemnou komunikaci. (Egerová, 2012)

3.1.4 M-learning

V rámci e-learningu je také dobré zmínit pojem M-learning, který souvisí s rozvojem mobilních technologií. Jedná se o využití mobilních technologií v oblasti vzdělávání. Využívají se pro něj zejména kapesní počítače, mobilní telefony, tablety či čtečky. Výhodou je možnost využití zařízení kdykoliv a kdekoliv a také cenová dostupnost mobilních technologií. Naopak limitujícím faktorem je relativně malá obrazovka, která omezuje množství zobrazených informací. (Egerová, 2012)

3.2 Výhody a nevýhody použití e-learningu

Jednou z největších výhod použití e-learningu je možnost přizpůsobení tempa vzdělávání individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Dalšími výhodami jsou například možnost použít ho ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání, atraktivnost této metody a možnost vzdělávat se zábavnou formou. Z hlediska podniku je tato metoda efektivní z hlediska času, protože pracovníci mohou ke vzdělávání využít tu část dne, kdy mají méně práce. Také umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka. (Koubek, 2010)

Nevýhodou této metody vzdělávání je snad jen náročnost na vybavení. Vzdělávací programy totiž bývají poměrně drahé, zejména pokud jsou vytvářeny pro podnik „na míru“. (Koubek, 2010)

4 Představení společnosti IAC Group s. r. o.

International Automotive Components (IAC) Group je významným světovým výrobcem a dodavatelem přístrojových desek, palubních desek, dveřních panelů, stropních panelů a jiných interiérových dílů mnoha světových automobilových značek. IAC Group s. r. o. sídlí v Lucembursku a má dosah po celé planetě s více než 18 000 zaměstnanci v 17 zemích světa a 22 výrobních závodech. (iacgroup.com, 2020)

S inovativním duchem, který řídí kulturu společnosti, patří IAC Group s. r. o. mezi nejlepší na světě a poskytuje klientům bezkonkurenční řešení. Kromě jedinečného designu, techniky, výrobních a doručovacích způsobů, společnost také poskytuje významné projekty pro své zaměstnance a získává si důvěru svých zákazníků. (iacgroup.com, 2020)

Obr. č. 2: Logo společnosti IAC Group s. r. o.



Zdroj: iacgroup.com (2020)

Podniková kultura společnosti je definována následujícími hlavními principy:

- Naši zaměstnanci jsou pro nás nejcennějším kapitálem.
- Nejvyššími prioritami jsou pro nás důvěra a spokojenost zákazníků.
- Vyvíjíme, vyrábíme a dodáváme komponenty a systémy na světové úrovni pro globální automobilový průmysl.
- Díky inovacím, technologii a know-how jsme preferovaným partnerem pro všechny zúčastněné strany.
- Vytváříme prostředí, které podněcuje nápady, podporuje efektivitu a pohání neustálé zlepšování.

Společnost International Automotive Components Group s. r. o. byla zapsána do českého obchodního rejstříku 14. července 1993. Tehdy byla zapsána pod obchodním názvem EMPETEK autodíly společnost s ručením omezeným. Následně byla přejmenována 19. října 2000 na Lear Corporation Czech s. r. o. Tento obchodní název byl ale znovu změněn 29. září 2006 na IACG s. r. o., který společnost naposledy změnila

23. prosince 2009 na nynější název společnosti. Tato společnost má nyní sídlo v Přešticích a jejím předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (or.justice.cz, 2020)

Další české pobočky společnosti jsou v Hodoníně, v Mladé Boleslavi, a ještě jedna další, menší, v Přešticích. Dále má tato společnost pobočky ve spoustě států Evropy – v Belgii, Německu, Polsku, Rumunsku, Španělsku, Švédsku, Holandsku, Spojeném království a na Slovensku. Regionální ředitelství pro Evropu se nachází v Německu. Kromě Evropy společnost působí téměř na všech kontinentech. Regionální ředitelství pro Afriku a Asii se nachází v Číně a pro Severní Ameriku v USA. Globální ředitelství celé společnosti je v Lucemburském velkovévodství. (iacgroup.com, 2020)

Oba nynější jednatelé společnosti jsou ze Spojených států amerických a jsou jimi Iwona Niec Villaire a David John Prystash. Dle obchodního rejstříku je každý jednatel oprávněn k samostatnému jednání za společnost. Prokuristy společnosti jsou Petr Zoufalý z České republiky, Richard Jamsek ze Švédského království a Martin Prošek z České republiky. Dle obchodního rejstříku je každý prokurista oprávněn k samostatnému zastupování společnosti. Společníkem společnosti je od roku 2014 International Automotive Components Group Europe, S.á r.l. se sídlem v Lucemburském velkovévodství, který má 100% obchodní podíl a jehož vklad činil 258 693 000 Kč. Základní kapitál společnosti z roku 1999 je, stejně jako vklad lucemburské pobočky, 258 693 000 Kč. Díky tomu vlastní nyní lucemburská pobočka polovinu české pobočky. (or.justice.cz, 2020)

4.1 Organizační struktura

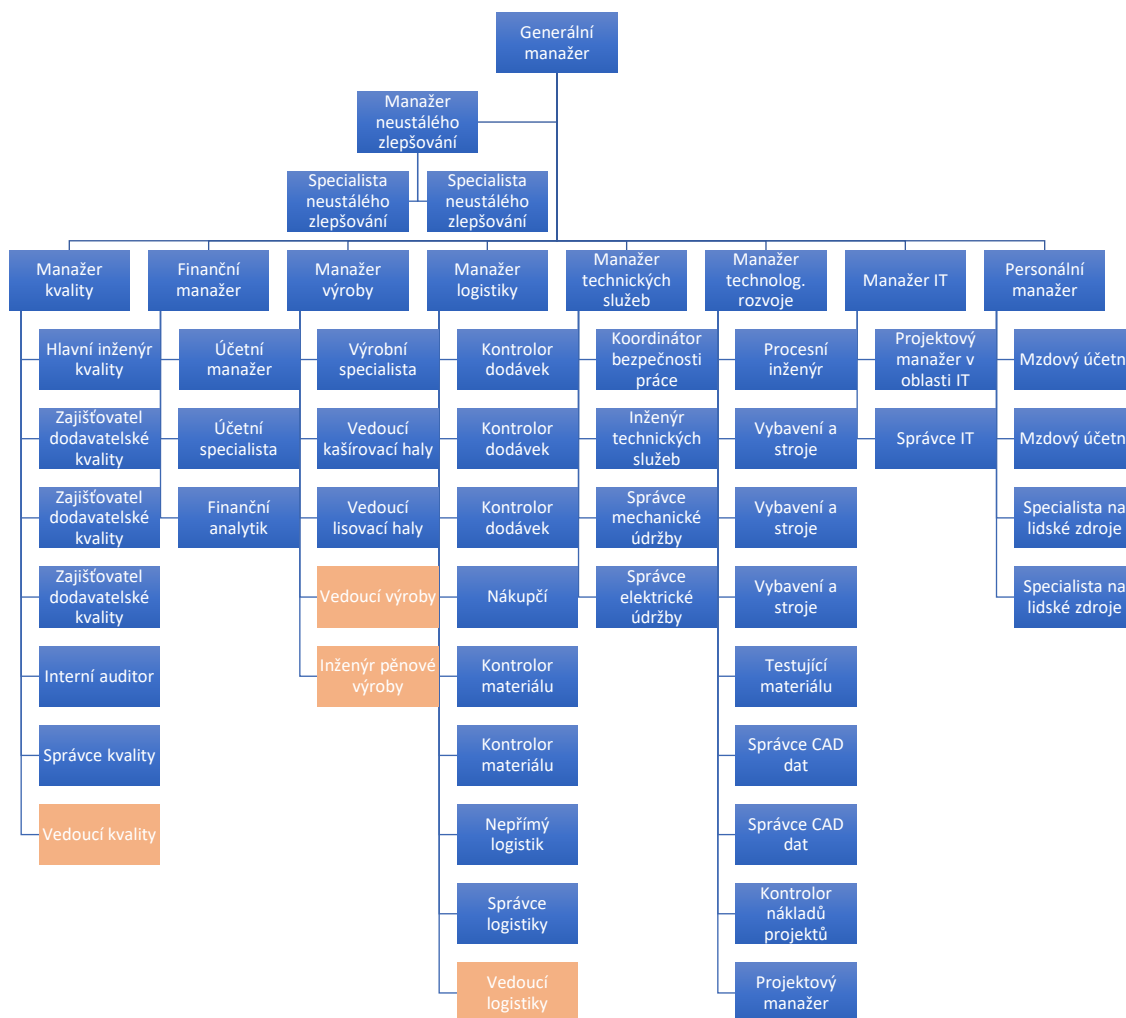
Tato kapitola bude věnována popisu organizační struktury jedné ze dvou přeštických poboček společnosti IAC Group s. r. o. Na tuto pobočku se budeme dále v mé práci zaměřovat. Výrobní oddělení na tomto závodě se zaměřuje pouze na výrobu střešních a dveřních panelů, nikoliv na výroby všech produktů společnosti. Všechny následující informace vycházejí z interních dokumentů společnosti uvedených ve zdrojích.

Zaměstnanci zastupující oranžově zvýrazněné pozice mají pracoviště na tzv. závodě Husova, ostatní na tzv. závodě Hlávková. V naší zkoumané přeštické pobočce se rozlišují celkem tři závody, kterými je pobočka tvořena. Jeden z nich je ale pouze výrobní a zbylé dva (Husova a Hlávková) kombinované. Závod Husova je ale tvořen pouze malou částí kanceláří pro administrativní pracovníky, zatímco závod Hlávková je

z většiny právě administrativní část. Díky tomu většina administrativních pracovníků sídlí na závodě Hlávkoava.

Celkem má pobočka aktuálně 1 048 zaměstnanců. Z toho 80 z nich jsou administrativní zaměstnanci, 169 z nich jsou nepřímí výrobní pracovníci a zbylých 799 jsou přímí výrobní pracovníci. Nepřímými zaměstnanci jsou ve společnosti zámečnick, nástrojář, elektrikář, pracovníci kvality, pracovníci odpadového hospodářství, uklízečky, mistři, programátoři, laboranti, pracovníci provádějící 3D měření, vedoucí skladů a skladníci.

Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti IAC Group s. r. o.



Zdroj: IAC Group s. r. o. (2019), zpracováno autorkou

V čele této pobočky stojí samozřejmě generální manažer. Jeho asistentem je manažer neustálého zlepšování ve společnosti, který má na starosti neustálé zlepšování pracovníků a kvality výrobků, včetně správy oddělení Six Sigma, které školí zaměstnance interně. Tento manažer řídí dva speciality, kteří se problematikou neustálého zlepšování zabývají. Podřízenými generálního manažera jsou manažer kvality, finanční manažer, manažer výroby, manažer logistiky, manažer technických služeb, manažer technologického rozvoje, manažer informačních technologií a manažer lidských zdrojů.

V oddělení kvality, které má na starosti manažer kvality, dále pracují hlavní (zkušený) inženýr kvality, tři zajišťovatelé dodavatelské kvality, interní auditor, správce kvality a vedoucí kvality, který pracuje na závodě Husova.

Finanční oddělení, které vede finanční manažer, zaměstnává účetního manažera, účetního specialistu a finančního analytika.

Oddělení výroby sestává, kromě manažera výroby, ze specialisty výroby, vedoucího tzv. kaširovací haly, vedoucího lisovací haly a dalších dvou pracovníků pracujících na druhém závodě – vedoucího výroby a inženýra pěnové výroby. Na závodě Husova jsou vyráběny základy pro střešní a dveřní panely z pěny a skelného vlákna, které dávají panelům formu před tím, než jsou na závodě Hlávková dokončeny. Tam následně projdou dvoukrokovou výrobou – lisovací halou a poté tzv. kaširovací halou.

V oddělení logistiky, v čele s manažerem logistiky, pracují tři kontrolori logistiky, kteří kontrolují včasnost a přesnost dodávek výrobků k zákazníkům (z nich každý má na starosti jiné automobilové výrobce), dva kontrolori logistiky, kteří zajišťují včasnost a přesnost dodávek materiálu do oddělení výroby ve společnosti, nákupčí, který provádí nákupy výrobků a materiálu k zajištění potřeb oddělení výroby, nepřímý logistik, který udržuje výrobní zařízení ve správném stavu a zařizuje opravy a revize, správce logistiky a vedoucí logistiky, který pracuje na závodě Husova.

Manažer technických služeb má na starost oddělení technických služeb, ve kterém pracují koordinátor bezpečnosti práce zajišťující školení o bezpečnosti práce podle aktuálních potřeb, inženýr technických služeb, který je specialistou na stroje a zařízení ve výrobní hale, správce údržby mechanických strojů a správce elektrické údržby.

Oddělení technologického rozvoje, které má na starost manažer technologického rozvoje, zaměstnává procesního inženýra/správce, tři pracovníky, kteří mají na starosti vybavení a stroje v halách, jednoho testujícího materiálu, který kontroluje kvalitu přichozího

materiálu do společnosti (především z hlediska bezpečnosti pro uživatele automobilu), dva správce CAD dat, kteří kontrolují správnost výrobků podle aktuálních nákresů (tzv. CAD dat), jednoho kontrolora nákladů projektu, provádějícího kalkulace z hlediska promítnutí změn nákupních cen do cen prodejních, a projektového manažera.

V oddělení IT (informačních technologií), v čele s IT manažerem, pracují projektový manažer v oblasti IT a správce IT.

Posledním oddělením pobočky je oddělení lidských zdrojů neboli personální oddělení, jehož hlavou je manažer lidských zdrojů neboli personální manažer, a které sestává dále ze dvou mzdových účetních a dvou specialistů na lidské zdroje, kteří mají na starosti zejména nabírání a propouštění pracovníků.

Někteří z uvedených zaměstnanců mají na starosti další, podřízené, zaměstnance. Ty z důvodu zachování přehlednosti schématu organizační struktury vynechám.

4.2 Úspěchy společnosti

Společnost IAC Group s. r. o. je výrobcem a dodavatelem udržitelných přístrojových desek, palubních desek, dveřních panelů, stropních panelů a jiných interiérových dílů pro výrobce automobilů značek Audi, Volkswagen, Škoda, Seat, Mercedes Benz, Land Rover a BMW. Její tržby se každoročně zvyšují, mimo jiné také díky neustálému rozšiřování výrobních hal. Za rok 2019 činily celkové tržby přeštické pobočky, tedy celkem tří výrobních hal, 158 milionů dolarů. Oproti předchozímu roku došlo ke zvýšení o 9 milionů dolarů. Většinový podíl na tržbách mají stropní panely s podílem 92 % tržeb. Dále dveřní panely mají na tržbách podíl 7 % a vyztužení střech pouze 1 %. Vyztužení střech jsou vkládány pouze do některých stropních panelů kvůli zajištění nejvyšší kvality dražších automobilů.

Přeštické pobočky společnosti vyrábějí 66 typů stropních panelů, kterých prodaly za rok 2019 2,6 milionu kusů, 4 typy střešních výztuh, kterých bylo prodáno 30 000 kusů, a 2 typy dveřních panelů, kterých prodaly 110 000 setů.

V roce 2019 dosáhla společnost z technologického hlediska několika zlepšení. Například velmi dobrých akustických vlastností výrobních prostorů, dobré tvarovatelnosti výrobků, velmi nízké hmotnosti (cca 900 g/m² vč. textilu) nebo vysoké odolnosti proti stárnutí výrobků.

5 Vzdělávací systém společnosti IAC Group s. r. o.

Vstupy vzdělávacího systému společnosti jsou žádosti o školení administrativních pracovníků, zákaznické požadavky na školení, právní žádosti o školení a požadavky externích systémů na školení (nové nebo upravené standardy).

Proces vzdělávání ve společnosti sestává z následujících šesti základních kroků:

1. definice školení
2. vytvoření plánu školení
3. provedení školení
4. zaslání dokladů o školení personálnímu oddělení
5. zahrnutí provedených školení do historie pracovníka
6. archivace záznamů o školení

Obecně je výstupem procesu vzdělávání proškolený a kompetentní zaměstnanec.

5.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Pro zjištění potřeby vzdělávat jsou ve společnosti prováděny takzvané hodnotící pohovory. Tyto pohovory probíhají na konci každého roku a hodnotí se při nich administrativní a nepřímí pracovníci. Cílem je zjistit, zda jsou pracovníci způsobilí své práci nebo zda je třeba některé jejich dovednosti rozvíjet.

Základem pro hodnotící pohovory je kvalifikační matice. Ta ukazuje požadovaný stav dovedností a schopností pracovníků podle pozic a dále i jmen. Konkrétně se kvalifikační matice skládá z následujících oblastí – potřebné dosažené vzdělání, absolvovaná praxe, obecné znalosti, manažerské dovednosti, „soft skills“, počítačové dovednosti, jazyky, ostatní charakteristiky, odborné znalosti a specifické požadavky zákazníků. Každá z těchto oblastí je dále rozčleněna na konkrétní dovednosti nebo požadavky. Každému pracovníkovi je pak přiděleno číslo na škále od 0 do 4 podle požadované úrovně.

Požadovaný stav dovedností a schopností podle kvalifikační matice je porovnán s aktuálním stavem pracovníků zjištěným z hodnotících pohovorů. Na základě tohoto porovnání se rozhodne, zda je třeba pracovníka dále vzdělávat a je sestaven plán vzdělávání pracovníků na následující rok.

5.2 Plánování vzdělávání

Na základě uvedených hodnotících pohovorů je sestaven návrh plánu vzdělávání pro administrativní a nepřímé zaměstnance. Tento návrh musí být následně schválen všemi vedoucími oddělení, personálním manažerem a ředitelem závodu. Když je návrh schválen, vytvoří se plán vzdělávání, který není statický, v průběhu roku se mění. Téměř vždy se stane, že je i v průběhu roku zjištěna potřeba vzdělávat některé z pracovníků, a to především z důvodu potřeby společnosti. Společnost potřebuje, aby zaměstnanci neustále drželi krok s rozvojem moderních technologií. Také mohou ve společnosti nastat nové skutečnosti, které ji donutí provádět další vzdělávací akce. Minimálně jednou ročně je prováděna pravidelná revize plánu vzdělávání, která se uskutečňuje vždy v září každého roku a mění tento plán. Zahrnuje nové vstupy rozpoznané v průběhu roku a nové zaměstnance, kteří musejí být do plánu přidáni. Novými vstupy jsou například nové legislativní požadavky. Při takových změnách musí vždy odpovídající oddělení absolvovat školení ohledně nových požadavků. Například při změně zákoníku práce absolvují školení pracovníci personálního oddělení a při změně zákona o DPH musejí na školení pracovníci účetního oddělení. Dalším důležitým vstupem jsou požadavky zákazníků (montážních firem automobilek), které se zjišťují ze zákaznického portálu. Zákazníci požadují především určité znalosti pracovníků z oddělení kvality a přípravy výroby, kteří připravují návrhy výrobků pro výrobu. Posledním zásadním vstupem je změna technologií. Pokud společnost zavede nové technologie, je třeba vyškolit inženýry, kteří dále školí jim podřízené pracovníky.

Pro přímé výrobní pracovníky nejsou vytvářeny plány vzdělávání. Tito pracovníci jsou vzdělávání prostřednictvím takzvaného „on the job trainingu“. Znamená to, že jsou vzdělávání přímo na pracovišti v momentě zjištění potřeby vzdělávání. Je pro ně ale připravováno tréninkové centrum, které pomůže zaškolit nově příchozí pracovníky ještě před nástupem na pracoviště. Toto centrum má mít podobu školící místnosti, ve které stráví pracovníci tři dny, během nichž se učí základy procesu výroby a způsoby, jakými vyrábět stropní panely, jak správně ohýbat materiál a podobně. Po tomto zaškolení proběhne kontrola pracovníků, kde se zjistí, zda byli správně proškoleni a zda bylo vzdělávání efektivní.

5.2.1 Plány pro rok 2020

Pravidelně jsou vydávány nové obecné procedury ohledně školení pro všechny pobočky společnosti. Pro rok 2020 byl založen nový vzdělávací program Leadership Learning Program, který má pomoci společnosti k zajištění budoucího úspěchu díky rozvíjení vůdčích schopností. Tyto schopnosti spočívají v lepším vedení sebe samotného, vlastního týmu a celkově byznysu. Program není hrazený společností, tedy si ho hradí každý účastník sám. Tento program je určen pro ředitele a manažery, kteří zastávají vedoucí pozice a nikdy neabsolvovali školení ohledně vedení nebo ho absolvovali, ale potřebují své schopnosti zlepšit. Každý účastník bude mít během tohoto programu svého kouče, který mu bude pomáhat a podporovat ho. Program je rozdělen do tří fází podle témat – vedení sebe samotného, vedení ostatních a vedení byznysu. Každá z fází by měla trvat čtyři měsíce, ale samotný seminář je ke každé fázi třídní. V první fázi, které budou věnovány tři dny v květnu roku 2020, se účastníci budou učit správně organizovat svůj čas (time management), budou rozvíjet své komunikační schopnosti, učit se novým komunikačním stylům a podobně. V druhé fázi, která se uskuteční v srpnu roku 2020, se naučí zaujmout svůj tým, uznávat ho, správně ho rozvíjet, ovlivňovat a řídit stakeholdery. V poslední fázi, uskutečněné v listopadu roku 2020, jsou hlavním tématem vztahy se zákazníky, obchodní vztahy, strategické myšlení, neustálé zlepšování a další zajímavá témata. Mimo tyto třídní semináře se účastníci mají vzdělávat prostřednictvím formy „blended online learning“ a prostřednictvím schůzek se svým koučem. Každý účastník programu má za úkol ke každé klíčové oblasti rozvoje, na kterou se během své role v programu zaměřil, napsat zpětnou vazbu. Ta dává organizátorům informaci, zda účastník oblasti porozuměl a zda je program efektivní.

Dalším plánovaným vzdělávacím programem pro letošní rok je rozvíjení „soft skills“ pro management. Téma programu zatím není pevně určené. Manažeři si společně s oddělením lidských zdrojů vyberou lektora, se kterým společně sestaví program na míru podle aktuálních problémů manažerů. Následně bude zvolený lektor provádět školení přímo ve společnosti, kde stráví s manažery několik hodin, a bude řešit obsah programu. V rámci tohoto programu budou tvořeny i modelové situace, které bude skupina manažerů řešit.

Připravovány jsou také online kurzy, které mateřská společnost vyvíjí. Tyto kurzy přijdou pracovníkům na e-mail, kde se ho pracovníci zúčastní, vytisknou výsledek a ten následně

předají na personální oddělení. Řešeným tématem těchto kurzů bude kodex etického obchodního jednání. Tento kurz by nadále měli absolvovat administrativní pracovníci každoročně. Navíc bude každý rok připraveno jedno nebo dvě další aktuální témata, která mohou být například ohledně úplatků, krádeží nebo přijímání darů v práci. V těchto kurzech se pracovník dozví, jakou událost je třeba ohlásit, na jakou linku volat v případě takových problémů nebo jaký dar může pracovník přijmout a jaký ne.

5.3 Realizace vzdělávání

Tato kapitola bude popisovat průběh vzdělávacích procesů ve společnosti. Tyto procesy jsou rozděleny na externí a interní vzdělávání podle toho, kdo vzdělávání provádí.

5.3.1 Externí vzdělávání

Společnost využívá jak externí vzdělávání, tak i interní. Externím způsobem jsou prováděny jazykové kurzy, konkrétně kurzy anglického a německého jazyka. Tyto kurzy probíhají ve firmě pomocí externího lektora, který je společností vybrán a následně do společnosti dojíždí. V akutním případě, kdy je třeba proškolit pracovníky co nejrychleji, si pracovník sám vybere lektora cizího jazyka a následně za ním sám dojíždí. Kurzy jsou určeny pro administrativní pracovníky a pracovníky, kteří se přímo nepodílejí na výrobě. V minulosti byly tyto kurzy určené i pro pracovníky přímo se podílející na výrobě, ale ty jsou již zrušeny z důvodu směnnosti výroby. Do budoucna by ale společnost chtěla zavést jazykové kurzy pro tyto pracovníky znovu, zejména kvůli zájmu kandidátů na povýšení. Ti pak díky jazykovým schopnostem mohou mít větší šanci na úspěch.

Takzvané „soft skills“ neboli jemné dovednosti pracovníků, jako asertivita, komunikace, organizace času (time management) a zvládání stresu (stress management), jsou kontrolovány hodnotícími pohovory třikrát ročně. Pracovníci, u kterých se objeví potřeba tyto dovednosti dále rozvíjet, absolvují školení formou teambuildingu. Ten se většinou odehrává na Statku Česká Lípa u Klatov, kam odjedou pracovníci na dva pracovní dny a vzájemně se poznávají a komunikují. Z důvodu úspory financí ale není najímán speciálně vyškolený lektor, který by připravil program zaměřený na teambuilding.

Takzvané „hard skills“ neboli odborné dovednosti, znalosti, je třeba rozvíjet z důvodu zákonných požadavků, tedy změn v legislativě. Tyto dovednosti se týkají například

cestovních náhrad, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů právnických osob, nemocenského nebo sociálního pojištění. Také sem ale patří úroveň kvality, proto musejí být pracovníci oddělení kvality ve společnosti vzděláváni. Česká společnost pro jakost pro ně organizuje kurz, který informuje pracovníky o aktuálních požadavcích ohledně úrovně kvality.

5.3.2 Interní vzdělávání

Interní vzdělávání ve společnosti zajišťuje oddělení neustálého zlepšování Six Sigma, které se zaměřuje především na identifikaci a odstraňování chyb ve výrobě, ale podílí se na něm také oddělení kvality. Oddělení Six Sigma vzdělává pracovníky zejména v oblasti takzvané štíhlé výroby, což znamená snahu přizpůsobit výrobu přímo požadavkům zákazníků. V oblasti počítačových dovedností zajišťuje vzdělávání finanční oddělení. Zaměstnanci z tohoto oddělení školí další zaměstnance zejména ohledně programů MS Excel, MS Powerpoint a MS Project. Někdy se ale také objeví potřeba využít pro tato školení externí lektory, pokud je třeba odbornějšího vzdělání v této oblasti.

5.4 Hodnocení vzdělávání

Po provedení každého školení musí být vyplněn dokument nazývaný doklad o provedení školení. Tento doklad obsahuje údaje o tématu školení, obsahu školení, seznam účastníků, jejich podpisy, datum konání, dobu konání, jméno školitele a podpis školitele. Školení je poté hodnoceno samotným pracovníkem pomocí dalšího dokumentu, kde pracovník vyhodnotí, zda bylo školení účinné. To se hodnotí porovnáním požadovaného cíle, očekávání pracovníka a splnění těchto očekávání. Také je zde hodnocen lektor a organizace celého školení. Toto vyhodnocení musí pracovník vyplnit do jednoho týdne od příjezdu ze školení. Do tří měsíců dále vyhodnotí účinnost školení nadřízený a také personální oddělení prostřednictvím zkoumání změny pracovního výkonu. Pokud se zjistí, že školení nebylo účelné, tedy nebyl identifikován nárůst pracovního výkonu, provede se o tom záznam, který je zahrnut do návrhu školení následujícího roku. Na konci každého roku se totiž provede hodnocení dodavatelů školení, ve kterém jsou hodnoceni účastníky, nadřízenými i personálním oddělením všichni dodavatelé školení ve společnosti. V minulém roce byl například takto vyměněn lektor německého jazyka na základě opakovaných stížností pracovníků.

Spolu s hodnocením dodavatelů školení se také na konci roku zjišťují neuskutečněná školení za uplynulý rok. Z nich se podle statistik společnosti přibližně 50 % přesouvá do dalšího roku, ostatní většinou již byly nahrazeny individuálně prostřednictvím e-learningu.

Pro počáteční zaškolení nových nepřímých pracovníků má společnost vytvořen dokument, ve kterém jsou údaje o všech provedených počátečních školeních včetně hodnocení. Těmito školeními jsou například výklad k bezpečnosti práce a požární ochraně, seznámení s pracovištěm, úvod do rozsahu pracovních povinností a pracovních postupů, seznámení s pracovním řádem, kodexem etického obchodního jednání a seznámení s komunikační technikou. Po provedení těchto školení je provedena kontrola účinnosti uvedených školení nadřízeným, doškolení podle zjištěných slabin a následně hodnocení pracovníka na konci třetího měsíce po nástupu do práce prostřednictvím rozhovoru.

Podobně jako u nepřímých pracovníků je prováděno a hodnoceno i zaškolení nových přímých pracovníků. Pro ty jsou prováděna školení jako proškolení bezpečnosti práce, seznámení s pracovním řádem, seznámení s funkcí vyráběného produktu, představení předáka a uvedení do pracovní skupiny, seznámení s přidělenou činností a pracovištěm a proškolení o zacházení s nebezpečnými chemickými látkami. Po prvním pracovním dnu je provedena u pracovníka kontrola nadřízeným prostřednictvím standardizovaného testu společnosti a následné doškolení podle zjištěných nedostatků. Po třech měsících práce je také provedeno hodnocení pracovníka prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem a následné další doškolení.

5.5 Finanční prostředky investované do vzdělávání společnosti

Společnost, nebo přesněji námi zkoumaná přeštická pobočka společnosti, má na vzdělávání vyhrazených 1,2 milionu Kč ročně. Z této částky se hradí všechna provedená školení, včetně základního školení bezpečnosti práce a požární ochrany i školení pro specializované pozice, jako je například vazač a jeřábník.

Pro rok 2020 jsou zatím naplánována školení ve výši 1 194 200 Kč. Z toho největší část tvoří vzdělávání administrativních pracovníků, na které připadne 936 788 Kč. Dalšími položkami rozpočtu vzdělávání jsou školení bezpečnosti práce a požární ochrany ve výši 124 990 Kč a školení nepřímých výrobních pracovníků ve výši 132 422 Kč. Tato školení jsou dále rozdělena podle oddělení, pozic a jmen.

6 Dotazníkové šetření

Pro prozkoumání spokojenosti zaměstnanců společnosti IAC Group s. r. o. bylo provedeno na pracovišti dotazníkové šetření. Dotazník (Příloha A) byl v elektronické podobě předán personální manažerce a následně rozeslán 22 zaměstnancům k vyplnění. Respondenti jsou zaměstnanci zastávající různé seniorní a manažerské pozice na pracovišti, kteří vyplňovali dotazník zcela anonymně. Odpovědi respondentů jsou základem pro vytvoření modelu vzdělávacího systému ve společnosti za účelem rozvoje znalostí zaměstnanců.

Dotazník tvoří celkem 20 otázek, z toho jsou tři otázky otevřené. U čtyř uzavřených otázek měli respondenti možnost výběru více odpovědí, u ostatních jen jednu. Odpovědi respondentů jsou níže zpracovány do grafů a následně zanalyzovány.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 22 respondentů, z toho 10 žen (45 %) a 12 mužů (55 %).

Obr. č. 4: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je kategorie 41–50 let, do které spadá 10 respondentů (45 %) z 22. Dalších 7 respondentů (32 %) se řadí do kategorie 30–40 let. Je tedy zřejmé, že absolutní většina respondentů je ve věku 30–50 let. Další 4 respondenti (18 %) patří do věkové kategorie do 30 let a zbylý jeden respondent je v kategorii 51–60 let. Žádný z respondentů není starší 60 let.

Obr. č. 5: Věk respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Následující graf zobrazuje strukturu dotazovaných zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Z 22 dotázaných respondentů vystudovalo 15 (68 %) vysokou školu. Zbylých 7 respondentů (32 %) dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Žádný z respondentů nemá středoškolské vzdělání bez maturity ani vyšší odborné vzdělání.

Obr. č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

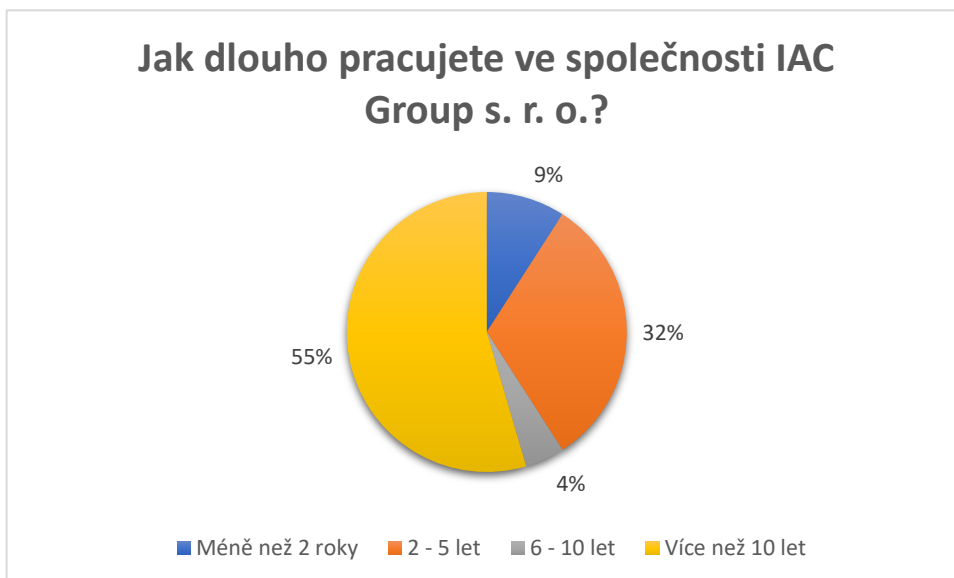


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti IAC Group s. r. o.?

Většina dotázaných zaměstnanců, celkem 12 (55 %) z 22, pracuje ve společnosti více než 10 let. Druhou nejčastější odpovědí je délka pracovního poměru 2–5 let, po kterou ve společnosti pracuje 7 respondentů (32 %). Dále pak 2 respondenti (9 %) pracují ve společnosti méně než 2 roky a jeden respondent (4 %) po dobu 6–10 let.

Obr. č. 7: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 5: Jakou pozici ve společnosti aktuálně zastáváte?

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci zastávající různé pozice ve společnosti. Zhruba polovina respondentů zastává manažerské pozice a druhá polovina jim podřízené seniorní pozice. Manažeři se zúčastnili téměř všichni, kteří pracují na zkoumaném závodě. Mezi seniorními zaměstnanci bylo zastoupeno oddělení kvality, finanční oddělení, oddělení výroby, oddělení logistiky a personální oddělení.

Tab. č. 1 Pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice	Počet
Generální manažer	1
Manažer neustálého zlepšování	1
Specialista neustálého zlepšování	1
Manažer kvality	1
Finanční manažer	1
Manažer logistiky	1
Manažer technických služeb	1
Manažer IT	1
Personální manažer	1
Hlavní inženýr kvality	1
Podřízený inženýr kvality	2
Účetní specialista	3
Vedoucí výroby	1
Kontrolor dodávek	2
Kontrolor materiálu	1
Správce logistiky	1
Specialista na lidské zdroje	2

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a s úrovní vzdělávacího systému ve společnosti?

Z následujícího grafu vyplývá, že většina dotázaných zaměstnanců je spokojena s úrovní vzdělávacího systému ve společnosti. 14 respondentů (64 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni, další 4 respondenti (18 %) jsou průměrně spokojeni a 2 respondenti (9 %) dokonce velmi spokojeni. Poslední dvě skupiny ukazující nespokojenost s úrovní systému mají každá jednoho respondenta.

Obr. č. 8: Spokojenost s úrovní vzdělávacího systému

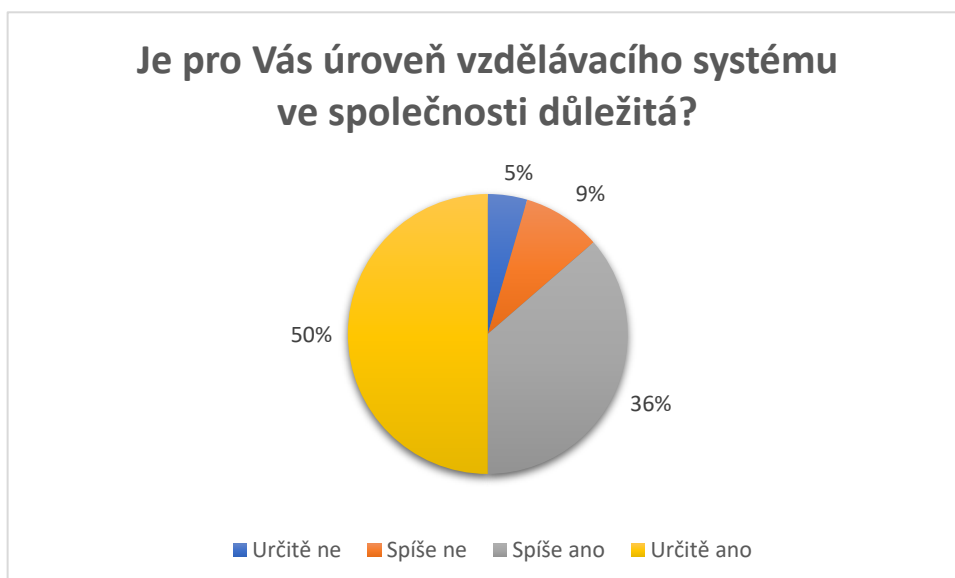


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 7: Je pro Vás úroveň vzdělávacího systému ve společnosti důležitá?

Dotazníkové šetření ukazuje, že je úroveň vzdělávacího systému pro zaměstnance poměrně důležitá. Přesně polovina dotázaných zaměstnanců uvedla nejvyšší stupeň důležitosti a dalších 8 zaměstnanců (36 %) uvedlo druhý nejvyšší stupeň důležitosti. Pro zbylé 3 zaměstnance (14 %) není úroveň vzdělávacího systému důležitá.

Obr. č. 9: Důležitost úrovně vzdělávacího systému



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 8: Kolikrát ročně se účastníte nějakého školení?

Velká část respondentů (77 %) uvedla účast na školeních v rozmezí 3–5krát ročně. Zbylých 5 respondentů (23 %) se účastní průměrně 1–2 školení ročně. Zbylé tři kategorie nejsou v šetření zastoupeny vůbec.

Obr. č. 10: Počet školení absolvovaných za rok



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 9: Je pro Vás tento počet vyhovující?

Následující graf ukazuje, že všichni respondenti jsou spokojeni s počtem školení, které absolvují během období jednoho roku.

Obr. č. 11: Spokojenost s počtem školení absolvovaných za rok

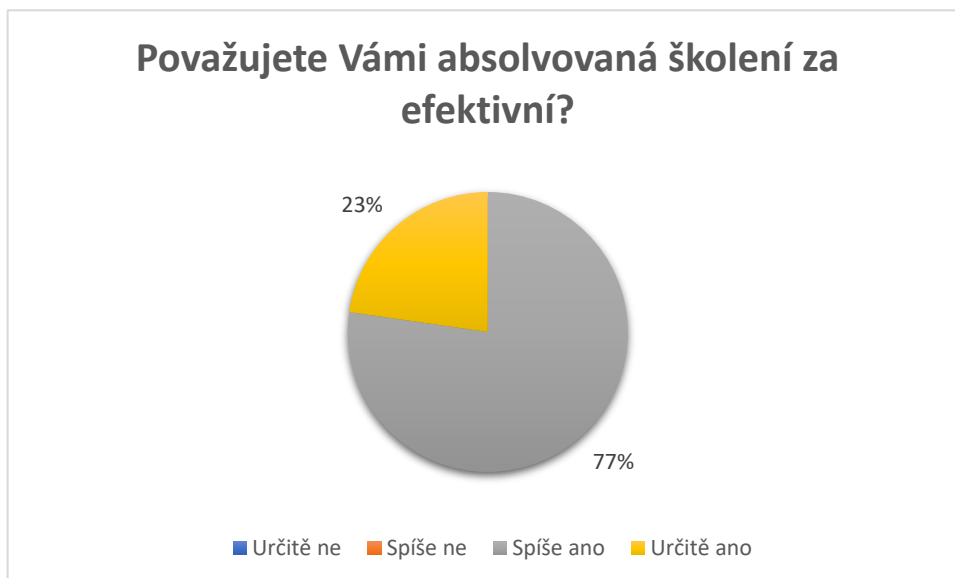


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 10: Považujete Vámi absolvovaná školení za efektivní?

Naprostá většina respondentů (77 %) považuje absolvovaná školení spíše za efektivní. Dalších 5 respondentů (23 %) zvolilo odpověď určitě ano na otázku, zda považují absolvovaná školení za efektivní. Efektivnost školení ve společnosti je tedy poměrně vysoká.

Obr. č. 12: Efektivnost absolvovaných školení



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 11: Je něco, co by se podle Vás dalo obecně na vzdělávacích procesech společnosti vylepšit?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že podle poloviny respondentů se na vzdělávacích procesech společnosti nedá již nic vylepšit a jsou s nimi spokojeni. Druhá polovina respondentů navrhla zlepšení. Návrhy, které se opakují, jsou větší využití e-learningu, které si přeje 4 respondenti, a více školení externě, které si přeje 2 respondenti. Ostatními návrhy jsou více školení interně, větší praktické zaměření školení, využití lepších lektorů pro školení a vyšší příspěvky na školení. Jeden respondent, který by uvítal nějaké zlepšení, blíže nespecifikoval jaké.

Tab. č. 2: Návrhy na zlepšení vzdělávacích procesů

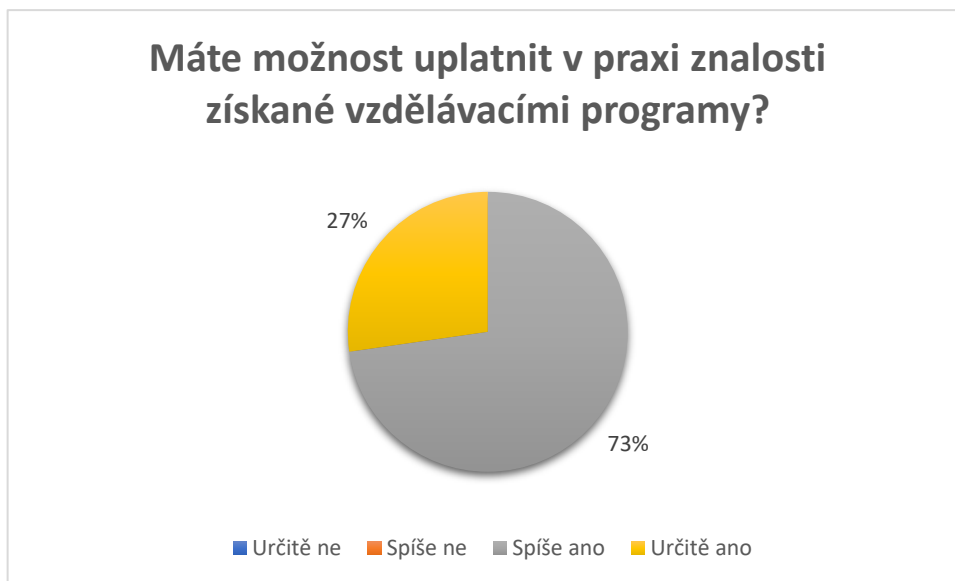
Zlepšení	Počet
Větší využití e-learningu	4
Více školení interně	1
Více školení externě	2
Větší praktické zaměření	1
Lepší lektoři	1
Vyšší příspěvky na školení	1
Nespecifikováno	1
Nic	11

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 12: Máte možnost uplatnit v praxi znalosti získané vzdělávacími programy?

Z následujícího grafu vyplývá, že znalosti získané prostřednictvím školení jsou pro praxi zaměstnanců přínosné. Velká část respondentů (73 %) vybrala odpověď spíše ano na otázku, zda mají možnost uplatnit tyto znalosti v praxi, a zbylých 6 respondentů (27 %) vybralo odpověď určitě ano.

Obr. č. 13: Možnost uplatnění znalostí ze školení v praxi

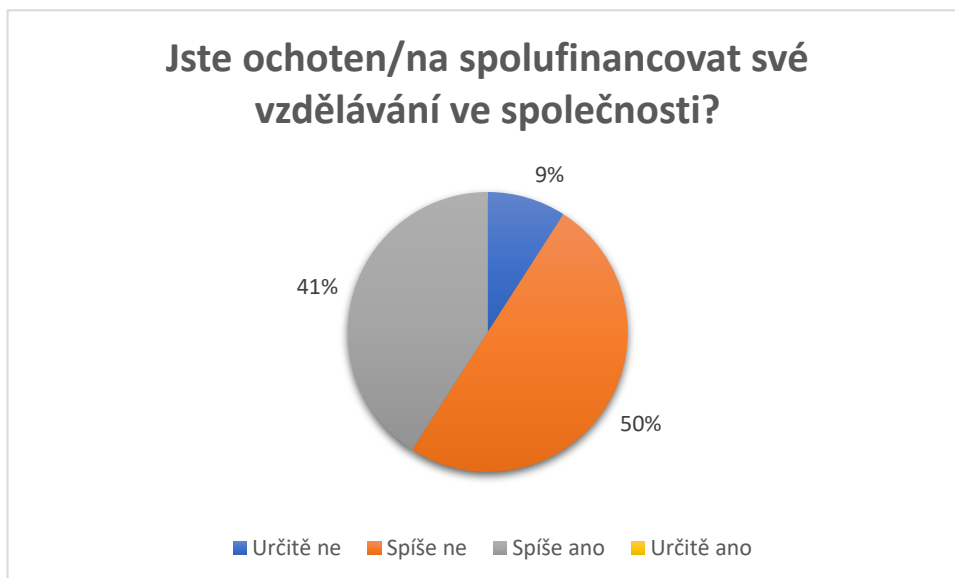


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 13: Jste ochoten/na spolufinancovat své vzdělávání ve společnosti?

I přes poměrnou spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem není většina respondentů ochotna spolufinancovat své vzdělávání. Polovina z nich vybrala odpověď spíše ne a 2 z nich (9 %) odpověď určitě ne. Zbývajících 9 respondentů (41 %) by bylo ochotných spolufinancovat své vzdělávání.

Obr. č. 14: Ochota spolufinancovat své vzdělávání

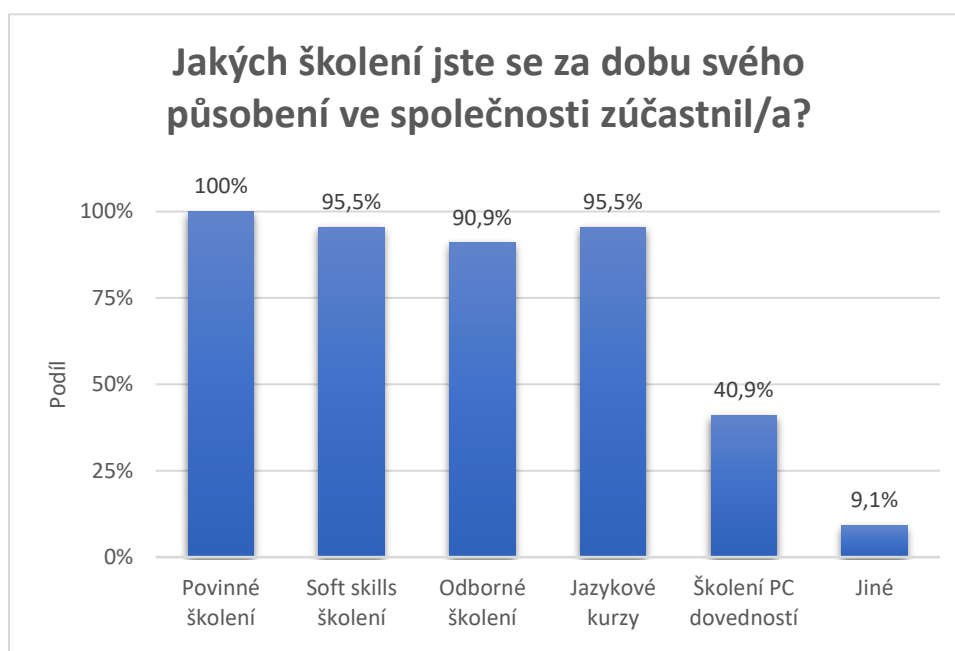


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 14: Jakých školení jste se za dobu svého působení ve společnosti zúčastnil/a? (Můžete vybrat více možností.)

Následující graf ukazuje, že se všichni respondenti zúčastnili povinného školení (školení bezpečnosti práce a požární ochrany) a všichni až na jednoho respondenta (95,5 %) také „soft skills“ školení (např. komunikace, time/stress management, plánování a organizování) a jazykového kurzu. Odborného školení ohledně nových požadavků se zúčastnilo 20 respondentů (90,9 %). Menší zastoupení má školení počítačových dovedností, kterého se zúčastnilo 9 respondentů (40,9 %). V možnosti uvedení jiného absolvovaného školení jeden respondent také uvedl účast na školení ohledně etického obchodního kodexu a jeden účast na školení o firemní kultuře.

Obr. č. 15: Absolvovaná školení

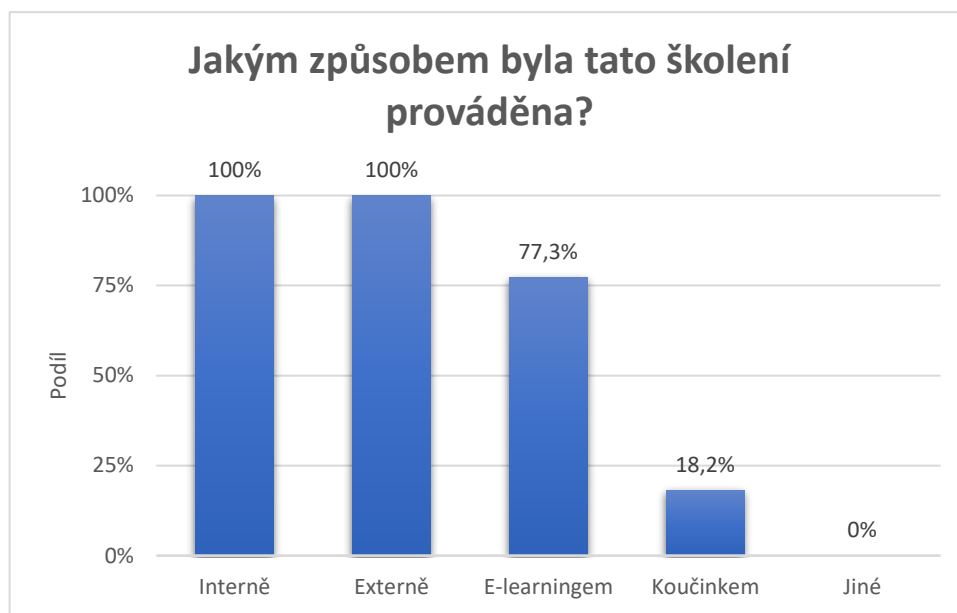


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 15: Jakým způsobem byla tato školení prováděna? (Můžete vybrat více možností.)

Všichni dotazovaní zaměstnanci absolvovali interní i externí školení. Celkem 17 respondentů (77,3 %) také absolvovalo školení prostřednictvím e-learningového kurzu. Koučink je ve společnosti už méně používaný – tímto způsobem absolvovali školení jen 4 respondenti (18,2 %). Také byla možnost uvést jiný, další, způsob absolvovaných školení, ale žádný další způsob nebyl uveden.

Obr. č. 16: Způsob školení



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 16: Uvítal/a byste nějaká další školení pro výkon Vaší práce?

Z následujícího grafu vyplývá, že pouze 5 respondentů (23 %) by uvítalo další školení pro svoji práci. Zbylých 17 respondentů (77 %) necítí potřebu absolvovat další typy školení.

Obr. č. 17: Uvítání dalších školení



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 17: Pokud jste u předchozí otázky uvedl/a „Ano“, konkretizujte, prosím, jaká školení byste uvítal/a.

V předchozí otázce uvedlo 5 respondentů, že by uvítali další školení pro výkon jejich práce. Konkrétně uvedli 3 z nich, že by uvítali poskytnutí dalších jazykových kurzů. Jeden z nich by uvítal více školení odborných znalostí a jeden „Leadership Training“, tedy školení vůdčích schopností.

Tab. č. 3: Vítané další typy školení

Typ školení	Počet
Leadership Training	1
Školení odborných znalostí	1
Další jazykové kurzy	3

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 18: Jak jste zaměstnavatelem motivován/a k dalšímu vzdělávání a rozvoji? (Můžete vybrat více možností.)

Z grafu je zřejmé, že kromě jednoho respondenta jsou všichni ostatní (95,5 %) motivováni ke vzdělávání udržením pozice, tedy že je vzdělávání pro jejich pozici nezbytné. Kariérním postupem je motivováno 15 respondentů (68,2 %), což představuje také velkou část. Zvyšování platu je motivem pro 13 respondentů (59,1 %), odměny pro 8 respondentů (36,4 %) a příspěvky pro 7 respondentů (31,8 %). Jeden z respondentů (4,5 %) uvedl, že ho motivuje konkurence a sebemotivace. Zbylí 3 respondenti (13,6 %) se necítí zaměstnavatelem motivováni.

Obr. č. 18: Motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji

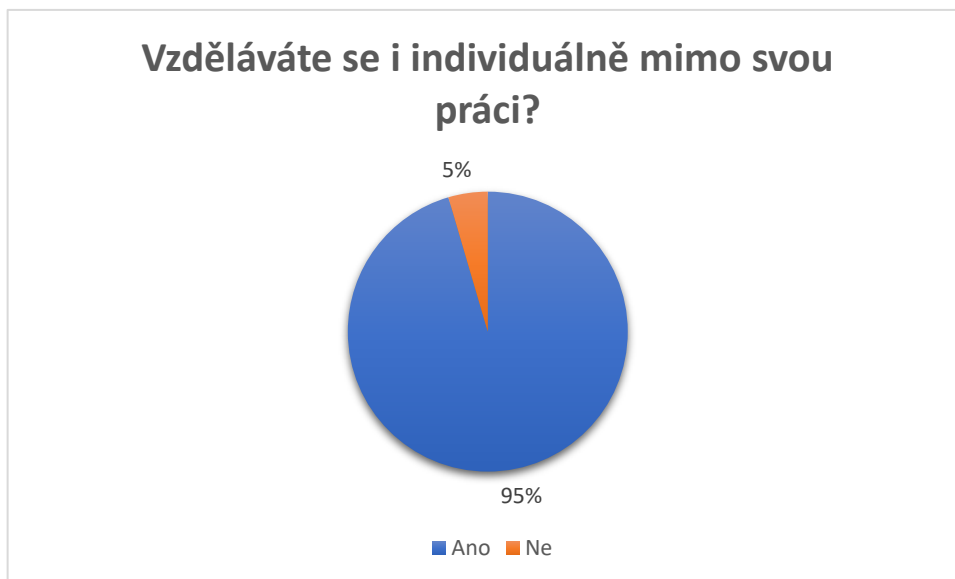


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 19: Vzděláváte se i individuálně mimo svou práci?

Z dotazníkového šetření je patrné, že většina (95 %) dotázaných zaměstnanců se vzdělává i mimo svou práci. Pouze 1 zaměstnanec (5 %) uvedl, že se individuálně nevzdělává.

Obr. č. 19: Individuální vzdělávání

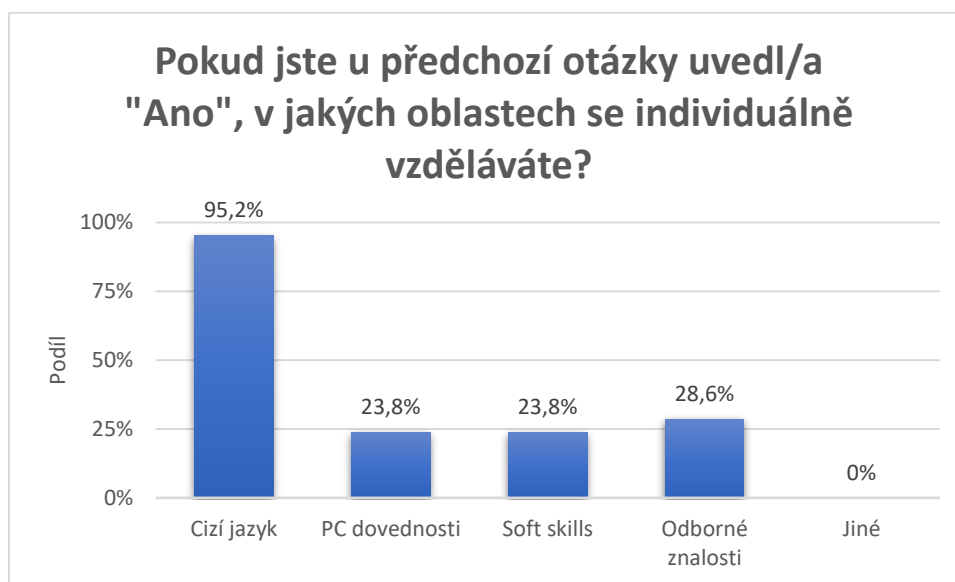


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Otázka č. 20: Pokud jste u předchozí otázky uvedl/a „Ano“, v jakých oblastech se individuálně vzděláváte? (Můžete vybrat více možností.)

Ze všech respondentů, kteří u předchozí otázky potvrdili individuální vzdělávání a kterých bylo celkem 21, se většina vzdělává v oblasti cizího jazyka. Celkem se z těchto respondentů cizímu jazyku učí 20 respondentů (95,2 %). Získávání odborných znalostí se mimo práci věnuje 6 respondentů (28,6 %). Dalších 5 respondentů (23,8 %) se vzdělává v oblasti počítačových dovedností a stejný počet také v „soft skills“ dovednostech. I přes to, že byla možnost uvést další, jinou, oblast vzdělávání, žádný respondent ji neuvedl.

Obr. č. 20: Oblasti individuálního vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývají následující skutečnosti:

- Dotazníkového šetření se zúčastnilo 10 žen a 12 mužů.
- Nejvíce respondentů se pohybuje ve věkové kategorii 41–50 let. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií je kategorie 30–40 let. Starší 60 let není žádný z respondentů.
- Většina respondentů (68 %) má vysokoškolské vzdělání, zbylí respondenti pak středoškolské s maturitou. Středoškolské vzdělání bez maturity a vyšší odborné vzdělání nemá žádný z respondentů.
- Více než polovina (55 %) tázaných zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 10 let, značná část (32 %) tázaných pak v rozmezí 2–5 let. Ostatní pracují ve společnosti buď po dobu kratší než 2 roky nebo v rozmezí 6–10 let.
- Tázaní zaměstnanci zastávají ve společnosti různé pozice. Všichni ale pracují buď na manažerských pozicích, nebo na seniorních pozicích podřízených manažerským.
- Respondenti vykazují vysokou míru spokojenosti s úrovní vzdělávacího systému společnosti. Pouze 2 respondenti jsou s touto úrovní nespokojeni.
- Pro většinu respondentů (86 %) je úroveň vzdělávacího systému společnosti důležitá.
- Všichni tázaní absolvují školení 1–5krát ročně. Z toho 77 % více než třikrát a 23 % méně než třikrát.
- Všem tázaným tento počet absolvovaných školení za období jednoho roku vyhovuje.
- Efektivnost absolvovaných školení je, podle názorů respondentů, vysoká. Většina z nich (77 %) uvedla, že jsou školení spíše efektivní a zbylí respondenti (23 %) uvedli, že jsou školení určitě efektivní.
- Polovina respondentů je toho názoru, že na vzdělávacích procesech společnosti se nedá nic vylepšit. Druhá polovina uvedla návrhy zlepšení těchto procesů. Opakovanými návrhy jsou větší využití e-learningu a více školení externím způsobem.
- Všichni tázaní zaměstnanci mají v praxi možnost uplatnění znalostí získaných vzdělávacími programy.
- Ochota spolufinancovat své vzdělávání není mezi respondenty příliš vysoká. Pouze 41 % respondentů by bylo ochotno své vzdělávání spolufinancovat, zbylých 59 % spíše ne.

- Všichni respondenti absolvovali za dobu svého působení ve společnosti povinné školení. Většina (95,5 %) také absolvovala „soft skills“ školení a jazykový kurz, stejně tak značné množství (90,9 %) i školení odborných znalostí. Školení počítačových dovedností se pak účastnilo 40,9 %.
- Všichni respondenti absolvovali školení interní i externí formou. Mnoho z nich (77,3 %) také využilo školení formou e-learningu, někteří (18,2 %) pak formou koučinku.
- Značná část tázaných je spokojena s aktuální nabídkou školení a jen 23 % tázaných by uvítalo nějaká další.
- Respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli zájem o rozšíření školení, mají nejčastěji zájem o další jazykové kurzy. To uvedli v šetření 3 z 5 respondentů se zájmem.
- Motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele probíhá nejčastěji prostřednictvím udržení pozice. Tak tomu je u 95,5 % respondentů. Častá motivace je také prostřednictvím kariérního postupu (68,2 %) nebo zvyšováním platu (59,1 %). Někteří respondenti (13,6 %) necítí ze strany zaměstnavatele žádnou motivaci ke vzdělávání.
- Téměř všichni respondenti se vzdělávají individuálně mimo práci, pouze jeden ne.
- Z respondentů, kteří se vzdělávají individuálně, se většina vzdělává v oblasti cizího jazyka (95,2 %). Někteří se vzdělávají i v oblasti odborných znalostí, „soft skills“ nebo počítačových dovedností.

7 SWOT analýza

Pro přehlednost o stavu vzdělávacího systému ve společnosti IAC Group s. r. o. byla vytvořena SWOT analýza. Ta zahrnuje veškeré skutečnosti zjištěné při práci s interními dokumenty společnosti i při vyhodnocování dotazníkového šetření.

SWOT analýza zahrnuje:

- silné stránky vzdělávacího systému (Strengths)
- slabé stránky vzdělávacího systému (Weaknesses)
- příležitosti (Opportunities)
- hrozby (Threats)

Silné stránky vzdělávacího systému

- jasně stanovené požadavky na pracovní pozice (kvalifikační matice)
- pravidelná kontrola „soft skills“
- hodnocení absolvovaných školení zaměstnanci
- spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem
- efektivnost školení a jejich uplatnění v praxi
- motivovaní zaměstnanci, kteří se zároveň vzdělávají i individuálně

Slabé stránky vzdělávacího systému

- zrušené jazykové kurzy pro přímé pracovníky
- teambuildingová školení bez lektora (z důvodu úspory financí)
- nízké využití e-learningu a koučinku
- neochota zaměstnanců spolufinancovat své vzdělávání
- nedostatečné množství jazykových kurzů pro administrativní pracovníky

Příležitosti

- neustálý vývoj nových technologií
- rostoucí poptávka po produktech společnosti

Hrozby

- výhoda konkurenčních společností ve vyšší míře využívání moderních metod vzdělávání (e-learning, koučink)

8 Návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků

Na základě analýzy stavu vzdělávacího systému a následného provedení dotazníkového šetření došlo ke zjištění slabých stránek vzdělávacího systému společnosti IAC Group s. r. o. V této části práce budou uvedeny návrhy pro eliminaci těchto slabých stránek a následné zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem společnosti. Spokojenost zaměstnanců bude mít vliv i na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Všechny následující návrhy byly projednány s personální manažerkou společnosti, která je považuje za vhodné pro zlepšení vzdělávacího systému.

Jazykové kurzy pro přímé pracovníky

Společnost již dříve pořádala jazykové kurzy pro přímé pracovníky. Přímým pracovníkům totiž tyto kurzy mohou přinést velkou výhodu v podobě vyšší šance na úspěch při zájmu o vyšší pracovní pozici. Bez znalosti cizího jazyka mají velmi nízkou šanci, protože přímí pracovníci jsou jediní, kteří pro práci cizí jazyk nepotřebují. Při jakékoliv změně pracovní pozice budou nuceni cizí jazyk používat. Zaměstnanci zastupující ostatní pozici mají tak oproti přímým pracovníkům značnou výhodu. A proto by společnost chtěla znovu zavést tyto jazykové kurzy. Znamenalo by to pro ni více potenciálních zájemců o pracovní pozici, a díky tomu širší výběr, ze kterého může při výběru pracovníka vybírat.

Jazykové kurzy pro přímé pracovníky ale byly zrušeny z důvodu směnnosti výroby. I přes to, že směnnost výroby výrazně omezuje možnost účasti na jazykových kurzech, stále je možnost, jak je přizpůsobit pracovníkům. Tyto kurzy mohou být například prováděny online formou (prostřednictvím e-learningu). Pokud by podklady ke každé hodině cizího jazyka byly nahrány účastníkům elektronicky a následně by k nim měli účastníci přístup po dobu několika dní, každý by je nastudoval ve svém volnu. Následně by byly odevzdávány úkoly individuálně také podle času každého pracovníka.

Tento způsob jazykových kurzů představuje ale také velké riziko. Mohla by nastat situace, kdy pracovníci nebudou důslední v účasti na kurzu. A tak díky tomu, že personální oddělení nemá přehled o jejich účasti, bude plýtváno financemi na lektora.

Pokud ale bude vedena elektronická evidence návštěvnosti pracovníků na kurzu, mohlo by být tomuto riziku zabráněno.

Společnost by pro tyto jazykové kurzy mohla využít služeb online jazykové školy „Online jazyky“. Tato škola patří mezi nejlépe hodnocené online školy. Na základě nabídky této školy byla sestavena následující kalkulace nákladů.

Tab. č. 4: Roční náklady na online jazykové kurzy

Náklady na online kurz pro jednu osobu	2 490 Kč
Předpokládaný počet účastníků	20
Náklady na online kurzy celkem	49 800 Kč

Zdroj: onlinejazyky.cz (2020), zpracováno autorkou

Teambuilding s lektorem

Pro rozvíjení „soft skills“ dovedností jsou uskutečňována pravidelná školení formou teambuildingu na Statku Česká Lípa u Klatov. Z důvodu úspory financí není najímán žádný lektor zaměřený na tuto problematiku. To ale výrazně snižuje kvalitu a efektivnost těchto školení.

Bylo by vhodné pro tato dvoudenní školení zajistit lektora, který by se pracovníkům věnoval například po dobu prvního dne školení. Zaměřil by se na potřebnou problematiku formou přednášky, týmových aktivit a následné zpětné vazby od pracovníků. Druhý den školení by byl věnován komunikaci mezi pracovníky a rozvíjení získaných dovedností. Díky tomu by byla „soft skills“ školení mnohem efektivnější a zaměstnanci mnohem kvalifikovanější. A kvalifikovaní zaměstnanci jsou největším úspěchem společnosti, proto se vyplatí do nich investovat.

Pokud by společnost pro tato školení využila kouče a konzultanta, který již v minulosti se společností spolupracoval v rámci individuálních školení, kalkulace nákladů by byla následující:

Tab. č. 5: Roční náklady na lektora „soft skills“

Náklady na lektora na jeden den (5 hodin)	4 000 Kč
Počet "soft skills" školení za rok	3
Náklady na lektora celkem	12 000 Kč

Zdroj: IAC Group s. r. o. (2019), zpracováno autorkou

E-learning a koučování

Co se týče metod vzdělávání a rozvoje pracovníků, bylo by vhodné ve společnosti provést značnou modernizaci. Zatím jsou využívány poměrně zastaralé vzdělávací metody, moderní metody jen v malé míře. Zásadní změnou pro zvýšení úrovně vzdělávacího systému je zavedení vyššího využívání e-learningu. Tuto změnu by uvítalo jak vedení firmy, tak zaměstnanci. Personálnímu oddělení společnosti by tato změna ušetřila velké množství práce s organizací vzdělávacích procesů. Vzdělávání formou e-learningu je také mnohdy levnější než klasické formy vzdělávání. Změnu by uvítali i zaměstnanci, pro které by to představovalo úsporu času, zajištění pohodlí, a tím i vyšší zájem o vzdělávání. A díky tomu budou zaměstnanci opět kvalifikovanější, což je pro společnost velkým úspěchem.

Formou e-learningu je v dnešní době možné absolvovat téměř jakékoliv vzdělávací kurzy. Pro společnost by bylo vhodné touto formou zajistit pro zaměstnance především jazykové kurzy nebo školení „soft skills“ dovedností. Náklady na jazykové kurzy online jsou již vyčísleny výše v této kapitole. Pro online školení „soft skills“ dovedností by mohla společnost využít nabídky webinářů na webové stránce Topvision.cz. Kalkulace nákladů na toto školení je uvedena v následující tabulce.

Tab. č. 6: Roční náklady na „soft skills“ školení

Náklady na školení pro jednu osobu	690 Kč
Předpokládaný počet účastníků	10
Počet školení za rok	3
Náklady na školení celkem	20 700 Kč

Zdroj: topvision.cz (2020), zpracováno autorkou

Aktuálním trendem ve vzdělávacích procesech je také koučování. Stejně tak jako u e-learningu, tato metoda šetří společnosti jisté množství financí z důvodu absence nákladů na dopravu zaměstnance. Výhodou pro zaměstnance je možnost vzdělávání přímo na pracovišti a díky tomu i vyšší zájem o vzdělávání. Koučem může být například i nadřízený, což představuje velkou výhodu díky tomu, že se kouč a koučovaný již znají a finanční náklady jsou velmi nízké. Náklady na nadřízeného jako kouče tvoří jen určitá odměna za práci navíc.

Tab. č. 7: Roční náklady na koučování manažerem

Odměna za hodinu koučování	500 Kč
Předpokládaný počet hodin ročně	50
Náklady na koučování jednoho manažera	25 000 Kč

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Spolufinancování vzdělávání zaměstnanci

Pokud jsou zaměstnanci absolutně spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti, měli by být ochotni své vzdělávání spolufinancovat. Protože dotazníkové šetření ukázalo neochotu spolufinancování zaměstnanci, měl by být tento přístup změněn.

Je důležité od zaměstnanců získávat zpětnou vazbu, například prostřednictvím dotazníku nebo rozhovoru. Díky tomu budou včas identifikovány nedostatky, jejichž opravením bude zajištěna vyšší spokojenost zaměstnanců. Také by bylo vhodné, aby si zaměstnanci uvědomili důležitost vzdělávání a rozvoje především pro ně samotné a díky tomu byli ochotni podílet se na jeho financování.

Pokud zaměstnanci budou spokojeni se vzdělávacím systémem společnosti a budou vědět, že je vzdělávání výhodné i pro ně, nejen pro společnost, je velká šance, že budou ochotni své vzdělávání spolufinancovat. To by společnosti velmi pomohlo z finančního hlediska.

Jazykové kurzy pro administrativní pracovníky

Vzhledem k tomu, že je pro administrativní pracovníky nezbytné umět cizí jazyk, především anglický a německý, měla by být udržována jeho jistá úroveň. Cizí jazyk je potřebný pro pracovníky zejména při mezinárodních videokonferencích, kdy mezi sebou komunikují zaměstnanci různých poboček z celého světa. Díky tomu i samotní zaměstnanci cítí nátlak na neustálé zlepšování se v cizím jazyce. Tyto konference se totiž konají v pravidelných intervalech a velmi často. Proto by měl být zvýšen počet jazykových kurzů, kterých se mohou administrativní pracovníci účastnit, aby nemuseli vzdělávání v této oblasti věnovat tolik času mimo práci při individuálním vzdělávání. Jazykové kurzy jsou totiž pro administrativní pracovníky této společnosti naprosto zásadní.

Zavedení tohoto opatření by pro společnost bylo výhodné z hlediska výborně proškolených zaměstnanců v cizím jazyce. To totiž vypovídá o celkové kvalitě této pobočky při mezinárodních videokonferencích. Velkou výhodou by bylo i urychlení a zefektivnění práce co se týče e-mailové korespondence se zaměstnanci zahraničních poboček. Díky větší znalosti cizího jazyka by se zaměstnanci nezdřovali překlady některých výrazů v korespondenci. Zvýšení počtu jazykových kurzů pro administrativní zaměstnance by také bylo atraktivní pro nové uchazeče o zaměstnání.

Pokud by společnost využívala stále stejného lektora anglického a německého jazyka jako v minulosti, kalkulace nákladů na navržené opatření je uvedena v následující tabulce.

Tab. č. 8: Roční náklady na jazykové kurzy

Náklady na jazykový kurz pro jednu osobu	5 000 Kč
Předpokládaný počet účastníků	10
Náklady na jazykové kurzy celkem	50 000 Kč

Zdroj: IAC Group s. r. o. (2019), zpracováno autorkou

Závěr

Bakalářská práce se věnuje problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti International Automotive Components Group s. r. o. Jejím hlavním cílem bylo vytvoření návrhu modelu vzdělávání za účelem prohloubení znalostí zaměstnanců společnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury objasněny základní pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Tyto úvodní kapitoly práce obsahují poznatky týkající se především cílů a přínosů vzdělávání, fází jeho systému a jeho moderních forem.

V praktické části práce je nejprve charakterizována společnost a její činnost. Následuje charakteristika a analýza vzdělávacího systému společnosti IAC Group s. r. o., což představuje nejdůležitější část celé práce. Vzdělávací systém je hodnocen na základě práce s interními dokumenty společnosti a následného provedení kvalitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Šetření se zúčastnili zaměstnanci zastávající manažerské a seniorní administrativní pozice ve společnosti. Dotazník byl zaměřen především na prozkoumání spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem, efektivnosti vzdělávacích procesů a na zjištění návrhů zaměstnanců na zlepšení aktuálního vzdělávacího systému. Výsledky dotazníkového šetření byly prezentovány prostřednictvím grafů. Na základě zjištěných skutečností při práci s interními dokumenty a výsledků dotazníkového šetření byla vytvořena SWOT analýza, která poukazuje především na slabé stránky vzdělávacího systému společnosti. V poslední části práce jsou vytvořeny návrhy pro eliminaci těchto slabých stránek.

Návrhy na zlepšení vzdělávacího systému se týkají především rozšíření nabídky jazykových kurzů jak pro administrativní, tak i pro přímé pracovníky. Dále by vítanými změnami pro společnost i zaměstnance bylo větší využívání moderních forem vzdělávání, jako je e-learning a koučování, zajištění lektora pro „soft skills“ školení a v poslední řadě také pravidelné opakování dotazníkového šetření nebo rozhovorů se zaměstnanci. Díky tomu budou včas odhaleny nedostatky ve vzdělávacím systému.

Výsledky dotazníkového šetření spolu s návrhy na zlepšení mohou vést ke zkvalitnění vzdělávacího systému společnosti. To společnosti zajistí vyšší konkurenceschopnost díky atraktivnosti zaměstnavatele.

Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

KOUBEK, Josef. *Německo-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-130-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

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

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

Internetové zdroje:

EDUA GROUP. Soft skills. *Top vision* [online]. EDUA Group s. r. o., 2015–2019. [Cit. 9. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills>

IAC GROUP. *IAC Group* [online]. IAC Group, 2018. [Cit. 26. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.iacgroup.com/>

ONLINE LEARNING. *Online jazyky* [online]. ONLINE learning s. r. o., 2007–2020. [Cit. 9. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.onlinejazyky.cz>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012. Aktualizace 26. 3. 2020 [cit. 26. 3. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Vnitropodniková dokumentace:

IAC Group s. r. o., 2019. *Organigram společnosti*. Interní dokument podniku IAC Group s. r. o. se sídlem v Přešticích.

IAC Group s. r. o., 2019. *Vnitřní předpis pro firemní kulturu*. Interní dokument podniku IAC Group s. r. o. se sídlem v Přešticích.

IAC Group s. r. o., 2019. *Vnitřní předpis pro vzdělávání a rozvoj na rok 2019*. Interní dokument podniku IAC Group s. r. o. se sídlem v Přešticích.

IAC Group s. r. o., 2020. *Přehled úspěchů společnosti*. Interní dokument podniku IAC Group s. r. o. se sídlem v Přešticích.

IAC Group s. r. o., 2020. *Vnitřní předpis pro vzdělávání a rozvoj na rok 2020*. Interní dokument podniku IAC Group s. r. o. se sídlem v Přešticích.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Pracovní pozice respondentů.....	52
Tab. č. 2: Návrhy na zlepšení vzdělávacích procesů.....	56
Tab. č. 3: Vítané další typy školení.....	60
Tab. č. 4: Roční náklady na online jazykové kurzy	67
Tab. č. 5: Roční náklady na lektora „soft skills“	67
Tab. č. 6: Roční náklady na „soft skills“ školení	68
Tab. č. 7: Roční náklady na koučování manažerem.....	69
Tab. č. 8: Roční náklady na jazykové kurzy	70

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Fáze systému vzdělávání	25
Obr. č. 2: Logo společnosti IAC Group s. r. o.	37
Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti IAC Group s. r. o.	39
Obr. č. 4: Pohlaví respondentů.....	49
Obr. č. 5: Věk respondentů	50
Obr. č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	51
Obr. č. 7: Délka pracovního poměru respondentů	51
Obr. č. 8: Spokojenost s úrovní vzdělávacího systému	53
Obr. č. 9: Důležitost úrovně vzdělávacího systému.....	53
Obr. č. 10: Počet školení absolvovaných za rok	54
Obr. č. 11: Spokojenost s počtem školení absolvovaných za rok.....	55
Obr. č. 12: Efektivnost absolvovaných školení	55
Obr. č. 13: Možnost uplatnění znalostí ze školení v praxi.....	57
Obr. č. 14: Ochota spolufinancovat své vzdělávání.....	57
Obr. č. 15: Absolvovaná školení.....	58
Obr. č. 16: Způsob školení.....	59
Obr. č. 17: Uvítání dalších školení	59
Obr. č. 18: Motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji	61
Obr. č. 19: Individuální vzdělávání	61
Obr. č. 20: Oblasti individuálního vzdělávání	62

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Přílohy

Příloha A: Dotazník

Vážený respondente,

jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Vyplnění tohoto dotazníku pomůže výzkumu v mé bakalářské práci na téma "Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci". Proto, prosím, věnujte několik málo minut svého času k jeho vyplnění.

Dotazník se skládá ze tří částí a veškeré Vámi uvedené údaje jsou zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas!

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Jaký je Váš věk?

Méně než 30

30–40

41–50

51–60

Více než 60

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vysokoškolské

Vyšší odborné

Středoškolské s maturitou

Středoškolské bez maturity

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti IAC Group s. r. o.?

Méně než 2 roky

2–5 let

6–10 let

Více než 10 let

5. Jakou pozici ve společnosti aktuálně zastáváte?

(Otevřená odpověď)

6. Jak jste spokojen/a s úrovní vzdělávacího systému ve společnosti?

Velmi nespokojen/a

Spíše nespokojen/a

Průměrně spokojen/a

Spíše spokojen/a

Velmi spokojen/a

7. Je pro Vás úroveň vzdělávacího systému ve společnosti důležitá?

Určitě ne

Spíše ne

Spíše ano

Určitě ano

8. Kolikrát ročně se účastníte nějakého školení?

Nikdy

1–2krát

3–5krát

6–10krát

Více než 10krát

9. Je pro Vás tento počet vyhovující?

Ano, vyhovuje mi.

Ne, je nízký.

Ne, je vysoký.

10. Považujete Vámi absolvovaná školení za efektivní?

Určitě ne

Spíše ne

Spíše ano

Určitě ano

11. Je něco, co by se podle Vás dalo obecně na vzdělávacích procesech společnosti vylepšit?

(Otevřená odpověď)

12. Máte možnost uplatnit v praxi znalosti získané vzdělávacími programy?

Určitě ne

Spíše ne

Spíše ano

Určitě ano

13. Jste ochoten/na spolufinancovat své vzdělávání ve společnosti?

Určitě ne

Spíše ne

Spíše ano

Určitě ano

14. Jakých školení jste se za dobu svého působení ve společnosti zúčastnil/a?
(Můžete vybrat více možností.)

Povinné školení (BOZP a požární ochrana)

„Soft skills“ školení (komunikace, time/stress management, plánování a organizování,
...)

Odborné školení (nová technologie, požadavky na kvalitu, legislativní požadavky)

Jazykové kurzy

Školení počítačových dovedností

Jiné – uveďte:

15. Jakým způsobem byla tato školení prováděna? (Můžete vybrat více možností.)

Interně

Externě

Prostřednictvím e-learningového kurzu

Prostřednictvím koučinku

Jiné – uveďte:

16. Uvítal/a byste nějaká další školení pro výkon Vaší práce?

Ano

Ne

17. Pokud jste u předchozí otázky uvedl/a „Ano“, konkretizujte, prosím, jaká školení
byste uvítal/a.

(Otevřená odpověď)

18. Jak jste zaměstnavatelem motivován/a k dalšímu vzdělávání a rozvoji?
(Můžete vybrat více možností.)

Zvyšováním platu

Odměnami

Udržením stávající pracovní pozice

Kariérním postupem

Prostřednictvím příspěvků (stravenky, příspěvky na děti, ...)

Jinak – uveďte:.....

Nejsem motivován/a

19. Vzděláváte se i individuálně mimo svou práci?

Ano

Ne

20. Pokud jste u předchozí otázky uvedl/a „Ano“, v jakých oblastech se individuálně vzděláváte? (Můžete vybrat více možností.)

Cizí jazyk

Počítačové dovednosti

„Soft skills“ (komunikace, time/stress management, plánování a organizování, ...)

Odborné znalosti (nová technologie, požadavky na kvalitu, legislativní požadavky)

Jiné – uveďte:.....

Abstrakt

Česáková, M. (2020). *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: vzdělávání pracovníků, rozvoj pracovníků, vzdělávací systém, metody vzdělávání

Tématem této bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti IAC Group s. r. o. Hlavním cílem práce je návrh opatření přispívajících ke zlepšení vzdělávacímu systému společnosti. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zaměřuje na popis systému vzdělávání a rozvoje pracovníků na základě studia odborné literatury. V praktické části jsou popsány vzdělávací procesy ve společnosti. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření ke zhodnocení vzdělávacích procesů zaměstnanci. Na základě studia interních dokumentů společnosti a výsledků dotazníkového šetření byla sestavena SWOT analýza, která analyzuje silné a slabé stránky vzdělávacího systému ve společnosti, její příležitosti a hrozby. V závěru práce jsou uvedeny návrhy opatření pro eliminaci zjištěných slabých stránek vzdělávacího systému.

Abstract

Česáková, M. (2020). *Education and development of employees in organisation* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: education of employees, development of employees, system of education, methods of education

The topic of this Bachelor Thesis is an education and development of employees in IAC Group Ltd. The aim of this Thesis is to suggest appropriate measures that will contribute to improvement of the current educational system of the company. The Thesis is divided into two parts, theoretical and practical. Based on the literary research, the theoretical part defines key terms connected to the topic. In the practical part, educational process of the company is described. Furthermore, the method of questionnaire survey was implemented. Employees of the company were asked to evaluate the current educational system and the internal documentation was examined. The collected data were then analysed in the terms of SWOT analysis, setting the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. Finally, measures to eliminate the identified weaknesses are suggested.