



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH JEHO ROZVOJE

SYSTEM OF EDUCATION IN SELECTED ORGANIZATION AND SUGGESTION FOR DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michaela Hrčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Michaela Hrčková**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

System vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho rozvoje

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému vzdělávání zaměstnanců v konkrétní společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému vzdělávání zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.
Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřená na systému vzdělávání ve společnosti VÚHŽ, a. s. Práce je rozdělena na tři části. Teoretická část popisuje základní pojmy z oblasti vzdělávání zaměstnanců. V druhé části je představena společnost VÚHŽ, a. s., a analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců. Třetí část práce je zaměřena na návrhy možných zlepšení pro podnik v oblasti vzdělávání.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, systém podnikového vzdělávání, zaměstnanec, metody vzdělávání

Abstract

The bachelor thesis is focused on educational system in the company VÚHŽ, a. s. My thesis is divided into three parts. The theoretical part of the work describes the basic concepts of employee training. In second part I am presenting the company and I am analyzing current state of employee training. The third part of thesis is focused on proposals for improvement in education field.

Keywords

human resources management, employee training, employee, system of company education, educational methods

Bibliografická citace

HRČKOVÁ, Michaela. *Systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho rozvoje*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143182> Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Mé obrovské poděkování patří paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její čas, ochotu a pomoc. Děkuji také společnosti VÚHŽ, a. s., za jejich čas a poskytnutí potřebných materiálů. Dále patří velké poděkování mé rodině, která celou dobu stála po mém boku a podporovala mě v průběhu studia.

Obsah

Úvod.....	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
Cíle práce	11
Metody a postupy zpracování	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Řízení lidských zdrojů	12
1.2 Vymezení základních pojmů	13
1.2.1 Učení (se).....	14
1.2.2 Rozvoj.....	14
1.2.3 Vzdělávání	14
1.2.4 Kompetence	15
1.2.5 Znalost	15
1.2.6 Dovednost	15
1.2.7 Učící se organizace	15
1.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	16
1.4 Zvláštnosti vzdělávání zaměstnanců.....	16
1.5 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci	17
1.6 Plánování vzdělávání	18
1.7 Metody vzdělávání.....	19
1.7.1 Metody vzdělávání na pracovišti	20
1.7.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	22
1.8 Vyhodnocování vzdělávání.....	24
1.8.1 Úrovně vyhodnocování reakcí:	24
1.8.2 Pětistupňový aplikační model.....	26
2 Analýza současného stavu	27

2.1 Představení společnosti VÚHŽ Dobrá, a. s.	27
2.2 Analýza stávajícího systému vzdělávání ve společnosti.....	28
2.2.1 Vzdělávací metody společnosti	28
2.2.2 Vzdělávací aktivity společnosti	28
2.2.3 Náklady na vzdělávání.....	33
2.2.4 Dotazníkové šetření	35
2.2.5 Celkové zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	58
3 Vlastní návrhy řešení	60
3.1 Plán vzdělání.....	60
3.2 Motivace ke vzdělávání	61
3.3 Odborné IT školení	61
3.4 Odborné vzdělávání	62
3.5 Rozšíření individuálních školení či seminářů	62
3.6 Informovanost zaměstnanců	62
3.7 E-learning.....	63
Závěr	65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	66
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	68
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	69
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	70
SEZNAM ZKRATEK	73
SEZNAM VZORCŮ.....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

Úvod

Vzhledem k rychlému vývoji nových technologií, vzniká na technologickém trhu velká konkurence. Z toho důvodu již nemusejí samotné tradice a zvyklosti stačit pro přežití výrobní nebo vývojové společnosti. Jako důkaz může sloužit nedávný úpadek společnosti Vítkovice Steel jejíž mateřská společnost jsou Vítkovické železářny, a. s. Proto by měla být snaha o udržení a získání vzdělaných zaměstnanců, pokud možno co největší. Také by se měly všechny společnosti na trhu snažit o rozvoj znalostí na všech úrovních a podporovat v tomto úsilí své zaměstnance.

Snaha organizací by se měla projevit v jejich organizační struktuře. Výhodou pro každou společnost je mít vypracovaný systém vzdělávání a mít pro něj uvolněné prostředky ze svého rozpočtu. Systém by se měl pravidelně přizpůsobovat současným trendům a požadavkům. Při správném nastavení této struktury se veškeré vynaložené finanční prostředky vrátí v podobě kvalitně odvedené práce zaměstnanců a jejich spokojenosti z důvodu osobního růstu. Což vede ke stabilitě organizace.

Stabilní společnost je poté konkurenceschopná i v období ekonomické recese a v období konjunktury ekonomiky má díky tomu prostor a prostředky pro svůj vlastní rozvoj a investice do nových technologií.

V dnešní době můžeme vidět, že si všechny tyto faktory výrobně-obchodní společnosti napříč odvětvími uvědomují. Z toho důvodu například Škoda auto, a. s., založila a finančně podporuje svou vlastní univerzitu zaměřenou na podnikovou ekonomiku, management ve výrobě, či mezinárodní marketing. Více než 90 % absolventů školy poté Škoda auto také zaměstná. Z čehož plyne, že je spokojenost s tímto modelem na obou stranách, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany absolventa. Tento model byl v minulých dobách velmi rozšířený, vidina okamžitého zisku jej ovšem uvrhla do úpadku. Nyní se výrobní podniky snaží k tomuto modelu vracet. Jako nástroj používají střední školy a univerzity ve svém okolí.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení současného stavu systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti VÚHŽ Dobrá, a. s., a navrhnutí příslušných kroků pro rozvoj. Navrhnuté změny by měly zejména reagovat na přizpůsobení systému vzdělávání do online prostředí.

Pro dosažení cíle bylo nejprve potřebné pochopit teoretické poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a ujasnit si pojmy s tímto tématem spojené.

V závěru je zhodnoceno dotazníkové šetření, na jehož základě je možné dosáhnout hlavního cíle.

Metody a postupy zpracování

Bakalářská práce obsahuje tři hlavní části – teoretickou, analytickou a návrhovou.

Teoretická část práce obsahuje pojmy spojené se vzděláváním zaměstnanců, které jsou podstatné pro řešení dané problematiky. Vymezuje cíle vzdělávání zaměstnanců, vysvětluje koncept systematického vzdělávání, popisuje metody vzdělávání. Uvádí také způsoby vyhodnocování vzdělávání a problémy s tím spojené.

Součástí analytické části je představení společnosti a popis aktuálního systému vzdělávání pracovníků. Tato část je dále zaměřena na dotazníkové šetření, jsou zde sepsány otázky, ke každé otázce je uveden graf s výsledky a stručným komentářem. Na konci této části jsou sepsány poznatky, které vplývají z dotazníkového šetření.

Výsledkem práce je navrhnutí změn a doporučení v systému vzdělávání zaměstnanců společnosti VÚHŽ, a. s., které mají přispět ke zlepšení tohoto systému.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se vymezuje jako strategický a logický promyšlený postoj k řízení lidí pracujících ve společnosti, kteří se jak individuálně, tak i kolektivně podílejí na dosažení cílů organizace. (1)

Je to část podnikového řízení, která se soustřeďuje na vše okolo člověka v pracovním procesu. Člověkem v pracovním procesu je myšleno jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ve vztahu k vykonávané práci, společnosti a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (2)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

1. Snaha o umístění správného člověka na správné místo a snaha o to, aby byl tento člověk neustále připraven adoptovat se na měnící se požadavky pracovního místa.
2. Nejlepší možný způsob využívání pracovních sil ve společnosti.
3. Utváření týmu, efektivního způsobu vedení lidí a příznivých vztahů ve společnosti.
4. Budování personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci.
5. Jednání se zaměstnanci na základě zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a utváření dobrého zaměstnavatelské jména společnosti. (3)



Obrázek č.1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (3)

1.2 Vymezení základních pojmů

V této podkapitole se zaměřím na základní pojmy, které se objevují v celé mé bakalářské práci.

Jako první v této podkapitole vysvětlím jednotlivé odlišnosti mezi pojmy učení, rozvoj a vzdělávání, jelikož snadno dochází k prohození těchto pojmů. Poté se zaměřím na pojmy učící se organizace, kompetence, znalost a dovednost.

1.2.1 Učení (se)

Při učení (se) probíhá změna, během kterého nabýváme nového vědění i nového konání. Existují dva druhy učení – spontánní, při kterém ani nevíme, že se učíme a organizované. Pojem učení má obšírný význam, jelikož v sobě zahrnuje více než je rozvoj a vzdělání. Z tohoto důvodu nehovoříme o vzdělávací, ale o učící se organizaci, i když hodně uživatelů si pod učící se organizaci představí především hojnou koncentraci vzdělávání. (4)

Učení dospělých se významně odlišuje od učení dětí. Dospělí totiž mají rozdílnou intelektuální, emocionální a akční vybavenost, ale také motivy, zkušenosti i míra odpovědnosti se od dětí liší. (5)

1.2.2 Rozvoj

Pojem rozvoj lze chápat, jako nabytí požadovaných změn pomocí učení (se). (4)

Rozvíjíme zaměstnance s velkým potenciálem, abychom v souladu s potřebami rozvoje společnosti přispěli ke kariernímu rozvoji zaměstnanců. (6)

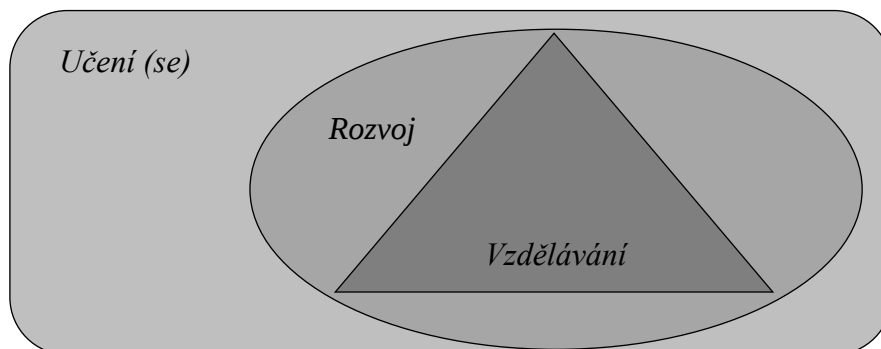
Rozdělujeme na personální a sociální rozvoj. Personální rozvoj lze chápat jako formování pracovních schopností zaměstnanců (zvýšení kvalifikace) a nabývání pracovních zkušeností. Sociálním rozvojem se rozumí podniková opatření směřující k rozvoji systému sociálních vztahů ve společnosti. (7)

1.2.3 Vzdělávání

Vzdělávání se může chápat, jako proces, při kterém osoba nabývá a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. (8)

Vzdělanost tvoří systém vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností. (5)

Vzdělání je možno chápat jako trénink. Trénujeme své zaměstnance, aby nabyli kompetence, které jsou nutné pro vykonávání současné pracovní pozice. (6)



Obrázek č.2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (4)

1.2.4 Kompetence

Jedná se o způsobilost nebo oprávnění vykonávat určitou práci danou osobou. Kompetence je synonymem k pojmu kvalifikace či odborné způsobilosti. (9)

1.2.5 Znalost

Lze definovat jako souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností, zkušenostmi. (9)

1.2.6 Dovednost

Schopnost a dispozice umožňující dělat určité činnosti. (9)

1.2.7 Učící se organizace

Tvůrce pojmu Peter Senge (1990) popsal učící se organizaci, jako prostředí „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjejí nové a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“. (8)

Později autoři Padler a kol. popsali učící se organizaci, jako organizaci, která napomáhá svým zaměstnancům, aby učení bylo co nejsnazší a zároveň aby se sama organizace neustále zlepšovala. (8).

Učící se organizace je místo, které směřuje své zaměstnance, aby změny přijímali, jako běžnou součást života. (10)

1.3 Vzdělávání zaměstnanců

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, to může vést k lepšímu pracovnímu výkonu. Patří sem následující oblasti:

- Orientace – cílem je, aby se zaměstnanci efektivně adaptovali, nejlépe v co nejkratší době, aby si navykli na kolektiv a na konkrétní pracovní místo.
- Prohlubování kvalifikace – cílem je, aby si zaměstnanci osvojili odborné znalosti, kvůli specifickým požadavkům jejich pracovního místa.
- Rekvalifikace – nabývání nových vědomostí a dovedností, které umožňují zaměstnancům pracovat na jiném pracovním místě.
- Profesní rehabilitace – v případě dlouhodobé pracovní nezpůsobilosti např. následkem nějakého úrazu, je cílem profesní rehabilitace opětovné začleňování zaměstnanců do společnosti. (7)

1.4 Zvláštnosti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je jednou ze součástí vzdělávání dospělých. Jedná se o průřezovou disciplínu, jelikož má aspekty pedagogické, sociologické, ekonomické, politické, psychologické, profesní, personální, právní i etické. Pro její úplné porozumění a použití je zapotřebí systémový přístup. (5)

Vzdělávání dospělých se od vzdělávání mládeže liší hlavně:

- Věkem, druhem profese, úrovní vzdělání, životními zkušenostmi, schopnostmi, dovednostmi, vlastnostmi.
- Postoji k životu, dospělí mají různé motivy ke studiu a taky odlišné vzdělávací potřeby.
- Množstvím volného času.
- Zdravotním stavem.
- Odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů. (5)

Lze tedy charakterizovat dospělého účastníka jako člověka s určitou sociální zralostí, vyrovnaností, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle a pro praktický život. (5)

1.5 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Vzdělávání ve společnosti se orientuje na utváření pracovních schopností u osob, které ve společnosti pracují, ať už v pracovním poměru či na jiném základě (členství, jmenování, leasing, dohoda o pracovní činnosti apod.). (3)

Do vzdělávacího systému pracovníků se zahrnují orientační, doškolovací, přeškolovací aktivity podnícené společností. (3)

Do vzdělávacího systému pracovníků určité společnosti zasahuje personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) nebo zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, mimo to zasahují i všichni vedoucí pracovníci a odbory nebo jiné sdružení zaměstnanců. (3)

Mimo tyto vyjmenované části společnosti je ve vzdělávání zaměstnanců důležitá kooperace organizace s externími odborníky nebo vzdělávacími organizacemi. (3)

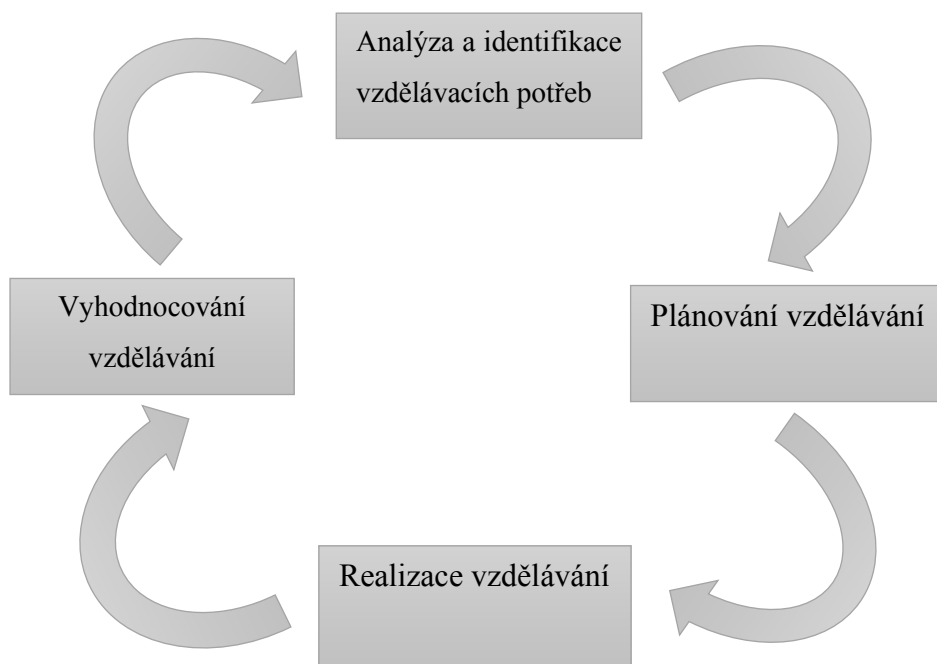
Intenzita a rozsah záběru vzdělávání pracovníků se odvíjí od personální politiky a personální strategie organizace. Některé organizace (obzvláště ty menší) upřednostňují odborně připravené pracovníky. V tomto případě jsou kladeny vysoké požadavky na získávání a výběr zaměstnanců. Další kategorie společností se přiklání ke vzdělávání pracovníků pouze v momentě, když je to nevyhnutelně nutné nebo na to zůstanou finance. Ve vyspělých zemích velká část společností klade na vzdělávání svých pracovníků velký důraz. (3)

Hlavním rysem systematického vzdělávání je to, že se odehrává neustále v rámci opakujícího se cyklu. Z předešlého cyklu se využívají nabitě zkušenosti, a ty se dále využívají v následujících cyklech, díky čemuž se vzdělávání neustále zdokonaluje. (6)

Systém firemního vzdělávání je složen z čtyřfázového modelu:

- Vymezení potřeb vzdělávání.
- Plánování vzdělávání – určení druhu vzdělávání, který je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.

- Realizace vzdělávání – zapojení zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci.
- Sledování a zhodnocení vzdělávání s cílem zjistit jeho efektivnost. (6)



Obrázek č.3: Fáze systému vzdělávání (6)

Cyklus začíná identifikací vzdělávacích potřeb. Druhou fází je fáze plánování vzdělávání, v ní se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, oblast, metody a obsah vzdělávání, pracovníků, kterých se vzdělávání bude týkat apod. Následuje fáze realizace vzdělávacího procesu. Jelikož vzdělávání je spojeno s velkými náklady, je potřeba zjistit, zda byly dodrženy stanovené cíle a do jaké míry se osvědčily zvolené nástroje použité ke vzdělávání. Právě proto je zde poslední fáze, tedy fáze vyhodnocení vzdělávání. (3)

1.6 Plánování vzdělávání

Tvorba plánu se skládá z těchto fází:

- Přípravná fáze – zahrnuje upřesnění potřeb, analýza vzdělávaných osob a určení cílů vzdělávacího plánu.

- Realizační fáze – jedná se o vývoj a zpracování dílčích etap vzdělávacího programu a vlastní realizaci ve formě úkolů a určení pořadí témat.
- Fáze zdokonalování-v této fázi jde o průběžné vyhodnocování dílčích etap vzdělávacího projektu v porovnání se stanovenými cíli. (9)

Všechny dobré vzdělávací plány by se měly řídit následujícími body:

- Určení tématu vzdělávání – vzdělávání by mělo přinést účastníkovi nové znalosti a zkvalitnit současné kompetence.
- Určení cílové skupiny – je potřeba, aby účastníci měli zhruba stejné funkční zaměření, měli stejnou úroveň vědomostí a schopností.
- Určení metod a technik vzdělávání – je potřeba vybrat jednu z mnoha tradičních i moderních metod vzdělávání.
- Určení vzdělávací instituce – na trhu je spousta vzdělávacích a poradenských institucí. Vzdělávání může být realizováno jak interními odborníky nebo externími institucemi.
- Místo, kde se vzdělávání uskuteční – vzdělávání se může realizovat přímo v podniku nebo i mimo něj.
- Určení nákladů na vzdělávání – je potřeba do něj započítat nejen přímé náklady na dopravu, ubytování, pracovní a studijní materiály, ubytování, na mzdy lektorů, ale také vyčíslený pracovní čas účastníků (alternativní náklady).
- Určení, jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacího plánu– hodnocení je důležité kvůli posouzení přínosu a efektivity vzdělávání. (9)

1.7 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání dělíme do dvou velkých skupin a to na:

1. metody vzdělávání na pracovišti („*on the job training*“)
2. metody vzdělávání mimo pracoviště („*off the job training*“) (7)

Metody vzdělávání na pracovišti se nejčastěji využívají pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. Druhá skupiny metod je vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí. (7)

Není to ale striktní rozdělení, v praxi jsou využívány obě metody pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců. Dochází k nejrůznějším modifikacím, které jsou přizpůsobené náplni práce určité pracovní pozice. (7)

Vzdělávání mimo pracoviště bývá zajišťováno vzdělávací institucí. Záleží ale na tom, jak moc se zaměstnavatel v otázce vzdělávání angažuje. Vzdělávací instituce jsou schopné vyhovět individuálním potřebám každé firmy. (7)

1.7.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Společným atributem této skupiny je možnost individuálního přístupu. Důležitou úlohu při těchto metodách hraje lektor, a to zejména jeho ochota a schopnost učit, naslouchat, a vysvětlovat. (8)

Mezi metody vzdělávání používané na pracovišti patří:

1. Instruktaž při výkonu práce

Patří mezi metody, které se používají nejčastěji. Princip spočívá v obvykle jednorázovém zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance. Zaškolení v podobě předvedení pracovního postupu provádí zběhlý zaměstnanec nebo přímý nadřízený. Školený pracovník se sledováním a napodobováním učí a osvojuje si jednotlivé postupy při řešení svých vlastních pracovních úkolů. (3)

Výhodou je rychlý zácvik, ale na druhou stranu je tato metoda spíše použitelná u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Obvykle se jedná o jednorázové působení. (3)

2. Asistování

Školený pracovník je přidělen ke zaběhlému pracovníkovi, kterému asistuje při plnění pracovních úkolů, a zároveň se od něj učí pracovními postupům. S přibývajícím časem se na práci podílí do větší míry, až dojde do bodu, kdy je schopen ji vykonat úplně sám. (7)

Nevýhodou pro školeného pracovníka může být riziko osvojení si nevhodných pracovních návyků či fakt, že informace a instrukce jsou poskytovány pouze z jednoho zdroje. (3)

3. Coaching

Jedná se o dlouhodobější školení a poskytování připomínek i pravidelnou kontrolu vzdělavatelem nebo nadřízeným. Během coachingu se bere zřetel na individualitu každého pracovníka. (3)

Coaching je považován za povzbuzení pracovníků, poskytování podpory a informací s cílem zvyšování uvědomění pracovníků, aby mohli samostatně řešit úkoly, rozhodovat se a zvládat nové potíže a úkoly. (11)

4. Mentoring

Pojem mentoring je analogický k pojmu coaching, ale s tím rozdílem, že iniciativa připadá na školeného, který si samostatně vybere svého mentora (rádce). (3)

Cílem je podpora a motivace svěřence a vedení jeho učení, tak aby mohl co nejvíce rozvinout své schopnosti, maximalizovat svůj potenciál a zdokonalit výkon. Mentoring nemá dobrý vliv pouze na školeného, ale také na mentora, protože dochází k vzájemnému obohacování. (12)

5. Counselling

Řadí se k nejnovějším metodám. Probíhá to v podobě vzájemné konzultace a vzájemném ovlivňování, které zdolává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem. Školený pracovník přináší do vztahu vlastní iniciativu a aktivitu, jelikož se vyjadřuje k problémům své práce i procesu vzdělávání. Poté předkládá vlastní návrhy na zlepšení, a tím se vytváří mezi nim a školitelem zpětná vazba. Školitel (nadřízený) si tak sám utváří a prověřuje své pracovní schopnosti. (3)

6. Rotace práce

Známe také jako střídání pracovních úkolů (*cross training*). Vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určitý čas pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda se nejčastěji používá při vzdělávání řídicích pracovníků a při se seznamování absolventů škol s organizací. (3)

7. Pracovní porady

V průběhu porady se účastníci obeznámí s potížemi a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale také celé organizace. Výhodou je nejenom zvýšení informovanosti zaměstnanců, ale také pocit sounáležitosti s kolegy či společností. Problémem je časové umístění porady. (3)

1.7.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště má ve většině případů hromadný charakter. Obvykle jsou realizované v režimu připomínající režim školní (kurzy ve vzdělávacích institucích či školách), ve zvláštních zařízeních (trenérské učebny, výukové dílny apod.), na vývojových pracovištích atd. (7)

Mezi metody vzdělávání používané mimo pracovišti patří:

1. Přednáška

Přednáška, popř. přednáška s diskusí, je orientována na předání faktických informací. Výhodou má v rychlosti šíření informací, nevýhodou je jednostranný tok informací. (7)

2. Demonstrování

Také známe jako tzv. názorné či praktické vyučování, předávání znalostí a dovedností ilustrační formou za využití audiovizuální techniky, trenažerů, počítačů, představování pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod. Na rozdíl od předešlých metod se více zaměřuje na dovednosti. Nevýhodou je, že jsou většinou podmínky ve vzdělávacích zařízeních a na reálném pracovišti odlišné. (3)

3. Případová studie

Velmi populární forma vzdělávání. Obvykle jsou využívány během školení manažerů a kreativních pracovníků. Školeným pracovníkům se vyličí opravdové či smyšlené organizační problémy nebo soubor organizačních problémů, které samostatně nebo v menších uskupení studují, diagnostikují a následně navrhnou řešení problémů. Výhodou je rozvoj analytického myšlení. (3)

4. Workshop

Někdy nazývané jako skupinové cvičení. Je verzí případových studií, které se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. (3)

Jedná se o kreativní práci, předpokladem je maximální a aktivní zapojení každého účastníka a proveditelný výsledek. (13)

5. Simulace

Během simulace se vytvoří modelové situace, které se jsou velmi realistické, ale zjednodušené, tak aby byly zvládnutelné pro školené pracovníky. Učící osoby se řídí jasným scénářem. Ten po nich chce, aby během časového limitu udělali řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Tato forma vzdělávání se používá, když je výcvik v skutečných podmínkách moc nákladný, nebezpečný neb hrozí způsobení škody. (7)

6. Brainstorming

Metoda, během které vzniká hodně tvořivých nápadů pro pozdější zhodnocení. Pravidlem je, že jsou přijímány veškeré nápady, nejedná se o kvalitu, ale kvantitu nápadů, hodnocení nápadů není povoleno, nápady jsou společné vlastnictví. (14)

Účinná forma vzdělávání, která přináší neotřelé návrhy a alternativní přístupy k řešení problémů. (3)

7. E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)

Užívání této metody neustále vzrůstá. Pomocí počítačů lze nasimulovat pracovní situaci, zlehčují vzdělávání pomocí obrázků, schémat a grafů, umožňují školícím se pracovníkům spousty informací, nabízejí jim testy a cvičení, možnost průběžného hodnocení procesu osvojování znalostí a dovedností. Existuje široký výběr počítačových vzdělávacích programů. Lze využít jak k individuálnímu, tak ke kolektivnímu vzdělávání. Jedná se o atraktivní metodu vzdělávání, jelikož nabízí možnost vzdělávání zábavnou a velmi názornou formou. Tato metody lze použít na pracovišti i mimo pracoviště. Nevýhodou je náročnost na vybavení a nákladnost vzdělávacích programů. (3)

Jednotlivé typy e-learning:

- Samostatný, oddělený e-learning, kdy školicí pracovník využívá náležitou technologii, ale není ve spojení s instruktory nebo ostatními školicími se pracovníky.
- Živý e-learning, při kterém se využívá náležité technologie a školicí se osoba je ve spojení s instruktorem, ale jsou v odlišných místnostech.
- Kolaborativní, skupinový e-learning, přes který se školicí pracovníci učí a vzdělávají pomocí vyměňování a předávání informací a znalostí mezi sebou skrz diskusní fóra, besedy (chaty), počítačové bulletiny a společenství praktiků. (1)

8. Assesment centre

Český nazýváno jako diagnosticko-výcvikový program. Jedná se o vysoce moderní a hodnocenou metodu nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Jedná se o plnění různých úkolů a řešení problémů, tvořící každodenní náplň práce manažera. Tyto úkoly a problémy generuje počítač. Obvykle počítač vyhodnocuje i řešení problémů a učiněna rozhodnutí nebo už existuje ideální předem vytvořená řešení a rozhodnutí. Následně mají účastníci možnost konfrontace svých řešení a rozhodnutí s ideálním.

1.8 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je podstatné z důvodu posouzení účinnosti při dosahování výsledků určených ve vztahu k plánování vzdělávání ve společnosti, dále aby se mohlo určit, kde je za potřebí se zlepšit či provést změnu, aby bylo vzdělávání efektivnější. Vyhodnocování by mělo být součástí jakéhokoliv vzdělávacího nebo rozvojového programu. (1)

Efektivnost vzdělávacích programů zaměstnanců, lze posoudit z výsledků vzdělávacích aktivit, ne samotnými aktivitami. Jelikož je vzdělávání viditelné (kurzy, přednášky) má školený zaměstnanec pocti, že doopravdy něčeho dosahuje, avšak se jedná pouze o jistý druh činnosti. (7)

1.8.1 Úrovně vyhodnocování reakcí:

Vyhodnocování se uskutečňuje na různých úrovních. Nejrozšířenější systém vyhodnocování vzdělávání na různých úrovních popsal Kirkpatrick (1994). (1)

1. Vyhodnocování reakcí

Na první úrovni se zjišťuje, jak školení pracovníci na vzdělávání reagují. Svým způsobem se takto vyhodnocuje spokojenost zákazníků vzdělávání. Krikpatrick popsal pokyny pro vyhodnocování reakcí, první tři z nich zní takto: určete, co chcete zjistit, vytvořte formulář, který umožní reakce účastníků kvantifikovat, přesvědčte účastníky, aby své připomínky a návrhy napsali.

2. Vyhodnocování poznatků

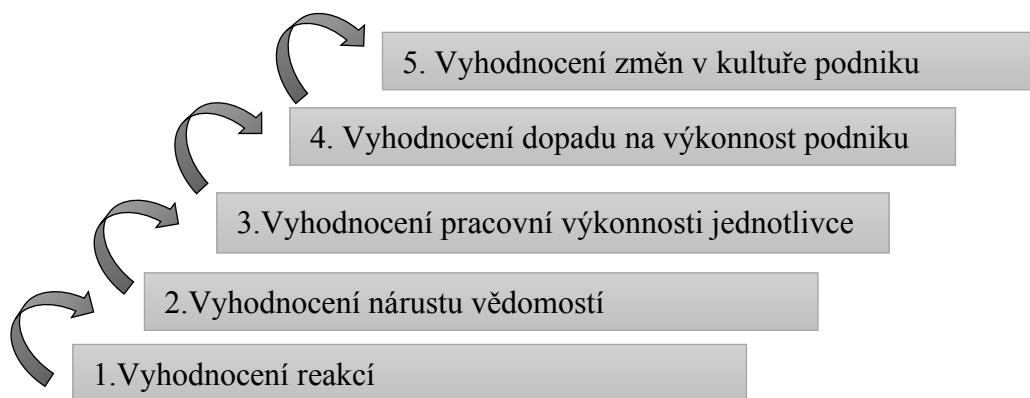
Na druhé úrovni se zjišťuje, zda byly splněny cíle vzdělávání. Posuzuje se, kolik se toho účastníci naučili, jaké dovednosti se naučili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje směrem k požadovaným postojům. V ideálním případě by vyhodnocování poznatků mělo obsahovat testování před i po ukončení vzdělávání.

3. Vyhodnocování chování

Na třetí úrovni se zjišťuje, zda se změnilo chování vzdělávaných pracovníků směrem k požadovanému chování, po tom, co se vrátili na svá obvyklá pracoviště. Zkoumá se, jak moc si vzdělávání pracovníci osvojili znalosti, dovednosti a postoje do praxe.

4. Vyhodnocování výsledků

Na čtvrté úrovni se zjišťují přínosy vzdělávání ve srovnání s náklady na vzdělávání. Také se zkoumá, jaké měly přínosy vzdělávací a rozvojové programy, k jakým zlepšením výkonu v organizaci došlo ve srovnání s předchozím stavem. Mělo by se zjistit, zda bylo dosaženo cílů vzdělávání v oblastech zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. (1)



Obrázek č.4: Znárodnění modelu vyhodnocení (9)

1.8.2 Pětistupňový aplikační model

Další možnosti vyhodnocování vzdělávání je pětistupňový aplikační model.

Zde jsou stručně popsány jednotlivé úrovně modelu:

- Vyhodnocování reakcí – na této úrovni se zkoumá, jaký přístup k učení má jednotlivý účastník, ne co se doopravdy naučil. Zjišťují se jeho reakce na vzdělávání, jak vnímá užitečnost vzdělávání, jaké má dojmy z lektorů apod.
- Vyhodnocování nárustu vědomostí – na této úrovni se zjišťuje účinnost průběhu učení během toho, co účastník nabývá nové vědomosti a dovednosti, zkoumá se, čemu se doopravdy naučili, nehodnotí se zda, to využijí během své práce.
- Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce – na této úrovni se pozoruje jaký důsledek má proces vzdělávání na práci účastníka tohoto vzdělávání, jak moc aplikují nabitě poznatky ve své práci.
- Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku – na této úrovni se pozoruje důsledek vzdělávací aktivity na efektivitu podniku, a zda se z pohledu podniku jedná o nákladově efektivní akci, zjišťují se výstupy jako např. prodej, plnění úkolu.
- Vyhodnocování změn na kultuře podniku – na této úrovni se hodnotí k jakým odlišnostem v oblasti podnikové kultury došlo ve srovnání s původním stavem, a dále se také hodnotí výkonnostní změny, jedná se o utvrzování a rozvoj podnikových hodnot. (9)

Následně se postupně procházejí všechny úrovně. Pozornost by se hlavně měla věnovat druhé, třetí a čtvrté úrovni, jelikož v sobě skrývají největší přínosy vzdělávání, ale vyhodnocují se velmi špatně. (9)

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je docela problematické, jelikož jsou tyto výsledky těžko měřitelní. Většinou se výsledky vzdělávání projeví až po určitém čase. Zjišťují se, jestli byly použity odpovídající metody, jaká byla reakce účastníků ihned po vzdělávání, kolik nových vědomostí a znalostí si účastníci vzdělávání osvojili, a jak tyto nové poznatky využili ve své práci. Vyhodnocování je uskutečňováno způsobem porovnávání výsledků vstupních a výstupních testů nebo sledování procesu vzdělávací aktivity. (15)

2 Analýza současného stavu

2.1 Představení společnosti VÚHŽ Dobrá, a. s.

Společnost VÚHŽ Dobrá, a. s., je výrobně-obchodní společnost, jejíž zaměření vychází z výzkumného ústavu, který vznikl v roce 1948. Její obchodní činnost je zaměřena především na zahraniční trhy. Šedesát procent výrobků společnost exportuje do zemí po celém světě. Mezi tyto země patří např. Austrálie, Brazílie, Čína, Itálie, Chorvatsko, Mexiko, celkem do více než 40 zemí světa.

Její výroba je zaměřena na automatizaci strojní výroby, z čehož pramení, čím dal větší uplatnění výrobků ve strojírenském, automobilovém a energetickém průmyslu. Více než 300 zaměstnanců pracuje v těchto základních úsecích:

- Automatizace – výzkum, vývoj a výroba
- Válcovna – výroba
- Slévárna – výroba odlitků
- Povlakovací centrum – povlakování výrobků
- Laboratoře a zkušebny – provádění zkoušek a výzkumu

Vedení společnosti si uvědomuje důležitost vzdělání a odborných znalostí svých zaměstnanců. Právě proto se snaží zpřístupnit v co největším množství a kvalitě kvalifikační kurzy a další studia, potřebná nejen pro práci, ale i osobní rozvoj. V této rovině má snahu spolupracovat také na středoškolské a vysokoškolské úrovni. Studentům jsou nabízena různá stipendia, praxe a spolupráce na diplomových, či jiných pracích.

Historie společnosti

V roce 1948 byl založen Ocelářský výzkumný ústav, který později v roce 1972 zahájil také výrobu ocelových odlitků. Po změně státního zřízení v roce 1989 byla zahájena také komerční výroba speciálních profilů. Společnost byla také zapojena do privatizace, během které došlo k reorganizaci společnosti. Od roku 2007 jsou její mateřskou společností Třinecké železárny, a. s. Ve společnosti dochází neustále k investicím do výrobních nástrojů. Poslední velká investice proběhla v roce 2017, jejíž součástí byla modernizace válcovny spec. profilů.(16)

2.2 Analýza stávajícího systému vzdělávání ve společnosti

Úvod této kapitoly je věnován představení společnosti a stručnému popisu historie. V dalších částech této kapitoly je popsán systém vzdělávání ve společnosti. V poslední části kapitoly jsou umístěny výsledky dotazníkového šetření se stručným popisem grafů a v úplném závěru je celkové shrnutí dotazníkového šetření. Veškeré informace byly čerpány z interních dokumentů společnosti, rozhovorů s vedoucí personální oddělení a dotazníkového šetření.

2.2.1 Vzdělávací metody společnosti

Mezi nejčastěji využívanou metodu vzdělávání na pracovišti se řadí *řízené porady*. Mimo pracoviště se nejčastěji volí vzdělávání metodou *přednášek*. Metoda *rotace práce* je využívána během trainee programu. Metoda *mentorování* je využívána v již už zmiňovaném trainee programu, ale také pro nově příchozí zaměstnance technicko-hospodářské práce, ti mají určeného mentora na základě cílené dohody, dále stanoveného mentora mají dělníci na základě adaptačního plánu. Před pár lety byla při přijetí nového ředitele společnosti využita metoda *koučování*. (16)

Pomocí e-learningu je uskutečňováno spoustu školení či kurzů. Technicko-hospodářští pracovníci se mohou připojovat se svých počítačů umístěných ve svých kancelářích. Dělníci mají možnost přístupu k počítačovým učebnám, kde si mohou e-learning spustit. K e-learningu se zaměstnanci mohou připojit i ze svých domovů. V roce 2016 se společnost pokoušela zavést *assessment centre*, kterého se zúčastnili hlavně vedoucí zaměstnanci. Ale s odchodem bývalého ředitele se od této metody postupně upouštělo. (16)

2.2.2 Vzdělávací aktivity společnosti

O plánování vzdělávání, hledání nejrozličnějších školení a aktivit, realizací a následné vyhodnocování vzdělávání se stará personální oddělení. Vzdělávací agentura a externí poskytovatele vzdělávacích akcí jsou osloovány podle potřeby většinou na základě doporučení, ale následně ještě musí projít výběrovým řízením. (17)

Společnost disponuje vlastními interními lektory z řad svých vlastních zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost se informovat o školeních a vzdělávacích aktivitách v systému Moodle VÚHŽ, a. s. Ten je rozdělen do tří kategorií. (17)

1. Vstupní školení

Vstupní školení je povinné pro veškeré nově přijaté zaměstnance. V společnosti je zajištěno školení témat jako je BOZP, PO a politika společnosti VÚHŽ, a. s. (cíle kvality, environmentu a BOZP, základní informace o integrovaném systému řízení (kvalita, environment, BOZP, bezpečnost informací), dále se zaměstnanci seznámí s organizačním řádem, pracovním řádem a podnikovou kolektivní smlouvou. Způsob záznamu školení BOZP i PO je záznam ze vstupního školení, potvrzení o seznámení se vkládá do osobního spisu pracovníků. (17)

Ředitel výrobní divize a odborný ředitel zodpovídá za školení BOZP a PO a za seznámení zaměstnanců s dokumentem Pracovní náplň. Výstupem školení jsou také záznamy. (17)

Pracovníci dělnických pozic mohou své vstupní školení provést přes systém Moodle ve speciální počítačové učebně, která slouží k těmto účelům a také se využívá i na samostatné vzdělávání zaměstnanců. Záznam ze vstupního školení je k nahlédnutí v systému Moodle. (17)

2. Odborné, resp., povinné školení pro vybrané (speciální) profese

Školení pro určité profese vykonávají např. vazači břemen, svěrači kovů, řidiči MV, jeřábníci apod. Odborně způsobilá osoba se stará o chod a organizaci těchto školení. Za požadavky a předpoklady zaměstnanců k výkonu pracovní činnosti vybraných dělnických profesí odpovídá vedoucí zaměstnanec. (17)

Odborně způsobilá osoba obstarává s dostatečně velkým předstihem školení, tak aby jednotliví pracovníci absolvovaly školení nejpozději v měsíci, kdy skončí platnost jejich osvědčení. Termíny školení se zaznamenávají do seznamů profesních zaměstnanců a e-mailem oznámí ředitel výrobní divize a odborný ředitel. Do centrálního plánu vzdělávání se tyto školení nevkládají, jelikož jsou plánovány samostatně. (17)

Přehled profesí, lhůty platnosti odvděčení profesního školení:

Profese:

- Odborná způsobilost v elektrotechnice § 5 a výše Vyhlášky 50/78 Sb, osvědčení platí 3 roky.
- Svářeč kovů platnost, osvědčení platí 2 roky.
- Svářeč plastů (polyfúzní svařování), osvědčení platí 2 roky.
- Strojník kolového nakladače, osvědčení platí 2 roky.
- Jeřábník osvědčení, platí 1 rok.
- Vazač břemen, osvědčení platí 1 rok.
- Řidič motorových vozíků, osvědčení platí 1 rok.
- Obsluha plynových zařízení, osvědčení platí 3 roky.
- Obsluha nízkotlakových plynových kotlů, osvědčení platí 5 let
- Obsluha talkových nádob, osvědčení platí 3 roky.
- Obsluha nakládající s nebezpečnými látkami a přípravky, osvědčení platí 1 rok.

Osvědčení, případně průkazy o profesním školení jsou uloženy na místě, které určí ŘD/ŘO. Seznam nových profesních pracovníků zabezpečuje OZO. (17)

a) Školení řidičů referentských vozidel

1x za 2 roky se řidiči referentských vozidel se vzdělávají přes e-learning v modle.vuhz.cz. Toto školení organizuje referát personalistika.

Bez toho, aniž by zaměstnanec měl vykonané platné školení nelze řídit motorové vozidlo zaměstnavatele. (17)

b) Proškolování obsluh zařízení

Pravidelné proškolování obsluh zařízení určenými zaměstnanci zajišťují vedoucí zaměstnanci. Rozsah proškolování se liší dle zařízení a činností. Proškolování se koná hlavně v případě, je-li zaveden nový výrobek, významné modifikace stávajících postupů a dojde-li k navýšení výskytu neshodné výroby. (17)

c) Odborný růst technické kontroly, výcvik a prověřování zaměstnanců provádějících měření

Zaměstnanci technické kontroly a další zaměstnanci provádějící měření se účastní např. seminářů s příslušnou tematikou, formou výměny praktických zkušeností, samostudiem technické problematiky apod.. O provádění výcviku rozhoduje v potřebném rozsahu ŘD/ŘO. (17)

3. Další vzdělávání zaměstnanců

Zde patří jazykové a počítačové vzdělávání, rozvíjení soft skills, hard skills a obchodních dovedností. Vzdělávat lze přes interní IS, který obsahuje školení Lotus Notes, školení Visual a školení Docházka, hard skills školení TPM a soft skills hodnotící pohovory. (17)

a) Jazykové vzdělávání

Zaměstnanec, který má zájem o jazykové vzdělávání provede vstupní rozřazovací test v moodle VÚHŽ, a. s. Vzdělávání probíhá formou buď kombinací e-learningové formy studia a prezenční formy studia, kdy se na hodiny s lektorem student sám připravuje e-learningovou interaktivní formou nebo čistě prezenční formou studia.

Ověřování probíhá formou písemného nebo on-line testu. Úspěšnost testu musí být minimálně 75 % a zároveň musí dojít k posunu celkové jazykové úrovně účastníka. (18)

b) Počítačové vzdělávání

Probíhá formou e-learningu, b-learningu nebo prezenční formou. V nabídce jsou kurzy Excel a Power Point. Existují tři vědomostní úrovně, do kterých se zaměstnanec může přihlásit – začátečník, středně pokročilý nebo pokročilý. (17)

c) Trainee program

Společnost VÚHŽ, a. s., nabízí vlastní trainee program. Do trainee program jsou nabíráni absolventi středních či vysokých škol nebo maximálně dva roky po jejím ukončení. Většinou to bývají absolventi technických škol. Uchazeč o trainee program musí mít odborné vzdělání na pozici, na kterou se zaučuje. Málokdy se do programu dostanou uchazeči s praxí.

O trainee programu se člověk může dozvědět z webových stránek společnosti v sekci Kariéra.

Program funguje od roku 2015 a slouží k získání pracovních návyků a k důkladnému poznání společnosti. Společnosti zase přináší nadějné absolventy, ze kterých si vychová kvalitní pracovníky.

Každý uchazeč má svého mentora, od kterého se učí. Zkušenosti také přebírá během vzdělávání metodou rotace práce. Pokud uchazeč uspěje v programu a ve stejný momentu bude ve společnosti volné pracovní místo, nabídne společnost uchazeči stále pracovní místo. (17)

d) Konference a odborné semináře

Vedoucí zaměstnanci a výzkumní, vědečtí a odborní zaměstnanci se zúčastňují odborných akcí v příslušných oborech své činnosti. Zaměstnanci zadávají přes aplikaci Lotus Notes svůj návrh na účast na jednotlivých školeních, resp. konferencích. Příslušný ŘD/ŘO následně schvaluje návrh.

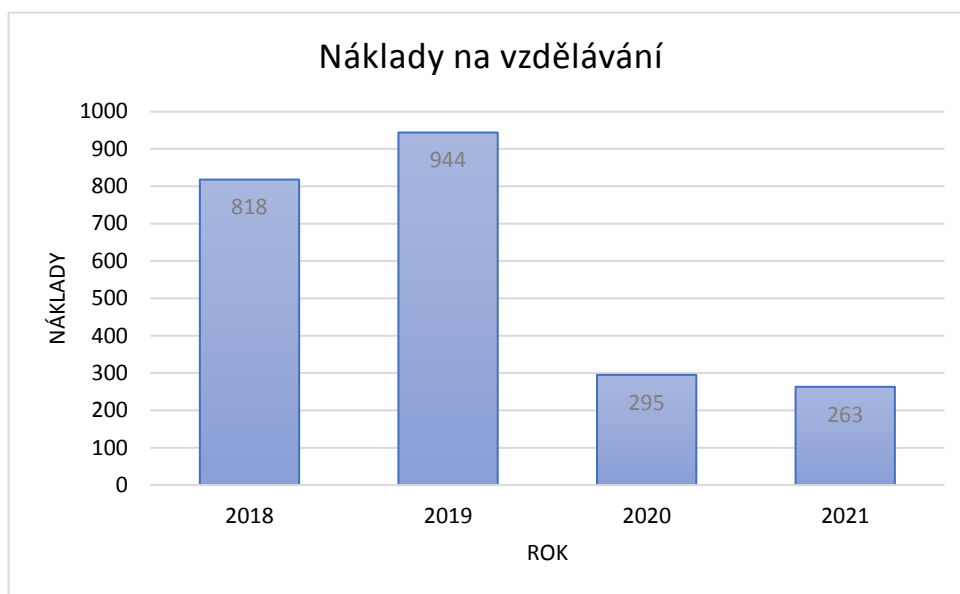
U výzkumných a vývojových zaměstnanců je toto vzdělávání těžištěm jejich odborného růstu. Zaměstnanci jsou povinni po každé účasti akce vyplnit „Zprávu z praxe“.

Mimo tyto tři kategorie je další vzdělávací aktivitou *rekvalifikace*, ta je v důsledku nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce umožněna svým zaměstnancům na pozice, které jsou pro společnost potřebné. V případě potřeby rekvalifikace vybraných zaměstnanců sdělí tuto skutečnost příslušný ŘD/ŘO referátu Personalistika, které rekvalifikaci zajistí. Před začátkem rekvalifikací sepiše s vybranými zaměstnanci Rekvalifikační dohodu. Po ukončení rekvalifikace zajistí od rekvalifikantů kopie jejich certifikátu o absolvování rekvalifikace a založí jej do jejich osobních spisů. (17)

2.2.3 Náklady na vzdělávání

Tabulka č.1: Náklady na vzdělávání společnosti VÚHŽ, a. s., v letech 2018-2021 (Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokladů VÚHŽ, a.s.)

ROK	2018	2019	2020	2021
NÁKLADY (tis.Kč)	818	944	295	263



Graf č. 1: Náklady na vzdělávání společnosti VÚHŽ, a. s., v letech 2018-2021 (Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokladů VÚHŽ, a.s.)

Sledování a vyhodnocování nákladů na vzdělávání zajišťuje referát Personalistika na základě údajů z informačního systému Visual Enterprise. Náklady jsou členěny na obecné a specifické vzdělávání, a to po jednotlivých divizích nebo úsecích, včetně záznamu o počtu školených zaměstnanců. Náklady se sledují průběžně a vyhodnocují 1x ročně.

Pro rok 2018 činily náklady společnosti 818 tis. Kč. Tyto náklady tvoří veškeré činnosti zaměřené na vzdělávání zaměstnanců, jedná se jak o vstupní a povinná školní zaměstnanců, tak i vzdělávání nad rámec daný státem či společností.

Za rok 2019 byly náklady vyhodnoceny na 944 tis. Kč. Stejně jako v roce 2018 šlo o náklady spojené se vstupním a povinným školením zaměstnanců, tak i dalším doplňkovým vzděláváním. V roce 2019 také probíhaly velké bloky komplexních manažerských dovedností (management, marketing, týmová spolupráce) a velké školení controllingu.

V roce 2018 a 2019 ve firmě probíhaly dozvuky assessment centra, kterého se účastnili pouze někteří, převážně vedoucí zaměstnanci. Zaměstnanci se učili základy soft skills, kam patří například komunikační dovednosti, základy psychologie, motivace nebo také schopnost řešit konflikty.

Náklady v roce 2020 byly vyčísleny na 295 tis. Kč a v roce 2021 na 263 tis. Kč. Od počátku 2020 do konce roku 2021 muselo být hodně vzdělávacích akcí, konferencí, porad a přednášek omezeno v důsledku pandemie covid-19. Pokud se akce konaly v přímém kontaktu, musel být počet účastníků korigován a organizátoři těchto akcí se řídili covidovými opatřeními. Velká část kurzů přešla z prezenčních školení do online prostředí. Společnost si zaplatila záznam lekce od vzdělávací agentury, následně si pracovníci záznam v době, kdy měli čas přehráli. (16)

2.2.4 Dotazníkové šetření

Před zahájením šetření zaměstnancům byla vypočítána *minimální velikost výběrového souboru* dle vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e^2)}$$

Rovnice č.1:Slovinův vzorec (Zdroj: vlastní zpracování)

n = minimální velikost výběrového souboru

N = velikost základního souboru

e = přípustné rozpětí chyb

V dotazované skupině jsou pracovníci úseku Ekonomika, Technický úsek, Obchodní úsek, Výroba. Všechny tyto úseky spadají pod jednu skupinu technicko-hospodářských pracovníků. Firma statisticky vykazuje 124 technicko-hospodářských pracovníků. Přípustné rozpětí chyb je 5 %.

Po dosazení do vzorce vyjde minimální velikost výběrového souboru n je 94,65.

$$n = \frac{124}{1 + (124 * (0,05^2))} = 94,65$$

Rovnice č.2: Výpočet minimální velikosti výběrového souboru dle Slovinova vzorce (Zdroj: vlastní zpracování)

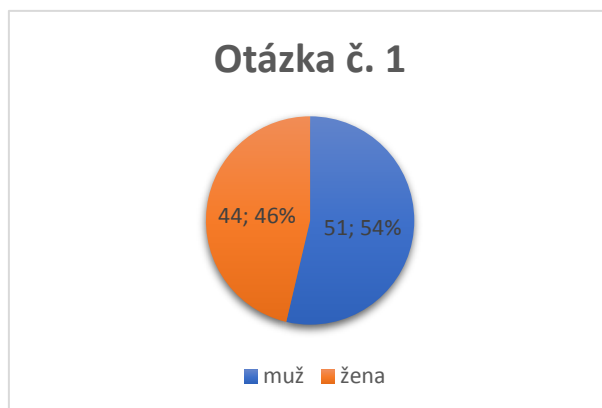
Toto šetření proběhlo ve společnosti od 4. 4. do 8. 4. 2022 zcela anonymně. Dotazník byl rozdán fyzicky na jednotlivých úsecích 115 zaměstnancům a byl zaměřen pouze na technicko-hospodářské zaměstnance, jelikož se zabývá dalším vzděláváním, a ne vzděláváním ze zákona. Po ukončení šetření jsem zpět obdržela 95 responzí, přičemž tento počet splňuje podmínku minimální velikosti souboru.

Dotazník se skládá ze 32 otázek. Obsahuje demografické otázky, otázky týkající se současného systému vzdělávání, spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a také se

zaměřuje na změnu vzdělávání během pandemie Covid-19. Dále je tvořen otevřenými otázkami, v rámci kterých se mohli respondenti k daným záležitostem detailněji vyjádřit. V poslední otevřené otázce mohli zaměstnanci vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení systému vzdělávání ve společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření jsou procentuálně vyjádřeny a zaznamenány ve formě kruhových grafů. Závěry jednotlivých otázek jsou uvedeny níže.

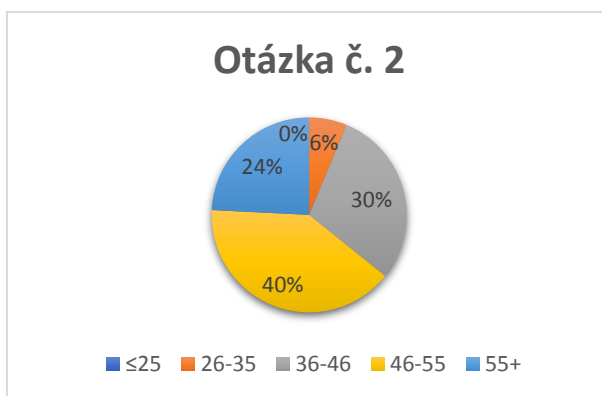
1. Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 2: Procentuální zastoupení respondentů dle pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato demografická otázka se zaměřuje na pohlaví respondentů. Celkový počet respondentů byl 95, z nichž bylo 51 mužů a 44 žen. Na základě tohoto výsledku by se dalo konstatovat, že zastoupení mužů a žen na pozicích THP je vyrovnaný.

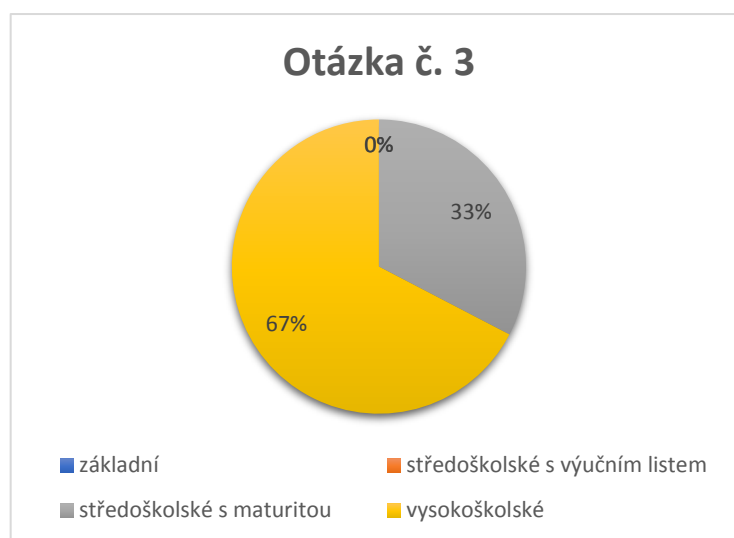
2. Kolik je Vám let?



Graf č. 3: Procentuální zastoupení respondentů dle věku (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že největší zastoupení z hlediska věku představovali lidé ve věku od 46 do 55 let (tj. 40 %), poté následovala skupina lidí ve věku 36 do 45 let (tj. 30 %). Nejméně početnou skupinou byli lidé ve věku 35 let a méně, která tvořila 30 % pracovníků.

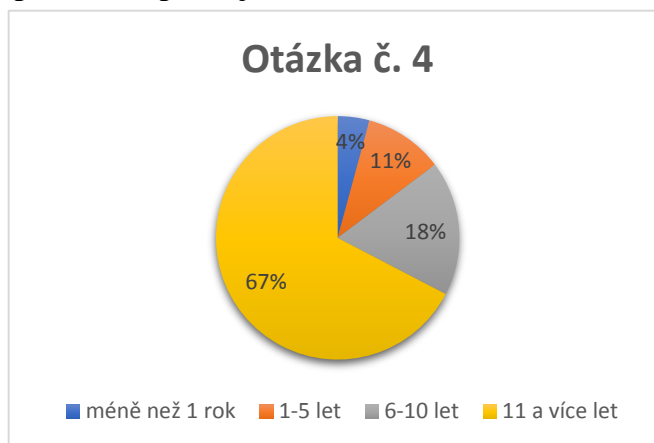
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 4: Procentuální zastoupení dle nejvyššího dosaženého vzdělání (Zdroj: vlastní zpracování)

V dnešní době je na pozici TH zaměstnanců obvykle vyžadována maturita či vysokoškolské vzdělání, s čímž korelují také výše uvedené výsledky. Všichni respondenti splňovali daná kritéria na požadované vzdělání, z nichž vzdělání vysokoškolské má 64 lidí (tj. 67 %) a středoškolské s maturitou má 31 lidí (tj. 33 %).

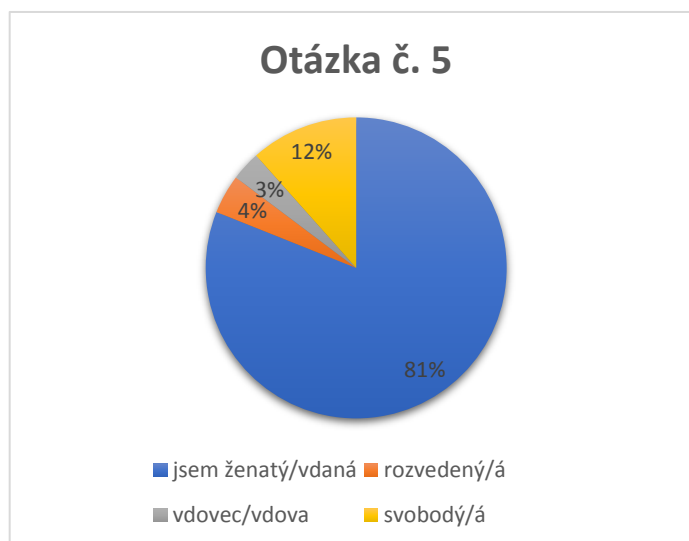
4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?



Graf č. 5: Procentuální zastoupení respondentů dle doby působnosti ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu lze zpozorovat, že ve velké převaze jsou lidé, kteří ve společnosti VÚHŽ, a. s., pracují 11 a více let, těch je konkrétně 64 (tj. 67 %). Daná skutečnost poukazuje na nízkou fluktuaci TH pracovníků ve společnosti. Dalších 17 pracovníků (tj. 18 %) zde pracuje 6-10 let, 10 pracovníků (tj. 11 %) zde pracuje 1-5 let a zbývajících 4 pracovníci (tj. 4 %) jsou ve firmě méně než 1 rok.

5. Jaký je Váš rodinný stav?



Graf č. 6: Procentuální zastoupení respondentů dle rodinného stavu (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle výše uvedeného grafu je 77 respondentů (tj. 81 %) ženatých či vdaných, 11 respondentů (tj. 12 %) je svobodných, 4 (tj. 4 %) respondenti jsou rozvedení a 3 (tj. 3 %) respondenti jsou ovdovělí.

6. Máte děti?



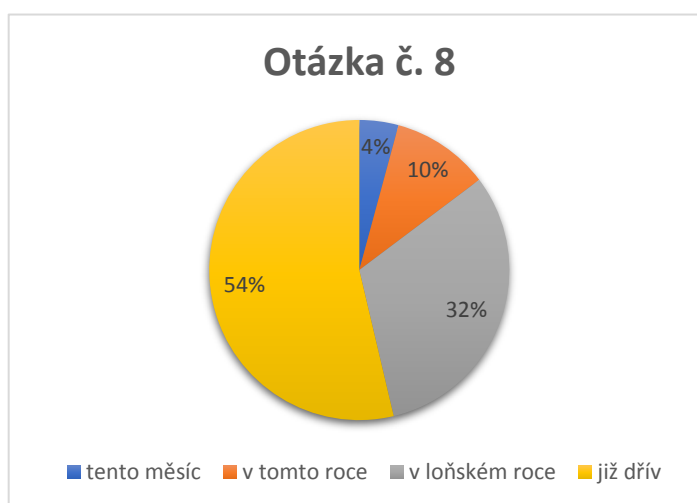
Graf č. 7: Procentuální zastoupení respondentů dle rodičovství (Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě věkového zastoupení konstatovaného výše není překvapivým výsledkem skutečnost, že 81 pracovníků (tj. 85 %) má děti a 14 lidí (tj. 15 %) děti nemá.

7. Vyplňte prosím, na jaké pracovní pozici pracujete.

Tato otázka byla otevřená, a ne všichni respondenti na otázku odpověděli. Ti respondenti, kteří odpověděli pracují na pozicích jako: IT specialista, vedoucí plánování a logistiky, projektový manažer, vedoucí IT, back office slévárny, ekonom, vedoucí údržby, VaV pracovník, administrativní pracovník, účetní, obchodní zástupce, technický ředitel, referent obchodu, vedoucí oddělení, administrativní pracovník obchodu, vedoucí účetní pro daně, financování a mzdy, technolog, technicko-provozní pracovník. Určité pracovní pozice se v rámci dotazníků opakovaly jako např. účetní, IT specialista apod.

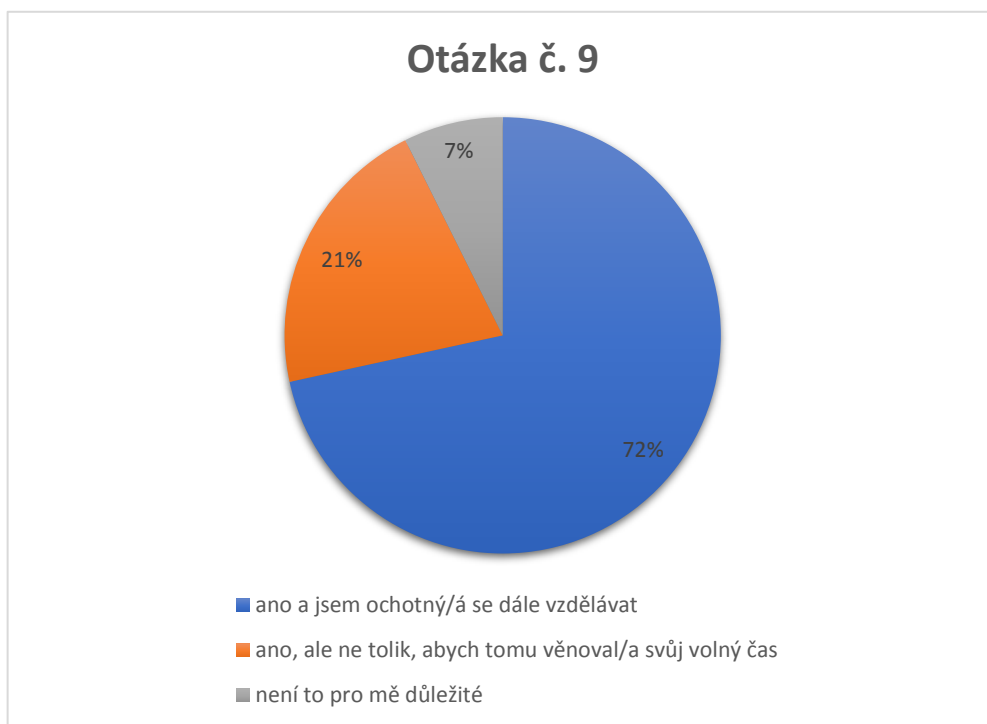
8. Kdy naposledy jste se zúčastnil/a školení souvisejícího s náplní Vaší pracovní pozice?



Graf č. 8: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich poslední účasti na pracovním školení
(Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem otázky č. 8 bylo zjistit, kdy se naposledy zaměstnanci zúčastnili školení, které souvisí s jejich pracovní pozicí. Převážná většina, konkrétně 51 zaměstnanců (tj. 54 %), se zúčastnila školení již dříve, před rokem 2021. 30 lidí (tj. 32 %) měli poslední školení v loňském roce (tj. v roce 2021). V tomto roce (tj. v roce 2022) se naposled vzdělávalo 10 zaměstnanců (tj. 10 %) a další 4 lidé (tj. 4 %) se naposled zúčastnili školení ještě v dubnu (v měsíci, kdy proběhlo dotazníkové šetření). Výsledky poukazují na skutečnost, že vzdělávání pracovníků v posledních letech nebylo příliš intenzivní. Možnou příčinu lze přisuzovat absenci vzdělávacích akcí kvůli pandemii Covid-19 v posledních letech.

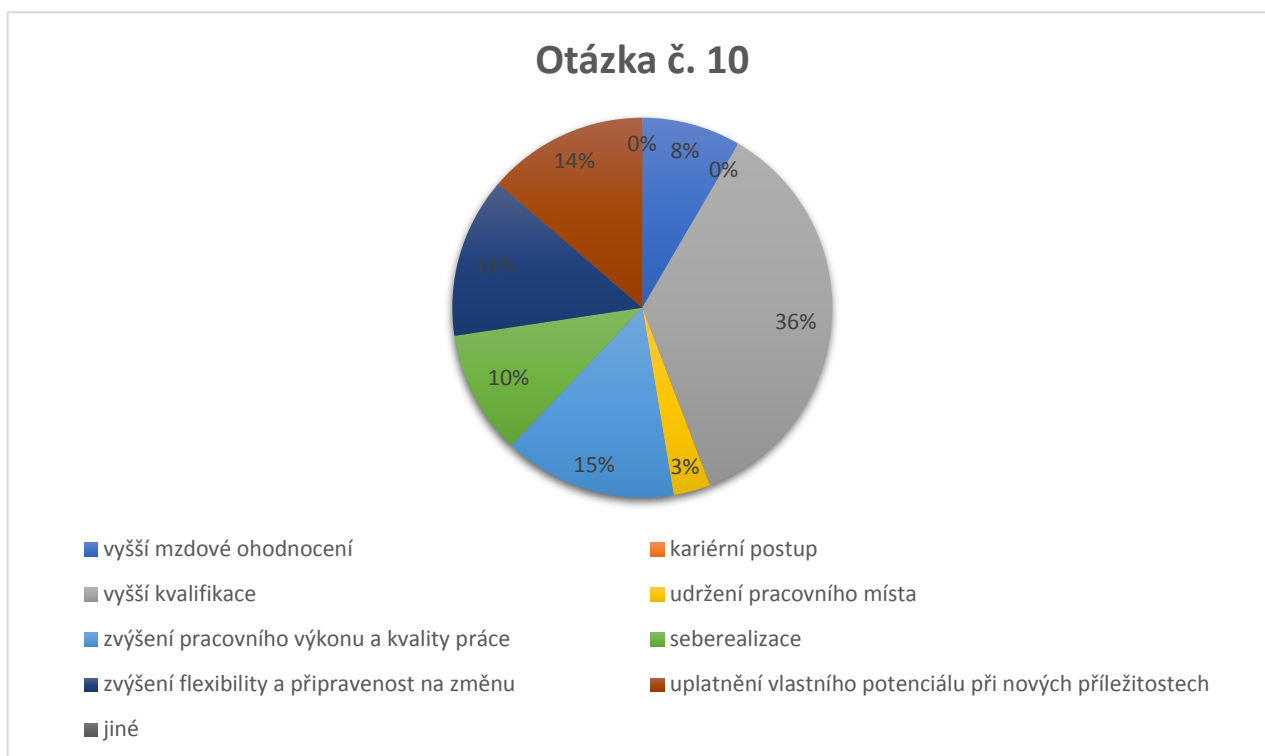
9. Je pro Vás důležité další vzdělávání v souvislosti s Vaší profesí?



Graf č. 9: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich ochoty se dále vzdělávat (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je pro zaměstnance důležité vzdělávání v souvislosti s jejich profesí. Pro 68 respondentů (tj. 72 %) je další vzdělávání důležité a tito respondenti jsou ochotni se dále vzdělávat i ve svém volném čase. Dalších 20 respondentů (tj. 21 %) není ochotno se profesně vzdělávat v rámci svého volného času. Pouze 7 respondentům (tj. 7 %) nepřipadá důležité další vzdělávání a neshledávají potřebu se dále rozvíjet. Na základě dat z dotazníků vyplývá, že se jedná především o pracovníky v administrativní části, jejichž obsah práce lze charakterizovat jako rutinní. Celkově však lze usuzovat, že většina zaměstnanců je osobně motivována ke svému dalšímu rozvoji.

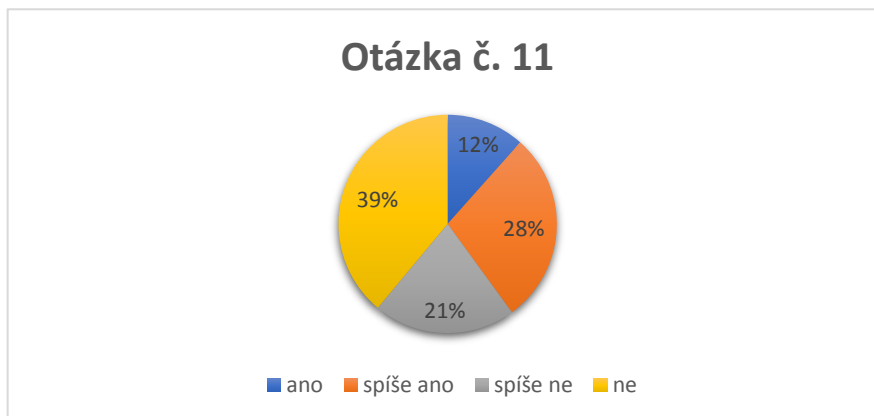
10) V čem spatřujete výhody dalšího vzdělávání ?



Graf č. 10: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich pohledu na výhody vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejvíce respondentů spatřuje výhodu dalšího vzdělávání ve vyšší kvalifikaci, a to konkrétně 34 lidí (tj. 36 %). Dále 14 zaměstnanců (tj. 15 %) vidí výhodu v možnosti zvýšení pracovního výkonu a kvality práce. Výhodu v možnosti zvýšení flexibility a připravenosti na změnu shledává 13 zaměstnanců (tj. 14 %) a stejné množství lidí shledává výhody v uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. 10 pracovníků (tj. 10 %) jako výhodu dalšího vzdělávání zvolilo možnost seberealizace, výhodu vyšší mzdové ohodnocení vybralo 8 zaměstnanců (tj. 8 %) a výhodu udržení pracovního místa zvolili 3 zaměstnanci (tj. 3 %). Lze vyzdvihnout skutečnost, že výhodu dalšího vzdělávání v možnosti kariérního postupu neshledal ani jeden respondent.

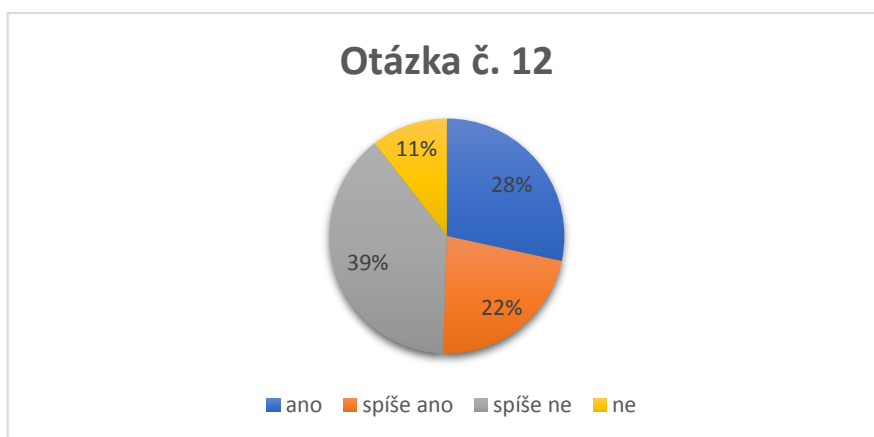
11. Jste zaměstnavatelem motivováni k dalšímu vzdělávání?



Graf č. 11: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku, zda jsou pracovníci zaměstnavatelem motivováni k dalšímu vzdělávání odpovědělo 57 lidí negativně, konkrétně 37 respondentů (tj. 39 %) označilo ne a 20 respondentů (tj. 21 %) označilo spíše ne. Ostatních 38 pracovníků (tj. 40 %) je zaměstnavatelem motivováno.

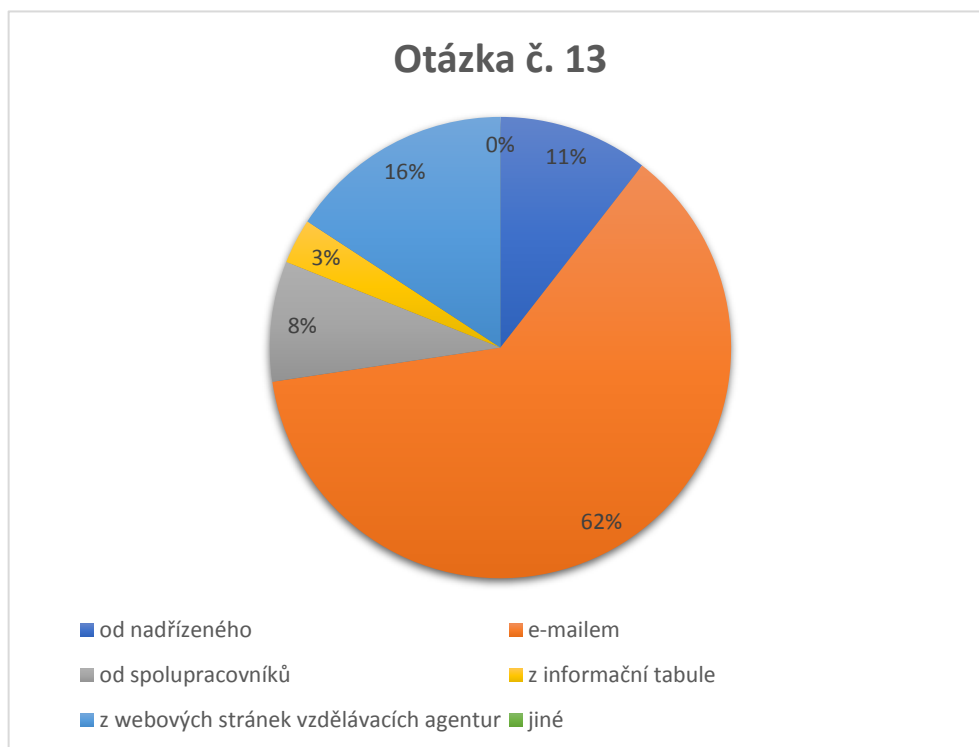
12. Informuje Vás zaměstnavatel o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?



Graf č. 12: Procentuální zastoupení respondentů dle informovanosti o možnostech vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

K informovanosti ohledně vzdělávání ve firmě se 50 % lidí vyjádřilo negativně. Přesněji 37 pracovníků (tj. 39 %) spíše není informováno o možnostech vzdělávání, 10 lidí (tj. 11 %) není vůbec informováno. Zbýlých 50 % zaměstnanců se k informovanosti vyjádřilo kladně. Z výsledků vyplývá, že co se týče informovanosti o možnostech vzdělávání je zde ze strany společnosti prostor na zlepšení.

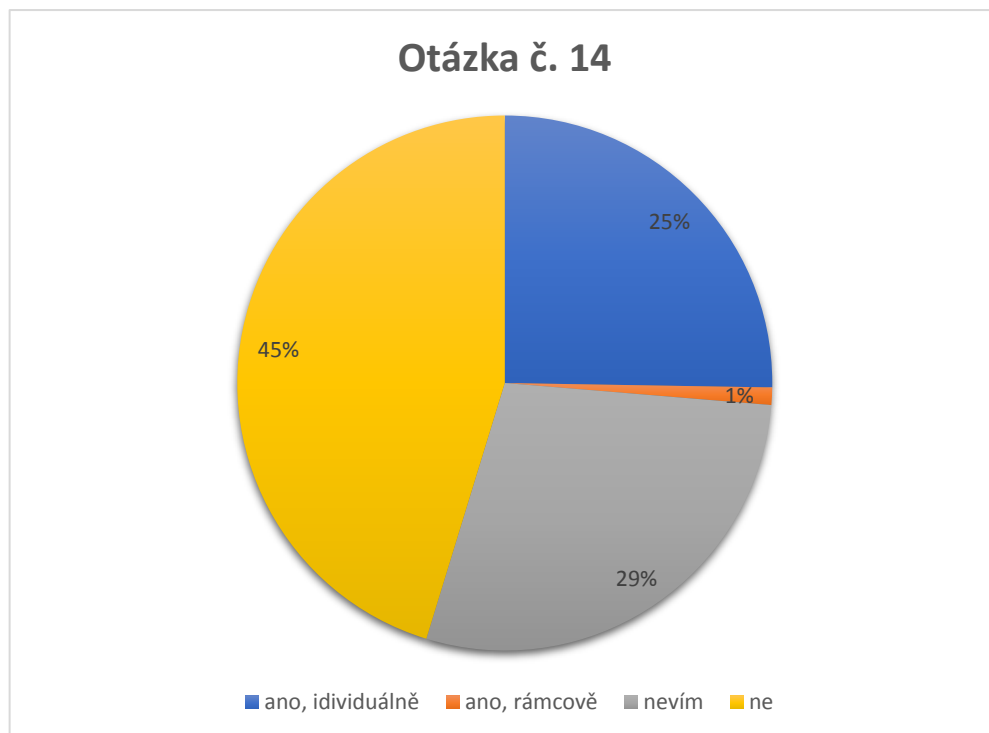
13. Prostřednictvím kterého informačního kanálu získáváte nejčastěji přehled o možných vzdělávacích akcích?



Graf č. 13: Procentuální zastoupení respondentů dle způsobu získávání informací o vzdělávání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastěji se o vzdělávacích akcích zaměstnanci dozvídají prostřednictvím e-mailu, tuto možnost označilo 59 lidí (tj. 62 %). Pro 15 zaměstnanců (tj. 16 %) je nejčastějším informačním kanálem webová stránka. 10 lidí (tj. 11 %) se o vzdělávacích akcích informují přímo u svého nadřízeného, 8 zaměstnanců (tj. 8 %) se o nich dozvídá od svých spolupracovníků. Zbývající 3 lidé (tj. 3 %) získávají informace z webových stránek vzdělávacích agentur.

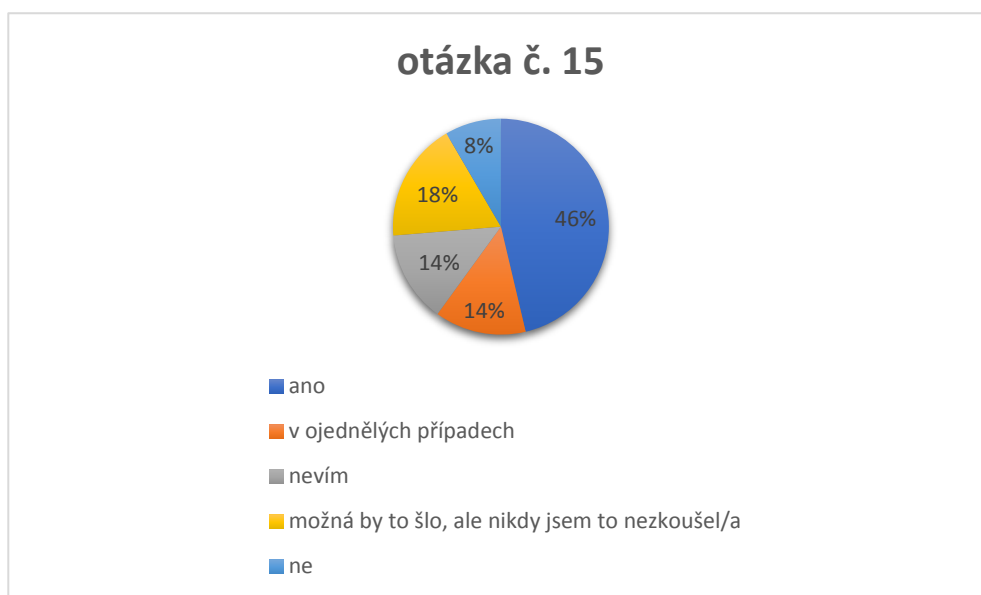
14. Plánuje Vám zaměstnavatel na období měsíce/roku harmonogram vzdělávání pro zaměstnance?



Graf č. 14: Procentuální zastoupení dle plánování vzdělávání ze strany zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku, zda zaměstnavatel plánuje na období měsíce/roku harmonogram vzdělávání odpověděla skoro polovina lidí ne, konkrétně 43 lidí (tj. 45 %). 27 zaměstnanců (tj. 29 %) neví, zda jim zaměstnavatel připravuje plán vzdělávání. 24 zaměstnancům (tj. 25 %) je připravován harmonogram vzdělávání individuálně a 1 člověku (tj. 1 %) je připravován plán vzdělávání rámcově.

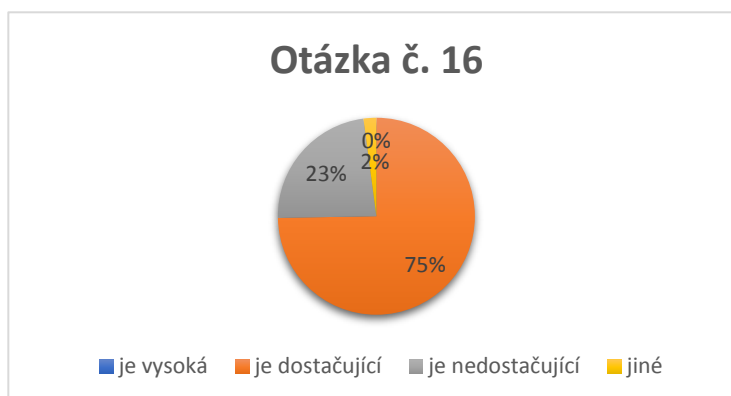
15. Máte možnost navrhnout zaměstnavateli proces Vašeho dalšího vzdělávání?



Graf č. 15: Procentuální zastoupení respondentů dle možnosti návrhu jejich vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Technicko-hospodářští zaměstnanci mají možnost navrhnout svému nadřízenému další možnosti vzdělávání. Po výběru určitého školení či kurzu mohou svůj návrh předložit svému nadřízenému a ten ho buď schválí či zamítne. 44 zaměstnanců (tj. 46 %) odpovědělo, že možnost navrhnout proces jejich dalšího vzdělávání využívá, 17 lidí (tj. 18 %) si není jistá, zda by to šlo a nikdy předtím to nezkoušeli. 13 zaměstnanců (tj. 14 %) má dojem, že to jde pouze v ojedinělých případech a stejný počet lidí o tom vůbec neví. Pouze 8 lidí (tj. 8 %) má pocit, že nemají vůbec možnost navrhnout proces svého dalšího vzdělávání.

16. Jak hodnotíte kvalitu vzdělávání ve firmě?

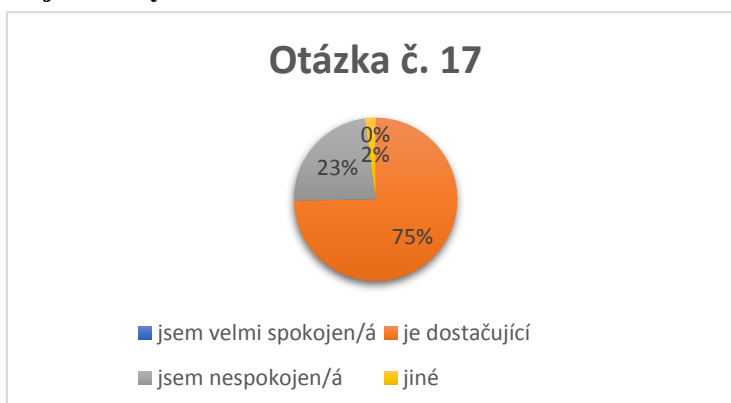


Graf č. 16: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich hodnocení kvality vzdělávání ve firmě

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak hodnotí zaměstnanci kvalitu vzdělávání ve firmě. 71 zaměstnanců (tj. 75 %) se shodlo na tom, že kvalita vzdělávání ve firmě je dostačující, naopak 22 lidí (tj. 23 %) považuje kvalitu vzdělávání za nedostačující. Dva zaměstnanci (tj. 2 %) označili možnost *jiné* a oba uvedli, že v úseku IT hodnotí kvalitu vzdělávání za nedostačující. Nikdo z respondentů neuvedl možnost, že je kvalita vzdělávání vysoká.

17. Jak jste spokojeni se systémem vzdělávání?



Graf č. 17: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich spokojenosti se systémem vzdělávání

(Zdroj: vlastní zpracování)

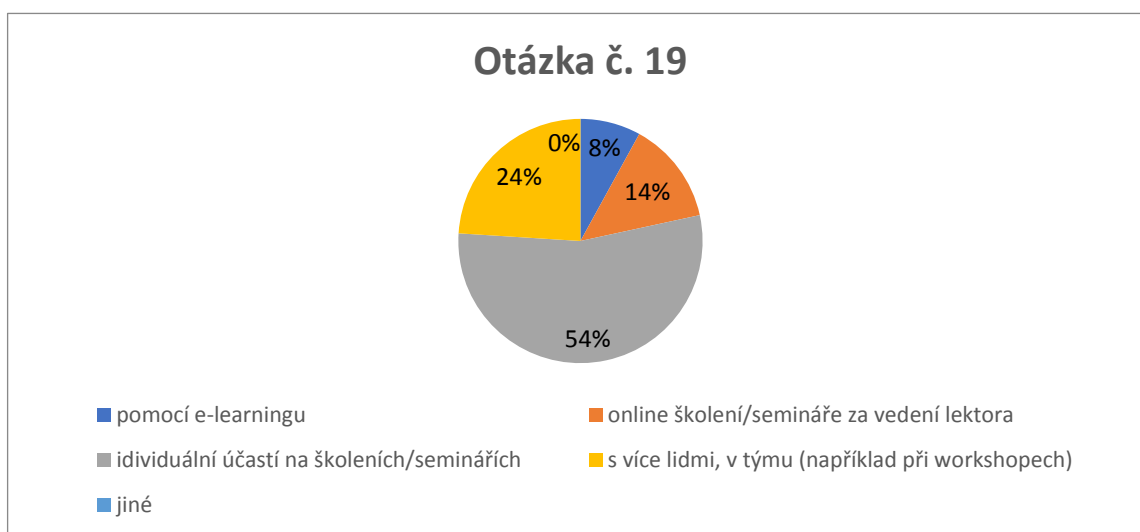
Výše uvedená otázka byla zaměřena na spokojenost se systémem vzdělávání. Jelikož respondenti volili u této otázky zcela stejné možnosti jako u otázky předchozí, graf procentuálně vyšel totožně. 71 (tj. 75 %) zaměstnanců je spokojeno se systémem vzdělávání, 22 lidí (tj. 23 %) považuje kvalitu vzdělávání za nedostačující. Opět dva zaměstnanci (tj. 2 %) označili možnost *jiné*. Jeden z nich uvedl, že ve firmě žádný systém vzdělávání není a druhý, že v úseku IT postrádá systém vzdělávání. Nikdo neuvedl možnost, že by byl se systémem vzdělávání spokojen.

18. Pokud jste označili v předchozí otázce, že jste nespokojeni, prosím rozved'te tuto opověď.

Tato otázka je doplňková k předchozí otázce. Respondenti měli uvést, z jakého důvodu nejsou spokojeni se systémem vzdělávání, přičemž 12 respondentů sice v předchozí odpovědi uvedli, že se systémem vzdělávání nejsou spokojeni, ale již neopověděli na tuto otázku.

Odpověď prostřednictvím otevřené otázky využilo 10 respondentů. Lidé si ve velké míře stěžovali na absenci školení. Někteří pracovníci mají dojem, že žádný systém vzdělávání ve firmě není, jiní určitý systém shledávají, avšak jsou s ním nespokojeni. Tato nespokojenost převládá převážně v úseku IT, ale také v úseku plánování a logistiky. Jednomu respondentovi by se zamlouvalo, kdyby se vzdělávali pracovníci prostřednictvím vzájemné interakce, čímž by mohli nabýt znalosti z oborů napříč firmou, využitelné v rámci své profese. Další respondent byl zklamaný z přístupu vedení, jelikož i přesto, že si našel kurz, který by ho zajímal, tak mu ze strany vedení nebylo umožněno na něj vycestovat. Důvodem byla vzdálenost místa školení od sídla společnosti, přičemž daný kurz se konal v Praze. Respondent uvádí, že mu bylo umožněno zúčastnit se školení nejdále v Ostravě. Jiný zaměstnanec zase uvádí, že odborné kurzy jsou vždy jen obchodně zaměřené.

19. Jakou formu vzdělávání preferujete? Můžete označit i více odpovědí.



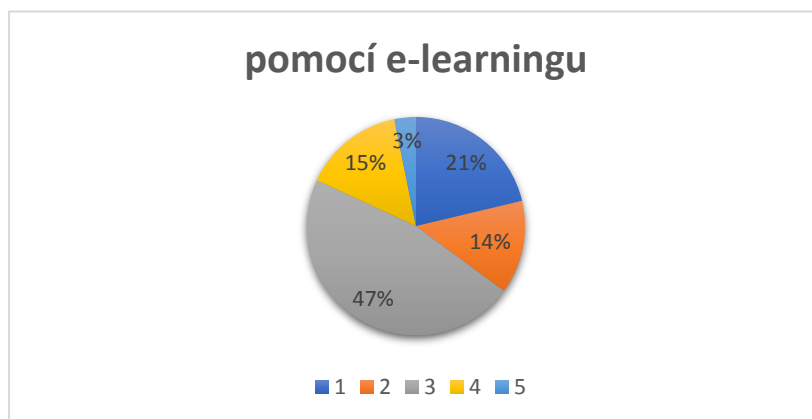
Graf č. 18: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich preferencí forem vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká je nejpreferovanější forma vzdělávání. I přesto, že je e-learning nejdostupnější formou, skončila tato forma na posledním místě, konkrétně ji zvolilo 10 lidí (tj. 8 %). 17 zaměstnancům (tj. 14 %) nejvíce vyhovuje online školení či semináře za vedení lektora. S více lidmi nebo v týmu se rádo vzdělává 30 zaměstnanců (tj. 24 %). Nejoblíbenější formou vzdělávání je individuální účast na školeních či seminářích, tuto formu zvolilo 68 respondentů (tj. 54 %). Tato forma může být mnohem interaktivnější, jelikož se zaměstnanci mohou v případě potřeby na cokoliv doptat a své nabyté vědomosti ihned prodiskutovat jak s lektorem, tak mezi sebou.

20. Označte prosím u každé formy vzdělávání míru spokojenosti. (1 maximálně nespokojen, 5 maximální spokojenost)

Tato otázka se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s určitými formami vzdělávání. Každou formu mohli ohodnotit na stupnici od 1 do 5. 1 značí maximální nespokojenost a 5 maximální spokojenost. Ze všech forem vzdělávání jsou dle dotazníkového šetření zaměstnanci nejvíce spokojeni s individuální účastí na školeních/seminářích. Se vzděláváním s více lidmi a v týmech je spokojena více než polovina lidí. Naopak s e-learningem jakožto formou vzdělávání byla přes třetina respondentů nespokojena. Vzdělávání ve formě individuální účasti na školeních/seminářích je co se týče spokojenosti zaměstnanců na střední příčce.

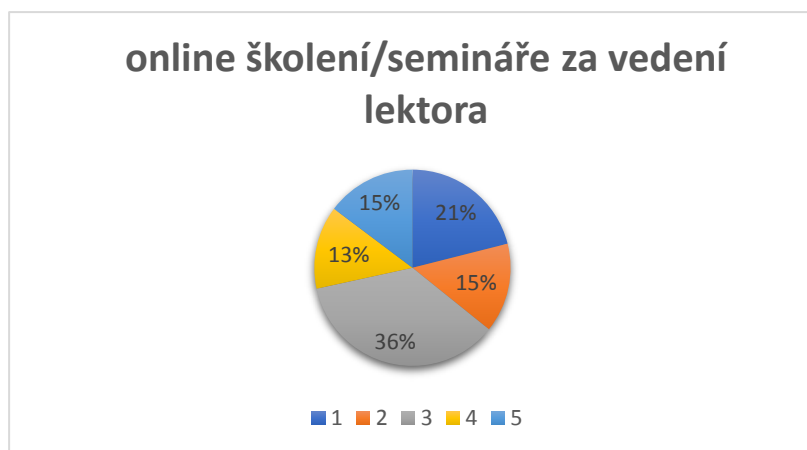
20a. E-learning



Graf č. 19: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání e-learning (Zdroj: vlastní zpracování)

Maximální spokojenost s formou vzdělávání e-learning vyjádřili hodnotou 5 pouze 3 lidé (tj. 3 %). Spíše spokojeno (hodnota 4) bylo 14 (tj. 15 %) respondentů. 45 zaměstnanců (tj. 47 %) byli více méně s e-learningem spokojeni, což vyjádřili střední hodnotou spokojenosti 3. Spíše nespokojeno (hodnota 2) bylo 13 zaměstnanců (tj. 14 %) a 20 zaměstnanců (tj. 21 %) nebylo s e-learningem vůbec spokojeni (hodnota 1).

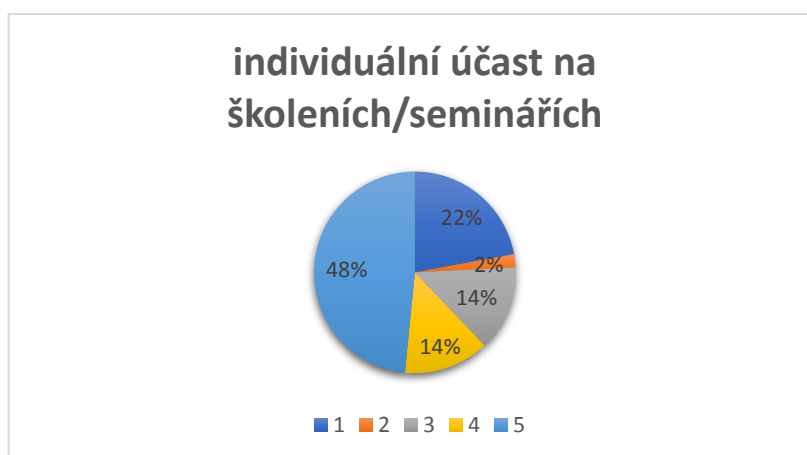
20b. Online školení/semináře za vedení lektora



Graf č. 20: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání online školení/semináře za vedení lektora (Zdroj: vlastní zpracování)

34 zaměstnanců (tj. 36 %) bylo velmi spokojeno (hodnota 5) či spíše spokojeno (hodnota 4) s online školeními/semináři za vedení lektora. Více méně spokojeno (hodnota 3) bylo 34 lidí (tj. 36 %) a spíše nespokojeno (hodnota 2) či úplně nespokojeno (hodnota 1) je 27 zaměstnanců (tj. 28 %).

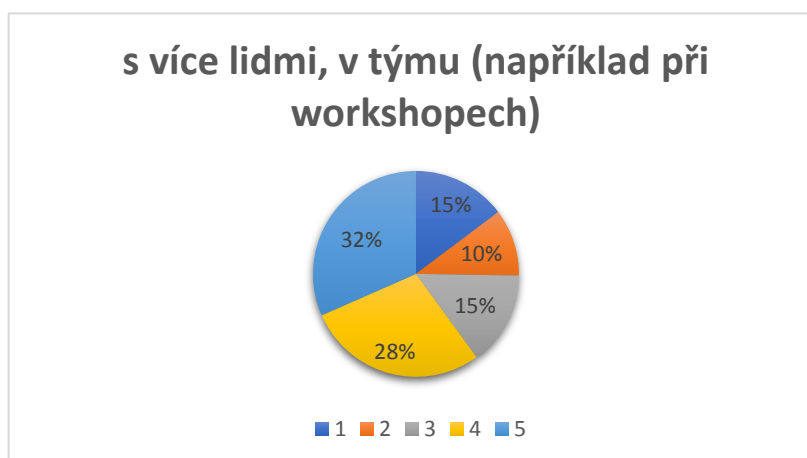
20c. Individuální účast na školeních/seminářích



Graf č. 21: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání individuální účast na školeních/seminářích (Zdroj: vlastní zpracování)

S touto formou je naprosto spokojených (hodnota 5) či spíše spokojených (hodnota 4) 59 zaměstnanců (tj. 62 %). 13 lidí (tj. 14 %) je s individuální účastí na školeních/seminářích více méně spokojeno (hodnota 3). Naopak 23 lidí (tj. 24 %) je spíše nespokojeno (hodnota 2) nebo úplně nespokojeno (hodnota 1).

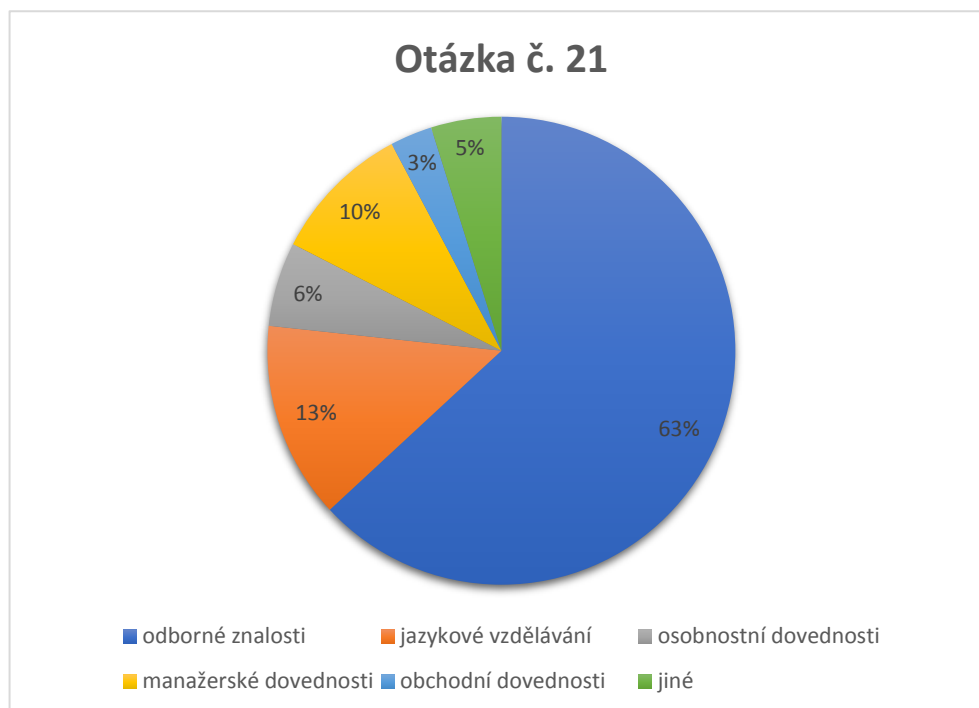
20d. S více lidmi, v týmu (například při workshopech)



Graf č. 22: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání s více lidmi, v týmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost (hodnota 4 a 5) s touto formou vzdělávání vyjádřilo 57 lidí (tj. 60 %). 14 lidí (tj. 15 %) je více méně spokojeno (hodnota 3). 24 zaměstnanců (tj. 25 %) je spíše nespokojeno (hodnota 2) nebo úplně nespokojeno (hodnota 1).

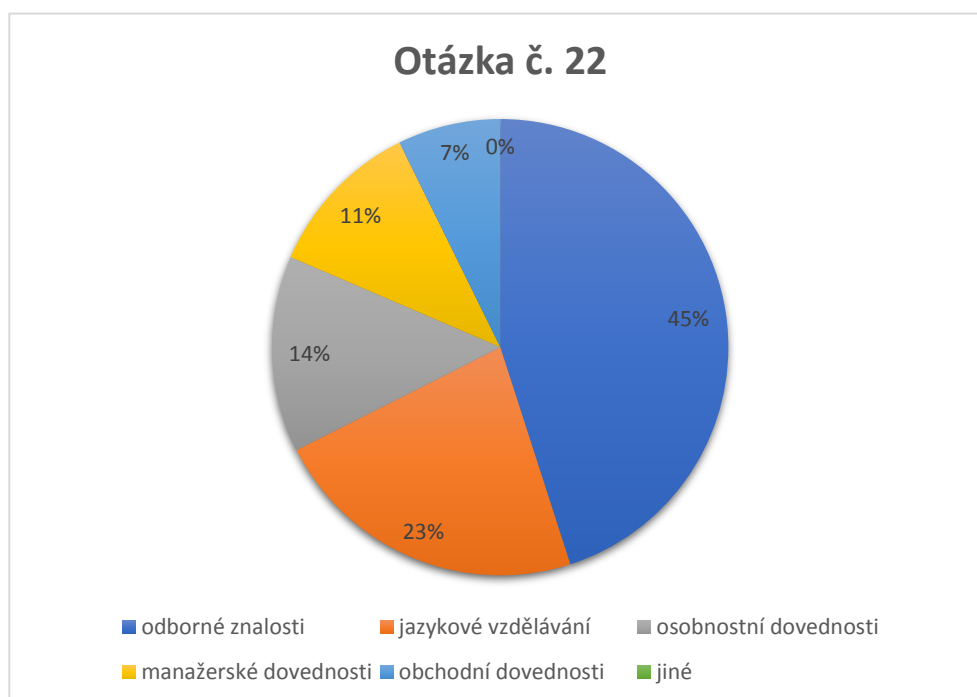
21. Na jaké téma byla Vaše poslední vzdělávací akce zaměřena? Můžete označit více odpovědí.



Graf č. 23: Procentuální zastoupení respondentů dle zaměření poslední vzdělávací akce (Zdroj: vlastní zpracování)

65 zaměstnanců (tj. 63 %) uvedlo, že na poslední vzdělávací akci se věnovali odborným znalostem (např. práce na PC, účetnictví), 14 lidí (tj. 13 %) se vzdělávala jazykově, 10 zaměstnanců (tj. 6 %) rozvíjelo v rámci poslední vzdělávací aktivity své osobnostní dovednosti, 6 lidí (tj. 10 %) své manažerské dovednosti a 3 lidé (tj. 3 %) své obchodní dovednosti. 5 lidí (tj. 5 %) označilo možnost *jiné* a v otevřené odpovědi uvedlo, že se jejich poslední vzdělávací akce uskutečnila mimo firmu.

22. Které z nabízených témat Vás pro Vaše vzdělávání nejvíce zajímá? Můžete označit i více odpovědí.



Graf č. 24: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich zájmových témat vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče výběru možností byla tato otázka velmi podobná otázce č. 21. Zde se zaměstnanci mohli vyjádřit, v jaké oblasti by se chtěli dál vzdělávat. Největší zájem je o rozvoj v odborných znalostech, tuto možnost označilo 68 zaměstnanců (tj. 45 %). 34 lidí (tj. 23 %) nejvíce zajímá vzdělávání z hlediska jazykových dovedností, 21 lidí (tj. 14 %) z hlediska osobnostních dovedností, 17 lidí (tj. 11 %) z hlediska manažerských dovedností a 11 lidí (tj. 7 %) projevilo zájem o obchodní dovednosti.

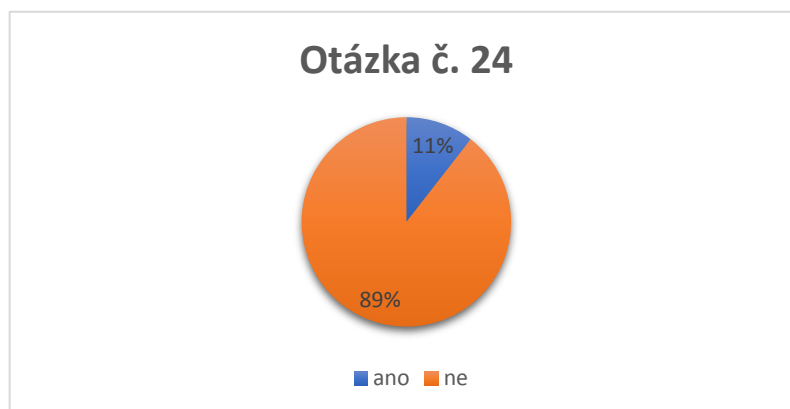
23. Využíváte e-learningového systému Moodle VÚHŽ v oblasti jazykového vzdělávání?



Graf č. 25: Procentuální zastoupení respondentů dle využívání e-learningového systému Moodle VÚHŽ v oblasti jazykového vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

E-learningový systém Moodle VÚHŽ využívá 64 zaměstnanců (tj. 67 %) a zbývajících 31 lidí (tj. 33 %) ho nevyužívá. Jazykové vzdělávání má ve firmě VÚHŽ, a. s., velkou tradici, každý zaměstnanec má možnost se přihlásit do jazykových kurzů. Jak je už z předchozích otázek patrné, zaměstnanci se nejraději učí s lektorem, a to právě platí i pro jazykové vzdělávání. Lektor má možnost výuku jazyků doplnit právě e-learningovým systémem.

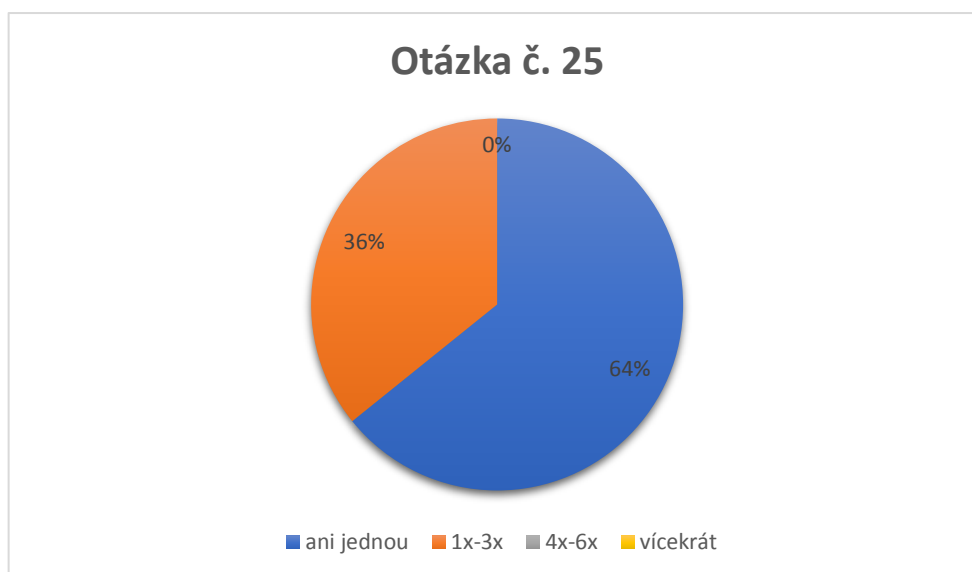
24. Zúčastnil/la jste se v minulosti v rámci vzdělávání ve Vaší společnosti trainee programu?



Graf č. 26: Procentuální zastoupení respondentů dle účasti trainee programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Do trainee programu se můžou absolventi hlásit napříč obory. Z dotazníkového šetření je patrné, že z TH zaměstnanců má s tímto programem zkušenost pouze 10 lidí (tj. 11 %). Zbytek zaměstnanců (tj. 89 %) tímto program nikdy neprošlo.

25. Kolikrát jste se zúčastnil/a vzdělávacích aktivit v období pandemie Covid-19.



Graf č. 27: Procentuální zastoupení respondentů dle četnosti jejich účasti ve vzdělávacích aktivitách v období pandemie Covid-19 (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělávacích akcí se ani jednou v období pandemie Covid-19 nezúčastnilo 61 zaměstnanců (tj. 64 %). Důvodem bylo pravděpodobně plošné rušení vzdělávacích aktivit kvůli dané pandemii. 1x-3x za dané období se vzdělávací akce zúčastnila zbylá část respondentů, konkrétně 34 lidí (tj. 36 %). Ostatní dvě možnosti četnosti neuvedl ani jeden respondent.

26. Tento počet četnosti je pro Vás?

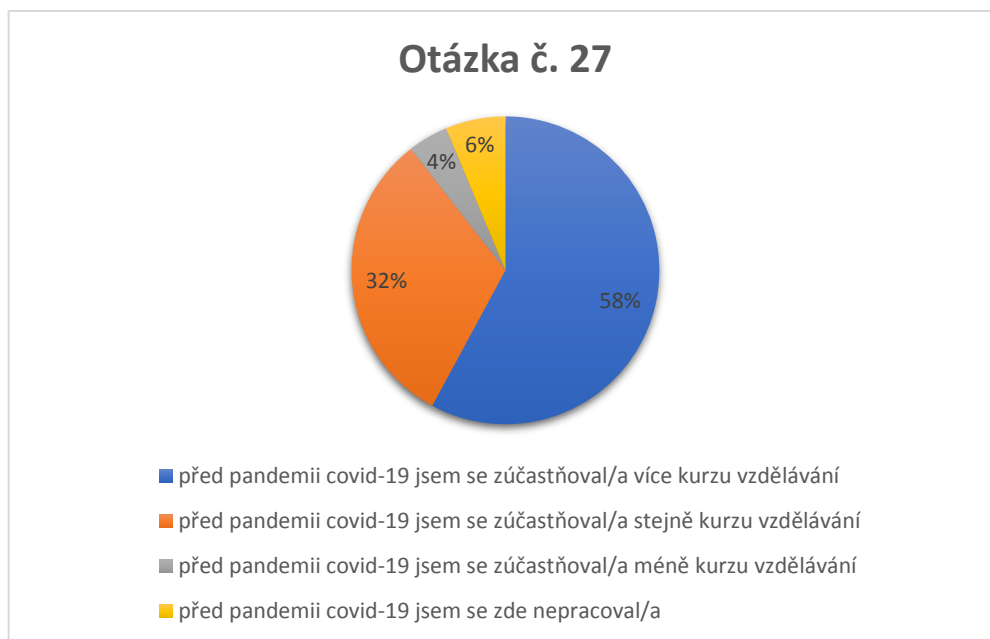
Tabulka č. 2: Hodnocení četnosti vzdělávacích aktivit v období pandemie Covid-19 respondenty

(Zdroj: vlastní zpracování)

	nízký	přiměřený	vysoký
ani jednou	41	20	0
1x-3x	11	23	0

Tato otázka doplňuje otázku předchozí a zjišťuje spokojenost s četností absolvovaných vzdělávacích aktivit v období pandemie Covid-19. 41 lidí, kteří se nezúčastnili vzdělávací aktivity ani jednou, uvedli, že se jedná o nízký počet. Zbýlých 20 zaměstnanců posoudilo daný počet za přiměřený. Lidé, kteří se zúčastnili 1-3 vzdělávacích aktivit v průběhu daného období, hodnotí tento počet jako nízký. Ostatních 23 účastníků označilo danou četnost za přiměřenou. Ani v jednom případě nebyla zvolena možnost *vysoká*.

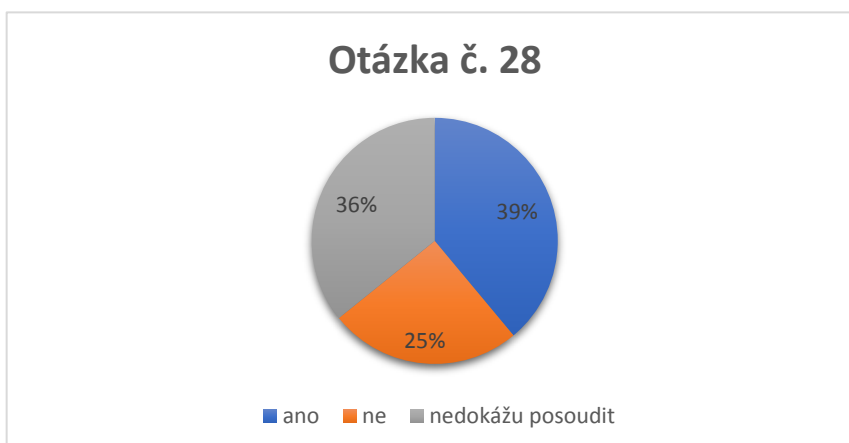
27. Označte vyhovující.



Graf č. 28: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich četnosti účastí na vzdělávacích kurzech před pandemií Covid-19 (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak se změnila četnost účastí na vzdělávacích kurzech v důsledku pandemie covid-19. Zde se naskytl opět problém nutného rušení velkého množství kurzů kvůli vzniklým pandemickým opatřením, ale i přesto 4 zaměstnanci (tj. 4 %) uvedli, že se před pandemií zúčastňovali méně kurzů. Více než polovina lidí uvedla, že se zúčastňovala více kurzů před pandemií, konkrétně 55 lidí (tj. 58 %), 30 zaměstnanců (tj. 32 %) uvedlo, že navštěvovalo stejně kurzů. 6 lidí (tj. 6 %) v době pandemie ve firmě ještě nepracovalo.

28. Navýšila se nabídka vzdělávání v online prostředí v důsledku pandemie Covid-19?



Graf č. 29: Posouzení nabídky online vzdělávání v důsledku pandemie Covid-19 respondenty (Zdroj: vlastní zpracování)

Během pandemie firmy plošně reagovaly na přemísťování vzdělávacích aktivit do online formy. Proto ne všechny kurzy byly zrušeny, ale pouze došlo k jejich zdigitalizování. 37 zaměstnanců (tj. 39 %) uvádí, že vzdělávacích aktivit v online prostředí přibýlo. 34 lidí (tj. 36 %) to nedokáže posoudit a navýšení těchto aktivit nezaznamenalo 24 zaměstnanců (tj. 25 %).

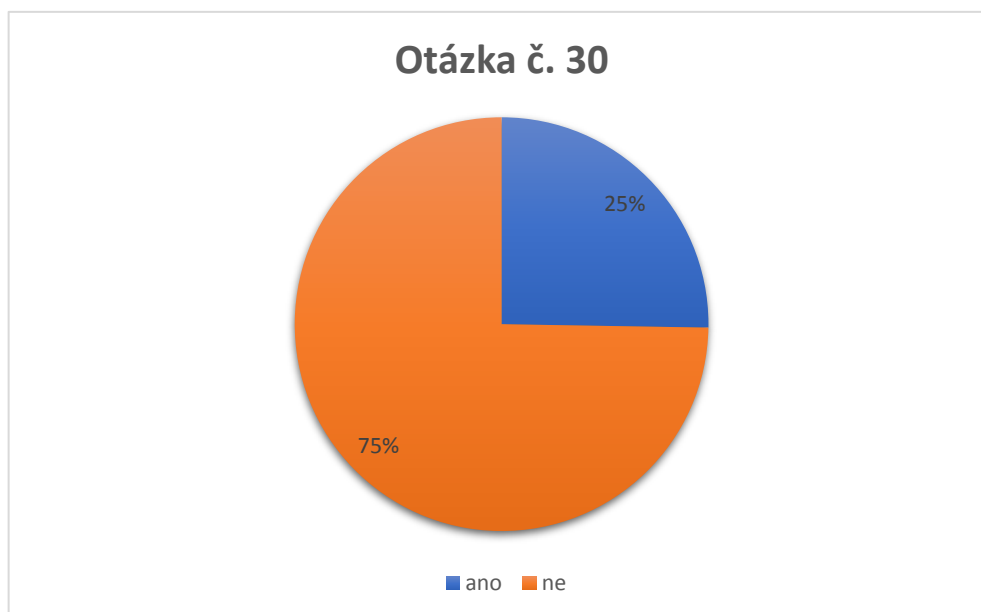
29. V případě, že jste v předchozí odpovědi zvolil/la ano, o kolik se navýšila nabídka?



Graf č. 30: Posouzení nabídky online vzdělávání v důsledku pandemie Covid-19 respondenty (Zdroj: vlastní zpracování)

37 zaměstnanců v předchozí otázce uvedlo, že vzrostla nabídka vzdělávání v online prostředí v důsledku pandemie Covid-19. Z toho 34 lidí (tj. 92 %) uvedlo, že se nabídka zvýšila skokově a 3 zaměstnanci (tj. 8 %) zaznamenali malé navýšení nabídky.

30. Museli jste se naučit v důsledku pandemie Covid-19 pracovat s novými nástroji či se naučit nějakou novou dovednost?



Graf č. 31: Posouzení nově nabytých dovedností v důsledku pandemie Covid-19 respondenty (Zdroj: vlastní zpracování)

71 respondentů (tj. 75 %) uvedlo, že v důsledku Covid-19 nebyla potřeba rozšířit své znalosti ohledně práce ani se naučit novou dovednost či pracovat s novými nástroji. Naopak 24 lidí (tj. 25 %) tuto potřebu zaznamenalo.

31. V případě, že ano, o co se jednalo?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí, v rámci které měli respondenti uvést, co nového se v důsledku pandemie Covid-19 museli naučit. Možnost otevřené odpovědi využilo 10 zaměstnanců z celkového počtu 24 osob, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci museli rozšířit své dovednosti v online komunikaci (hovory, meetingy, apod.), dále bylo zapotřebí se naučit s aplikacemi jako je Google Meet nebo Microsoft Teams. Někteří zaměstnanci měli prvotní zkušenost se vzděláváním přes webináře.

32. Je něco, co byste chtěli ve společnosti VÚHŽ, a. s., změnit v systému vzdělávání? Máte nějaké návrhy na jeho zlepšení?

V tomto bodě se respondenti mohli volně vyjádřit ke svým potřebám při vzdělávání či uvést jejich návrhy na zlepšení. Z celkového počtu 95 respondentů na otázku odpovědělo 15 zaměstnanců. Velké množství lidí se domnívá, že systém vzdělávání ve společnosti nefunguje či vůbec není, a proto by měl být (dle jejich názoru) zaveden. Nejčastější připomínky se týkaly rozšíření již existujících kurzů jazyků a zavedení zcela nových kurzů se zaměřením na osobní rozvoj, komunikaci a psychologii. Mezi oblasti vzdělávání, které by někteří respondenti ocenili, patří management, obchod či projektové řízení. Zaměstnanci by také ocenili lepší informovanost a ucelenou komunikaci s vedením společnosti.

2.2.5 Celkové zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Zastoupení mužů a žen je ve firmě vyrovnaný. Průměrné věkové hladina je 46-55 let, zaměstnanci mají středoškolské vzdělání, jenž bylo zakončeno maturitní zkouškou či vysokoškolské vzdělání. Většina respondentů pracuje ve zmíněné společnosti 11 či více let. Většina z nich jsou ženatí či vdaní a mají děti. Pro většinu zaměstnanců jsou vzdělávací aktivity v souvislosti s profesí přípustné, většina respondentů je proto ochotných pokračovat v dalším vzdělávání. V tomto nadstavbovém vzdělávání vidí možnost především vyšší kvalifikace, mezi další důležitá kritéria patří zvýšení pracovního výkonu a kvality práce a uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. Zaměstnanci jsou svým zaměstnavatelem docela dobře informováni ohledně možnostech vzdělávání. O nabídce vzdělávacích aktivit se informuje ve společnosti VÚHŽ, a. s., převážně e-mailem. Pouze některým zaměstnancům plánuje zaměstnavatel harmonogram vzdělávání. Pro velkou část je současný systémem vzdělávání dostačující, ale i přes to v něm spousta lidí shledává mezery. Většina respondentů však nabývá dojem, že ke vzdělávacímu harmonogramu není velká možnost se vyjádřit, jelikož je jeho podoba převážně v režii zaměstnavatele. Většina dotazovaných se ve firmě VÚHŽ, a. s., se nezúčastnilo v posledních dvou letech žádné vzdělávací akce, pro většinu z nich je zmíněný počet nízký. Nejoblíbenější formou vzdělávacích akcí je tzv. školení, popř. semináře, které probíhají za individuální účasti. Poslední vzdělávací akce se většina zaměstnanců zúčastnila již dříve v minulosti, tento fakt je zapříčiněn převážně krizí, kterou způsobila pandemie SARS-CoV-2. Před

pandemii SARS-CoV-2 se zaměstnanci zúčastňovali více kurzu vzdělávání. Na druhou stranu se za doby pandemie navýšila nabídka vzdělávání v online prostředí. Během epidemie se zaměstnanci také naučili nové dovednosti z online prostředí např. pracovat s Microsoft Teams. Drtivá většina vzdělávacích akcí je dle respondentů sledované společnosti zaměřena na odborné znalosti (lingvistické dovednosti, práce na PC). Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že většina zaměstnanců zmiňované společnosti se s e-learningovým systémem Moodle VÚHŽ v minulosti již setkala.

3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Plán vzdělání

Plánováním vzdělávání, hledáním nejrůznějších školení a aktivit, realizací a následným vyhodnocováním vzdělávání se zabývá personální oddělení. Ve společnosti VÚHŽ, a. s., však neexistuje žádný systematický plán vzdělávání. Jenom pár zaměstnanců se v rámci dotazníkového šetření vyjádřilo, že jim zaměstnavatel plánuje harmonogram vzdělávání individuálně. Všichni zaměstnanci včetně TH pracovníků mají povinné vzdělávání ze zákona, jako je BOZP a PO. Dále společnost nabízí jazykové kurzy, buď prezenční formou nebo přes e-learning. Poté se každý zaměstnanec již vzdělává podle své vlastní potřeby a charakteru pracovní pozice. Například mzdové účetní se každoročně vzdělávají v rámci odborných seminářů jako například Roční zúčtování a změny ve zdaňování mezd.

Momentálně mají možnost TH zaměstnanci navrhopvat nadřízenému způsoby svého dalšího vzdělávání a rozvoje. Vyberou si dané školení a zaznamenají jej do aplikace Lotus Notes včetně data a dalších podrobností. Nadřízený buď návrh schválí nebo zamítne. Dle dotazníků však tuto možnost spousta zaměstnanců nikdy nevyužila.

Z odpovědí na otázky č. 17 a 32 dotazníkového šetření ale vyplývá, že zaměstnanci by si v rámci společnosti přáli ucelený systém vzdělávání. Proto navrhuji, že by vedení mohlo systematický plán vzdělávání zavést, který by rovněž mohl sloužit jako jistá motivace k dalšímu vzdělávání, jelikož v otázce č. 11 odpovědělo 57 zaměstnanců, že se necítí být zaměstnavatelem motivováno k dalšímu vzdělávání. Uskutečněním tohoto návrhu by tak systematický plán vzdělávání zahrnoval všechny TH pracovníky. Vedení by představilo jednotlivým zaměstnancům předběžný plán, kteří by si plán mohli dále přizpůsobit dle svých osobních preferencí. Tento plán by měl povahu živého organismu, a v případě potřeby by se mohl dále měnit, doplňovat a rozvíjet. Daný plán by byl tvořen vždy na jeden rok a byl by zanášen například do programu Microsoft Office Excel, aby s ním bylo možné neustále pracovat.

Obsah vzdělávacího plánu by mohl být ve značné míře odpovídat plánu, který byl uveden v teoretické části, a zahrnoval by informace ohledně:

- tématu vzdělávání,
- cílové skupiny,
- metod a technik,
- vzdělávací instituce,
- časového období,
- místa konání vzdělávací akce,
- nákladů.

3.2 Motivace ke vzdělávání

Motivace hraje v rámci vzdělávání velkou roli. Povzbuzení zaměstnavatelem v dalším vzdělávání může být hnacím motorem pro zaměstnance. Z dotazníkového šetření (viz Graf č. 11) vyplývá, že skoro polovina zaměstnanců se necítí být motivována k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Proto vedení doporučuji, aby se pokusila zaměřit na tuto oblast. Z grafu č. 10 je patrné, že zaměstnanci spatřují největší výhodu dalšího vzdělávání ve vyšší kvalifikaci, dále ve zvýšení pracovního výkonu a kvality a také ze zvýšení flexibility a připravenosti na změnu. Tento fakt je přínosem nejen pro zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání by společnost mohla prostřednictvím finančních odměn či zaměstnaneckých výhod v závislosti na počtu absolvovaných školení. Zaměstnance by také mohlo povzbudit ke vzdělávání fakt, že po ukončení kurzů či školení by získali certifikát či diplom.

3.3 Odborné IT školení

Ve stálé nabídce počítačového vzdělávání jsou k dispozici kurzy pro práci s programy Excel a Power Point. Ty jsou však určeny pro začátečnické uživatele. Na základě 32. otevřené otázky v dotazníkovém šetření, ve které respondenti z řad IT specialistů vyjádřili své pochybnosti o tom, že pro ně ve společnosti neprobíhá rozšiřující odborné vzdělávání. Z tohoto důvodu by bylo vhodné rozšířit nabídku školení právě pro oblast IT.

Například firma **OKsystem**, s. r. o., pořádá přímo školení IT profesionálů. Společnost se zaměřuje na poskytování SW řešení a nabízí školení a testování znalostí IT specialistů.

Jedná se o autorizované školicí středisko kurzů Microsoft, Cisco, SUSE, Red Hat a další. Firma nabízí jednodenní, dvoudenní a pětidenní kurzy. Ceny se pohybují od 5000 do 55000 Kč za jeden kurz v závislosti na zvoleném programu a délce kurzu. Zaměstnanci si mohou zvolit kurz podle profesních požadavků a individuálních preferencí. Svou konkrétní volbu je potřeba konzultovat s vedením.(19)

3.4 Odborné vzdělávání

Mimo odborné vzdělávání v oblasti IT navrhuji se zaměřit i na další pracovní pozice ve společnosti VÚHŽ, a. s., v rámci kterých by bylo toto vzdělávání značně přínosné. Tento návrh podporují také odpovědi zaměstnanců na otázku č. 22 dotazníkového šetření, kde zaměstnanci projevili největší zájem o odborné vzdělávání. Například navrhuji zavést rozšiřující PC kurzy (kromě již dostupných), další vzdělání pro účetní, administrativní pracovníky apod. Například již zmiňovaná firma **OKsystem s.r.o.** nabízí kurzy projektového řízení, které by bylo vhodné pro projektové manažery.(19)

3.5 Rozšíření individuálních školení či seminářů

Z dotazníkového šetření (viz Graf č. 19) vyplývá, že zaměstnancům nejvíce vyhovuje forma vzdělávání, ve které mohou být přítomni osobně. Z psychologického hlediska to může být zapříčiněno tím, že lidé již pouhou svou fyzickou účastí projeví své odhodlání věnovat danému semináři či školení svůj čas a energii. Rovněž možná vzájemná interakce mezi více lidmi v průběhu školení či semináře může zaměstnance motivovat a podnítit k zajímavé diskuzi, a tím vzdělávací průběh zatraktivnit. Dalším značnou výhodou individuálního vzdělávání představuje pro zaměstnance možnost se ihned doptat na různé otázky či případné nejasnosti. Společnost by tedy mohla upřednostňovat primárně tuto formu před ostatními. Pokud by proces vzdělávání probíhal přímo v prostorách společnosti, nabízí se zde spousta místností včetně velkého kinosálu, kde mohou tyto vzdělávací akce probíhat. V případě zvýšení počtu individuálních školení či seminářů by se společnost mohla pokusit (mimo externí školitele) rozšířit počet interních lektorů.

3.6 Informovanost zaměstnanců

Dle výsledků otázky č. 12 dotazníkového šetření je společnost VÚHŽ, a. s., do určité míry iniciativní v poskytování informací svým zaměstnancům ohledně možného

doplňujícího vzdělání. Velká většina respondentů se dozvídá o plánovaných vzdělávacích akcích prostřednictvím e-mailu. V této záležitosti bych navrhla, aby společnost (mimo e-mailovou komunikaci) vytvořila také přehlednou online nástěnku, na které by byly všechny výukové programy přehledně seřazeny například podle data nebo jejich zaměření. Zřízení takové nástěnky by společnost ekonomicky nikterak nezatížilo, jelikož by pro její realizaci mohla využít aplikace od společnosti Microsoft, jejichž produkty se ve firmě již využívají. Konkrétně aplikace Microsoft Moca, představuje virtuální nástěnku pro organizaci různých projektů a umožňuje také nastavení upozornění v případě uskutečnění různých změn na nástěnce prostřednictvím automatického odesílání e-mailu či formou notifikace v systému počítače. Dále bych také navrhla zasílání pravidelných krátkých dotazníků ze strany zaměstnavatele zaměřených na míru spokojenosti a informovanosti zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Dotazníky by mohly podnítit zaměstnance se aktivně podílet na těchto záležitostech a případně poskytnout zaměstnavateli zpětnou vazbu.

3.7 E-learning

Jak už bylo v předchozím textu zmíněno, většina zaměstnanců společnosti VÚHŽ, a. s., má dobré povědomí o firemní e-learningové platformě Moodle. Mezi výhody e-learningových platforem patří zejména:

- Malá náročnost zprostředkovaného vzdělávání. Edukaci lze provádět i v rámci home office režimu.
- Možnost tvorby interaktivního vzdělávacího prostředí (nahrávání videí, hlasových stop).
- Rychlé vyhodnocení zhotovených testů, efektivní vyhodnocovací databáze se statistikou.
- Vyšší atraktivita vzdělávacích akcí v porovnání s tradiční papírovou formou edukativních materiálů.
- Menší zátěž na životní prostředí (takřka nulové náklady na papír).

Přes všechny výše uvedené výhody e-learningu vyplývá z dotazníkového šetření, že tato metoda vzdělávání nepatří mezi ty nejpreferovanější. Aby byla metoda e-learningu pro zaměstnance atraktivnější, navrhovala bych co nejvíce interaktivnější charakter výuky. Interaktivní výukou se myslí přímé zapojení uživatele do výuky, např. pomocí hry,

srovnání s ostatními uživateli, skupinové práce v online prostředí apod. Smyslem změn by však neměl být nárůst skript, nebo výukových textů. Zároveň v důsledku proběhlé pandemie Covid-19 se ukázalo, že e-learning je velmi vhodnou a efektivní metodou vzdělávání v případě, kdy není umožněna prezenční výuka. Práce v on-line prostředí se ukazuje pro zaměstnavatele výhodnější, a to hned z několika důvodů. Nejenže šetří čas zaměstnanců, zaměstnanci se tak mohou poté déle věnovat náplni své pracovní pozice, ale postupné zavádění e-learningových platforem zefektivňuje celý proces nadstavbového vzdělávání.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti VÚHŽ Dobrá, a.s., a na základě tohoto posouzení navrhnout určité kroky ke zkvalitnění současného stavu. V teoretické části byly shrnuty poznatky věnované vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V počátcích této teoretické kapitoly byla popsána funkce řízení lidských zdrojů. Dále byly vysvětleny hlavní pojmy spojeny se vzděláváním zaměstnancům jako je např. pojem rozvoj, kompetence a znalost. Primárně byla teoretická část věnována samotnému vzdělávání zaměstnanců. Byly vyjasněny pojmy systematického vzdělávání zaměstnanců, také jsem se zaměřila na teorii spojenou s plánováním vzdělávání a dále byly charakterizovány metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj. V závěru teoretické části bylo vysvětleno, jak probíhá vyhodnocování vzdělávání. Následovala část analytická, v jejímž počátku jsem představila společnost VÚHŽ Dobrá, a.s., a popsala její historii. Poté jsem popsala aktuální stav systému vzdělávání ve vybrané společnosti za využití interních dokumentů společnosti a na základě rozhovorů vedených s vedoucí personálního oddělení. Součástí analytické části bylo dotazníkové šetření. Výsledky tohoto šetření byly vyjádřeny v grafické podobě pomocí kruhových grafů a dále také shrnuty slovně, ve formě krátkých komentářů. V závěru analytické části jsem celkově shrnula výsledky z dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků byly v návrhové části vytvořeny návrhy na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců. Společnosti VÚHŽ Dobrá, a.s., jsem doporučila zaměřit se na vytvoření systematického plánu vzdělávání, pokusit se o větší motivaci zaměstnanců ke vzdělání ze strany zaměstnavatele, rozšířit odborné vzdělávání napříč pracovními pozicemi, rozšířit individuální školení a semináře, lépe informovat zaměstnance o možnostech vzdělávání pokračovat v trendu elearningového vzdělávání. Realizace těchto doporučení by mohla pomoci vylepšit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (2) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (3) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (4) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- (5) BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3
- (6) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- (7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- (8) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (9) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- (10) EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- (11) CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
- (12) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 345 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- (13) MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3236-7.

- (14) PETTY, Geoffrey. *Moderní vyučování*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-172-7.
- (15) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- (16) GROCHOLOVÁ, Zuzana, Vedoucí účetní pro daně, financování a mzdy [ústní sdělení]. Dobrá u Frýdku-Místku, 25.3.2022.
- (17) Interní zdroje společnosti VÚHŽ ,a.s. Personalistika: Vzdělávání zaměstnanců. Dobrá u Frýdek-Místku: VÚHŽ ,a.s., 2020.
- (18) Interní zdroje společnosti VÚHŽ ,a.s. Příkazy výkonného ředitele VÚHŽ ,a.s.: Pravidla pro poskytování jazykového vzdělávání. Dobrá u Frýdek-Místku: VÚHŽ ,a.s., 2020.
- (19) OKsystem. OKskoleni [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.okskoleni.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek č.2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Obrázek č.3: Fáze systému vzdělávání

Obrázek č.4: Znázornění modelu vyhodnocení

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č.1: Náklady na vzdělávání společnosti VÚHŽ, a. s., v letech 2018-2021 (Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokladů VÚHŽ, a.s.)

Tabulka č. 2: Hodnocení četnosti vzdělávacích aktivit v období pandemie Covid-19 respondenty (Zdroj: vlastní zpracování)

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Náklady na vzdělávání společnosti VÚHŽ, a. s., v letech 2018-2021 (Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokladů VÚHŽ, a.s.)

Graf č. 2: Procentuální zastoupení respondentů dle pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 3: Procentuální zastoupení respondentů dle věku (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 4: Procentuální zastoupení dle nejvyššího dosaženého vzdělání (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 5: Procentuální zastoupení respondentů dle doby působnosti ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 6: Procentuální zastoupení respondentů dle rodinného stavu (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 7: Procentuální zastoupení respondentů dle rodičovství (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 8: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich poslední účasti na pracovním školení (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 9: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich ochoty se dále vzdělávat (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 10: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich pohledu na výhody vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 11: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 12: Procentuální zastoupení respondentů dle informovanosti o možnostech vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 13: Procentuální zastoupení respondentů dle způsobu získávání informací o vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 14: Procentuální zastoupení dle plánování vzdělávání ze strany zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 15: Procentuální zastoupení respondentů dle možnosti návrhu jejich vzdělávání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 16: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich hodnocení kvality vzdělávání ve firmě (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 17: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich spokojenosti se systémem vzdělávání

Graf č. 18: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich preferencí forem vzdělávání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 19: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání e-learning
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 20: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání online školení/semináře za vedení lektora (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 21: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání individuální účast na školeních/seminářích (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 22: Procentuální míra spokojenosti respondentů s formou vzdělávání s více lidmi, v týmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 23: Procentuální zastoupení respondentů dle zaměření poslední vzdělávací akce

Graf č. 24: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich zájmových témat vzdělávání
(Zdroj: vlastní zpracování)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 25: Procentuální zastoupení respondentů dle využívání e-learningového systému Moodle VÚHŽ v oblasti jazykového vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 26: Procentuální zastoupení respondentů dle účasti trainee programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 27: Procentuální zastoupení respondentů dle četnosti jejich účasti ve vzdělávacích aktivitách v období pandemie Covid-19 (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 28: Procentuální zastoupení respondentů dle jejich četnosti účastí na vzdělávacích kurzech před pandemií Covid-19 (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 29: Posouzení nabídky online vzdělávání v důsledku pandemie Covid-19 respondenty (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 30: Posouzení nabídky online vzdělávání v důsledku pandemie Covid-19 respondenty (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 31: Posouzení nově nabytých dovedností v důsledku pandemie Covid-19 respondenty (Zdroj: vlastní zpracování)

SEZNAM ZKRATEK

VÚHŽ, a.s.- Výzkumný ústav hutnictví železa

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – lidské zdroje

ISŘ – Integrovaný systém řízení

PO – požární ochrana

ŘD – ředitel výrobní divize

ŘO – odborný ředitel (úseku)

TPM – Total Productive Maintenance (komplexní produktivní údržba)

SW – Software

IT – Informační Technologie

Covid-19 - koronavirem SARS-CoV-2

PC – personal computer

SEZNAM VZORCŮ

Rovnice č.1:Slovinův vzorec (Zdroj: vlastní zpracování)

Rovnice č.2: Výpočet minimální velikosti výběrového souboru dle Slovinova vzorce
(Zdroj: vlastní zpracování)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I.: Dotazník

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Michaela Hrčková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářské oboru Ekonomika podniku. Chtěla bych Vás moc požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude hrát velkou roli v analytické části mé bakalářské práce. Bakalářská práce nese název „Systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho rozvoje.“

Moc Vám děkuji za spolupráci a Váš čas.

Přeji Vám hezký den.

Prosím označte jednu z uvedených možností, pokud nebude uvedeno jinak.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Kolik je Vám let?

- ☐ ≤ 25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 55+

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ středoškolské s výučním listem
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ 11 a více let

5. Jaký je Váš rodinný stav?

- ☐ jsem ženatý/vdaná
- ☐ rozvedený/á
- ☐ vdovec/vdova
- ☐ svobodný/á

6. Máte děti?

- ☐ ano
- ☐ ne

7. Vyplňte prosím, na jaké pracovní pozici pracuje?

.....

8. Kdy naposledy jste se zúčastnil/a školení souvisejícího s náplní Vaší pracovní pozice?

- ☐ tento měsíc
- ☐ v tomto roce
- ☐ v loňském roce
- ☐ již dříve

9. Je pro Vás důležité další vzdělávání v souvislosti s vaší profesí?

- ☐ ano a jsem ochotný/á se dále vzdělávat
- ☐ ano, ale ne natolik, abych tomu věnoval/a svůj volný čas
- ☐ není to pro mě důležité

10. V čem spatřujete výhody dalšího vzdělávání?

- ☐ vyšší mzdové ohodnocení
- ☐ kariérní postup
- ☐ vyšší kvalifikace
- ☐ udržení pracovního místa
- ☐ zvýšení pracovního výkonu a kvality práce
- ☐ seberealizace
- ☐ zvýšení flexibility a připravenost na změnu
- ☐ uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech
- ☐ jiné:

.....

11. Jste zaměstnavatelem motivování k dalšímu vzdělávání?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

12. Informuje Vás zaměstnavatel o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

13. Prostřednictvím kterého informačního kanálu získáváte nejčastěji přehled o možných vzdělávacích akcích?

- ☐ od nadřízeného
- ☐ emailem
- ☐ od spolupracovníků
- ☐ z informační tabule
- ☐ z webových stránek vzdělávacích agentur
- ☐ jiné:

.....

14. Plánuje Vám zaměstnavatel na období měsíce/roku harmonogram vzdělávání pro zaměstnance?

- ☐ ano, individuálně
- ☐ ano, rámcově
- ☐ nevím
- ☐ ne

15. Máte možnost navrhnout zaměstnavateli proces Vašeho dalšího vzdělávání?

- ☐ ano
- ☐ v ojedinělých případech
- ☐ nevím
- ☐ možná by to šlo, ale nikdy jsem to nezkoušel/a
- ☐ ne

16. Jak hodnotíte kvalitu vzdělávání ve firmě?

- ☐ je vysoká
- ☐ je dostačující
- ☐ je nedostačující
- ☐ jiné:

.....

17. Jak jste spokojeni se stávajícím systémem vzdělávání?

- ☐ jsem velmi spokojen/á
- ☐ je dostačující
- ☐ jsem nespokojen/á
- ☐ jiné:

.....

18. Pokud jste označili v předchozí otázce, že jste nespokojeni, prosím rozveďte tuto odpověď.

.....

19. Jakou formu vzdělávání preferujete? Můžete označit i více odpovědí.

- ☐ pomocí e-learningu
- ☐ online školení/semináře za vedení lektora
- ☐ individuální účastí na školeních/seminářích
- ☐ s více lidmi, v týmu (například při workshopech)
- ☐ jiné:

.....

20. Označte prosím u každé formy vzdělávání míru spokojenosti (1 nespokojenost, 5 maximální spokojenost).

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| ☐ pomocí e-learningu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ online školení/semináře za vedení lektora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ individuální účastí na školeních/seminářích | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ s více lidmi, v týmu (například při workshopech) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ jiné: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

.....

21. Na jaké téma byla Vaše poslední vzdělávací akce zaměřena? Můžete označit i více odpovědí.

- ☐ odborné znalosti (např. práce na PC, účetnictví)
- ☐ jazykové vzdělávání
- ☐ osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)
- ☐ manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)
- ☐ obchodní dovednosti (např. komunikace, prodej)
- ☐ jiné:

.....

22. Které z nabízených témat Vás pro Vaše vzdělávání nejvíce zajímá? Můžete označit i více odpovědí.

- ☐ odborné znalosti (např. práce na PC, účetnictví)
- ☐ jazykové vzdělávání
- ☐ osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)
- ☐ manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)
- ☐ obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)
- ☐ jiné:

.....

23. Využíváte e-learningového systému Moodle VÚHŽ v oblasti jazykového vzdělávání?

- ☐ ano
- ☐ ne

24. Zúčastnil/la jste se v minulosti v rámci vzdělávání ve Vaší společnosti trainee programu?

- ☐ ano
- ☐ ne

25. Kolikrát jste se zúčastnil/a vzdělávacích aktivit v období pandemie covid-19?

- ☐ ani jednou
- ☐ 1x – 3x
- ☐ 4x – 6x
- ☐ vícekrát

26. Tento počet četností je pro Vás:

- ☐ nízký
- ☐ průměrný
- ☐ vysoký

27. Označte vyhovující:

- ☐ před pandemií covid-19 jsem se zúčastňoval/a více kurzu vzdělávání
- ☐ před pandemií covid-19 jsem se zúčastňoval/a stejně kurzu vzdělávání
- ☐ před pandemií covid-19 jsem se zúčastňoval/a méně kurzu vzdělávání
- ☐ před pandemií covid-19 jsem zde nepracoval/a

28. Navýšila se nabídka vzdělávání v online prostředí v důsledku pandemie covid-19?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nedokážu posoudit
- ☐ kurzy vzdělávání byly přesunuty či zrušeny

29. V případě, že jste v předchozí odpovědi zvolil/a ano, o kolik se navýšila nabídka.

- ☐ skokově
- ☐ málo

30. Museli jste se naučit v důsledku pandemie Covid-19 pracovat s novými nástroji či se naučit nějakou novou dovednost?

- ☐ ano
- ☐ ne

31. V případě, že ano, o co se jednalo?

.....

32. Je něco, co byste chtěli ve společnosti VÚHŽ a.s. změnit v systému vzdělávání? Máte nějaké návrhy na zlepšení?

.....