

Metody a formy firemního vzdělávání dospělých

Eva Rozehnalová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Rozehnalová**
Osobní číslo: **H12504**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Metody a formy firemního vzdělávání dospělých**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání a řízení lidských zdrojů.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníků.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.

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

BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1458-8.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.

Ústav pedagogických věd

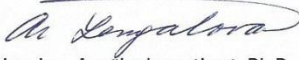
Datum zadání bakalářské práce:

9. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně ..20.4.2015

.....*Jan Paveš*.....

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění a člověk, aby mohl dobře vykonávat svou práci, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání dospělých a neustálý rozvoj pracovníků sehrává významnou roli pro další vývoj a perspektivu současné firmy. Teoretická část bakalářské práce je věnována firemnímu vzdělávání a andragogice, dále je zaměřena na metody, formy a systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Baťa. Praktická část práce je zaměřena na kvantitativní výzkum zaměstnanců ve společnosti Baťa, kde pomocí dotazníkového šetření zaměstnanci ohodnotili systém vzdělávání. Záměrem výzkumu bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání.

Klíčová slova:

Vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, andragogika, andragogická didaktika, metody vzdělávání, formy vzdělávání, lidské zdroje.

ABSTRACT

The demand for knowledge and skill of a person is dynamic and, in order to perform well in one's job, a person must continuously strengthen and widen their knowledge and skills. The education of adults and the constant progression of employees are key to further growth and prospectiveness of a contemporary company. The theoretical section of this paper deals with corporate training and andragogy; it also focuses on the methods, forms and the system of corporate training in Baťa Corporation. The practical part of my thesis is about the quantitative research of Baťa employees, where employees rated the system of education via questionnaire. The purpose of my research was to determine the contentment of employees with the training system.

Keywords:

Education of adults, corporate training, andragogy, andragogical didacticism, methods of education, forms of education, human resources.

Děkuji docentovi PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. za odborné vedení a poskytnuté cenné rady, které jsem při vypracování bakalářské práce využila.

Poděkování patří také všem kolegům ve firmě Baťa, kteří mi velmi ochotně pomohli při realizaci výzkumné části bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A POJMŮM	11
1.1 O STAVU VÝZKUMU ZVOLENÉHO TÉMATU V LITERATUŘE.....	11
1.2 VZTAH ZVOLENÉHO TÉMATU K ANDRAGOGICE.....	14
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI	16
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ANDRAGOGIKA.....	18
2.1 ANDRAGOGIKA	18
2.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	21
2.3 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	24
2.3.1 Úkoly a funkce firemního vzdělávání	27
2.3.2 Oblasti firemního vzdělávání.....	29
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO OBRAZ V BAŤA A. S.....	32
3.1 BAŤOVA ŠKOLA PRÁCE	32
3.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ BAŤA, A. S.	33
3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ V BAŤA, A. S.....	34
3.3.1 Didaktické metody a pomůcky	36
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU.....	40
4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
4.2 VÝZKUMNÝ CÍL	41
4.3 STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	41
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	41
4.5 TECHNIKA SBĚRU DAT	41
5 ANALÝZA DAT	42
5.1 BLIŽŠÍ SPECIFIKACE RESPONDENTŮ VÝZKUMU	42
5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	47
5.3 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	54
6 SHRnutí VÝZKUMU	58
6.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI	60
6.2 DISKUSE	61
ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
SEZNAM GRAFŮ.....	67
SEZNAM TABULEK	68
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Vzdělávání dospělých přitahuje v současné době velkou pozornost více než kdy jindy. Je nedílnou součástí celého našeho života, dávno neplatí, že si dospělý člověk po celou dobu své pracovní činnosti vystačí pouze jen s tím, co se naučil v průběhu přípravy na budoucí povolání. Žijeme v době, kdy jednou ze základních potřeb dospělého člověka je aktivní zapojení do procesu celoživotního učení, kterým získává určité kvalifikace a kompetence, aby mohl úspěšně obstát na trhu práce.

Na vzdělávání zaměstnanců ve firmách je kladen stále větší důraz. Pokud chtějí být úspěšné a konkurenceschopné musí mít vzdělané a spokojené zaměstnance. I požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců se neustále mění, a aby člověk dosáhl úspěchu v zaměstnání, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání má velký vliv na firemní kulturu, personální manažeři jsou přesvědčeni, že tou nejlepší investicí ve firmě je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Noví zaměstnanci mohou cítit, že pro ně jejich zaměstnavatel dělá maximum, a naopak zaměstnanci, kteří pracují ve firmě delší dobu, mohou mít na metody vzdělávání jiný názor. Firma se snaží používat nejnovější metody a formy vzdělávání svých zaměstnanců. Nedílnou součástí a významným prvkem vzdělávacího procesu je také motivace, která se projeví v pozitivním vztahu zaměstnanců ke vzdělávání a jejich ochotě se neustále učit a rozvíjet.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena na dvě části. Cílem první části je vymezení hlavních pojmů, které souvisí se vzděláváním dospělých a firemním vzděláváním. Podle odborné literatury jsou definovány metody, formy vzdělávání a jejich použití v praxi.

Druhá část je zaměřena na systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Baťa, používání didaktických metod a pomůcek, využívání metod a forem vzdělávání ve firmě.

Praktická část bakalářské práce má za cíl analyzovat problematiku vzdělávání ve firmě z pohledu zaměstnanců na základě dotazníkového šetření. Konkrétně se jedná o zaměstnance Baťa, a. s. ve Zlíně.

Cílem mojí bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců se vzděláním ve firmě. Analyzovat další zájem zaměstnanců o vzdělávání, které jim zvýší kvalifikaci a také zjistit názor zaměstnanců na nabídku vzdělávacích programů ve firmě.

Důležitost zkoumaného problému spatřujeme v tom, že firemní vzdělávání je nedílnou součástí celoživotního vzdělávání, bez kterého se v současné době neobejdeme.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A POJMŮM

Je třeba pochopit, úměrně poznatkům, možnostem a potřebám své doby, význam učení, vzdělávání, rozvíjení intelektuálního potenciálu a jeho využívání v praxi. Stačí letmý pohled do historie, abychom si uvědomili souvislost politických či ekonomických změn s rozvojem lidského poznání a využíváním poznání v praxi. Náš nejvýznamnější pedagog J. A. Komenský ve své Všenápravě a Vševýchově přichází v té době s nadčasovým projektem celoživotního vzdělávání, zdůrazňujícího nepřetržitost, permanentnost vzdělávacího procesu. Ve své práci Komenský formuluje tři kořeny lidské vznešenosti vlastní lidskému druhu: *Rozum, který věci chápe, vůli, která se žene za tím, co je na věcech dobré a nutkání k činu vyzbrojené a usměrněné po všech stránkách schopnostmi k činům.* (Barták, 2007, s. 13)

1.1 O stavu výzkumu zvoleného tématu v literatuře

V kapitole, která je úvodní částí bakalářské práce, se zabýváme zkoumáním a vyhodnocením nalezených pramenů z české, slovenské, zahraniční a cizojazyčné literatury andragogiky a firemního vzdělávání. Literatura nám byla velmi nápomocna při psaní bakalářské práce. Autoři, kteří se zaměřují na vzdělávání dospělých a na firemní vzdělávání, uvádí různé definice, ale shodují se na tom, že v dnešní době výzkumu je proces hledání nových poznatků neustálý.

O stavu výzkumu zvoleného tématu v domácí (české i slovenské) literatuře

Firemním vzděláváním a analýzou vzdělávacích potřeb se ve své knize „*Firemní vzdělávání*“ zabývá Hana Bartoňková. Vysvětluje, že firemní vzdělávání je hledání a následné odstranění rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, co je žádoucí. Hlavním záměrem výzkumu, který popisuje Bartoňková ve své knize je podání komplexnějšího pohledu na oblast firemního vzdělávání, poskytování strategických a kompetenčních úhlů pohledu na vzdělávání pracovníků v organizaci a na systém firemního vzdělávání. Na firemní vzdělávání je nahlíženo jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti (Bartoňková, 2010).

Velký význam se v profesním vzdělávání klade také na rozvoj kompetencí. Barták ve své knize popisuje stav výzkumu zejména v manažerských profesích, kde jde o sebepoznání, sebereflexi, seberozvoj, zvláště pak osobnostních kompetencí, jednání a vyjednávání,

motivování a inspirování spolupracovníků. Důležitou roli hraje efektivita vzdělávání. K současným trendům patří exaktní hodnocení přínosů firemního vzdělávání, zvláště pak měřitelných manažerských a obchodních výsledků. Hodnocení návratnosti vložených prostředků umožňuje lépe začleňovat vzdělávání do obchodních a dalších projektů. Firmy získávají nové možnosti dalšího rozvíjení vzdělávání tím, že z nákladové položky se stávají investice, které přinášejí novou přidanou hodnotu. (Barták, 2008)

Didaktika dospělých se v současnosti vyznačuje jedním důležitým rysem. Tím je přejímání rozvíjecího se vědeckého poznání do svého rámce, neboť jedině takto si zachová schopnost být aplikována v praxi vzdělávání dospělých. Dospělí vstupují do formálního vzdělávání či vzdělávání sebe sama s jistou představou, co by mělo být jejich cílem, obsahem a hlavně výsledkem tohoto procesu. Této skutečnosti podřizují nejen výběr vzdělávacích aktivit, kterých se účastní, ale i vlastní studijní výkon. (Mužík, 2004)

Ve své knize „*Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*“ uvádí Hladílek možné zátěžové situace v učení dospělých. Popisuje zde možné příklady, jak se účastník studia může dostat do situace, kdy nezvládne stanovené požadavky. Příčiny jsou psychologické i pedagogické. Příčiny psychologické mohou spočívat v nedostatečné motivaci, neefektivním učebním stylu, malé houževnatosti a trpělivosti v učení, dílčích nedostatecích, v intelektových schopnostech, labilitě osobnosti a strachu z konkurence. Příčiny pedagogické mohou vycházet z delšího časového odstupu od předchozího vzdělávání, nedostatku předchozích znalostí učiva, z typu absolvované školy, kvalitě její výuky a nároků na hodnocení (Hladílek, 2009).

Andragogika především zkoumá teorii a praxi vzdělávání a péči o dospělé jedince. V poslední době se obecně hovoří o formování, kultivaci a pomoci dospělým lidem, aby byli schopni přizpůsobit se stále měnícímu se vnějšímu světu. (Veteška, Tureckiová, 2008) Podle Beneše v knize „*Andragogika*“ se vzdělávání dospělých stalo součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí. Učení je součástí konzumního způsobu života a kultivace vlastního životního stylu (Beneš, 2008).

Učení na úrovni organizace pojal Hroník tak, že je přesvědčený, že organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí. Při organizačním učení se jedná především o učení za chodu, učení z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se organi-

zace mohla učit, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém. Potřebuje být otevřená vnitřním a vnějším podnětům. (Hroník, 2007)

O stavu výzkumu zvoleného tématu v zahraniční literatuře

Kniha „*Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*“ vychází z poznatků, že odborná kvalifikace je dnes nemyslitelná bez celoživotního učení. Rozvoj nových klíčových technologií, propojení dosud samostatných oblastí techniky, stále se zkracující inovační cykly a s tím spojené rychlé zastarávání izolovaných odborných znalostí ruku v ruce s narůstající složitostí technických systémů vedlo k tomu, že klíčové kompetence jsou v podnikovém vzdělávání hodnoceny velmi vysoko. Zejména velké podniky zde rozvinuly koncepty vlastního interaktivního vzdělávání probíhajícího ve speciálních centrech podnikového vzdělávání. Ve smyslu klíčových kompetencí se zde odvádí často velkolepá práce. (Belz, Siegrisl, 2001)

Také v knize „*Trénink a školení*“ je posuzována hlavně kvalita předchozích vzdělávacích zkušeností, klade se zde schopnost jedince osvojit si znalosti, dovednosti a přístupy v kontextu tréninku, které mohou přímo či nepřímo záviset na kvalitě předchozích vzdělávacích zkušeností. Stejně tak může být vzdělávání ovlivněno dovednostmi, které jedinec získal díky tréninku a může tak zužitkovat nové učební situace. Trénink, vzdělávání a plánovaná zkušenost jsou na sobě vzájemně závislé a co se týče jejich potenciálního příspěvku k učení a vývoji, jsou také rovnocennými partnery. (Buckley, Caple, 2004)

Armstrong uvádí, že povaha učení má řadu klíčových rysů, je zpracována řadou předních odborníků na učení probíhající v organizacích. Učení je složité a rozmanité a pokrývá všechny druhy záležitostí, jako jsou znalosti, dovednosti, názory, přesvědčení, hodnoty, postoje a zvyky. Učení je individuální záležitost a může se odehrávat i kolektivním způsobem ve skupinách a organizacích. Může ho nastartovat jakákoliv zkušenost nebo zážitek, úspěch či neúspěch. Je jak procesem, tak výsledkem. Klíčovými faktory psychologie učení je motivace nebo účelovost, lidé se nejlépe učí, jestliže vidí výsledek, který jim stojí za to. (Armstrong, 2002)

O stavu výzkumu zvoleného tématu v cizojazyčné literatuře

Publikace „*Handbook of Work and Organizational Psychology*“ se zabývá psychologií personální práce, lidskými zdroji a jejich potenciálem, metodami výběru zaměstnanců

a veškerou následnou práci s lidskými zdroji v organizaci. Výzkumná část je zaměřena na hodnocení výkonnosti zaměstnanců a na roli managementu v organizaci. Práce s mladými lidmi, jejich zaškolení v organizaci a následné pronikání do firemní kultury jsou velmi důležité. (Drenth, Thierry, Wolff, 1998)

Využitím psychologie a psychologických poznatků pro školení a další vzdělávání manažerů v organizacích se zabývá publikace Davida A. Statta. Zohledňuje nejen samotný průběh kurzů, ale také si všímá lektorů a jejich dovedností, způsobů, jak mohou motivovat účastníky kurzů. Důležitou složkou činnosti lektora je právě práce s motivací, s osobností, s poznávacími procesy, se schopností osvojovat si nové dovednosti a postupy. Věnuje se konkrétně postupům při organizaci kurzů manažerských dovedností, skupinové práci, vedení skupin, a také duševnímu zdraví, které je nedílnou součástí a podmínkou úspěšně vykonávané práce manažera. Zaměřuje se na psychosomatické nemoci, jako jejich příčiny označuje stress, spouštěcí mechanismy a osobnost jedince. Podrobněji rozebírá styly vůdcovství, vhodnost uplatnění konkrétního stylu vedení v konkrétní situaci, jako podmínku úspěšné práce manažera. (Statt, 2000)

1.2 Vztah zvoleného tématu k andragogice

Po celou dobu lidské existence se člověk musel v důsledku vnějších a vnitřních faktorů učit a reagovat na změny. Pedagogické myšlení v evropských tradicích se ale začalo vyvíjet až v antickém Řecku, a sice jako součást filozofie a politiky. Později i součástí teologie. V této době se začala filozofie vyvíjet jako univerzální myšlení a hledání pravdivého, dobrého a krásného. Antika si kladla otázku, proč je něco právě tak, zda věci nemohou být jiné a hlavně jestli nelze věci vylepšit. Pedagogické myšlení vzniklo jako reakce na problém, zda je možné zasáhnout do vývoje člověka takovým způsobem, aby se z něho stal člověk hodnotnější a dokonalejší. (Beneš, 2008, s. 13)

Základ tradice české andragogiky položil ve svém díle Jana Ámos Komenský, který chápal výchovu a vzdělávání vlastně jako sociální funkci. Andragogika se po dlouhou dobu skrývala, jako vědní obor, ale i jako obor studia, za okrajovou součást pedagogiky. Teprve od roku 1990 se objevuje termín andragogika jako označení vědní disciplíny i studijního oboru, o jehož konstituování se nejvíce zasloužil Vladimír Jochman. (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 9)

V naší zemi se v poslední době rozšířilo vzdělávání dospělých. Výuka dospělých a její propojení s praxí, nebo propojení praxe dospělých s realizovanou výukou. Hledají se různé

vzdělávací cesty, ať jde o odbornou praxi studentů či zapojení odborníků z praxe do výuky na vysokých školách. Jde o přístup některých významných světových firem, kde vedoucí představitelé nárokují na příslušných univerzitách zejména solidní teoretickou a metodologickou přípravu studentů. Tento požadovaný teoretický fundament mladých lidí pak tyto firmy rozvíjejí ve svých velmi dobře rozpracovaných podnikových vzdělávacích systémech. Cílem těchto systémů je navázat na teoretické znalosti získané ve škole a formovat pracovníky ve směru k naplnění konkrétních cílů podniku. V tomto směru mají nejdůležitější úlohu profesionální lektori, kouči, trenéři či konzultanti. Výuka je často závislá na tom, jak je na tom lektor se znalostmi z didaktiky a celkovými dovednostmi vést výukový proces. Jaké ovládá metodické postupy, jak dokáže komunikovat a vyhodnocovat studijní výsledky účastníků. Pro manažery, kteří zpracovávají vzdělávací programy, organizují výuku a vyhodnocují její výstupy, jsou androdidaktické znalosti a dovednosti velkou výhodou. (Mužík, 2010, s. 11 - 12)

Organizace s pozitivní filosofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. Velmi důležitou podmínkou pro vzdělávání je motivace. Jedinci musejí být motivováni se učit. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností je třeba zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí mít jasnou představu o tom, jak by se v tom případě měli chovat. Musejí mít jasně definované cíle a normy, které pro ně budou přijatelné. Vzdělávající osoby potřebují pečlivé vedení. Musejí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou. Vnitřně motivovaní jedinci si mohou zabezpečit tuto orientaci a zpětnou vazbu sami, ale vždy by měl být po ruce vzdělavatel, který by je povzbudil a v případě potřeby i pomohl. Vzdělávající osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání. Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek. I nejlepší vzdělávací systém může selhat, jestliže jej vzdělávané osoby nebudou považovat za užitečný. (Armstrong, 2002, s. 493 - 495)

1.3 Základní pojmy použité v bakalářské práci

Při tvorbě teoretické části bakalářské práce jsme pracovali s odbornou literaturou, kde jsme se setkávali se základními pojmy k tématu firemnímu vzdělávání.

Firemní vzdělávání neboli také podnikové vzdělávání, je vzdělávání zaměstnanců ve firmě, zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců. Je to souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace. Jeho cílem je doplnit nebo změnit kvalifikaci pracovníků. Systém podnikového vzdělávání je odrazem strategických a rozvojových cílů organizace. Firemní vzdělávání zahrnuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, normativní vzdělávání, doplňování kvalifikace, změnu kvalifikace a individuální rozvoj pracovníků. V rámci firemního vzdělávání se uplatňují androdidaktické metody. (Průcha, Veteška, 2012, s. 204)

Proces cílevědomého a systematického zprostředkovávání lidských zkušeností a poznatků dospělými je **vzdělávání dospělých**. Je zaměřeno na zprostředkovávání, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností a návyků, rozvoj schopností, zejména poznávacích a pracovních. Uskutečňuje se různými způsoby, prostředky a formami. Nejsoustavnějším a nejorganizovanějším způsobem vzdělávání dospělých je výuka. (Barták, 2007, s. 109)

Andragogická didaktika, je vymezena jako teorie výuky dospělých, vyučování na straně lektora a učení na straně účastníka. Výuka je komplexní proces, který tvoří synergický efekt vyučování a učení včetně působení vnějších vlivů, jako je prostředí, organizace vzdělávání a zpětná vazba účastníků s lektorem. (Mužik, 2010, s. 16)

Celoživotní učení je termín, který vysvětluje „veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“. (Průcha, Veteška, 2012, s. 52)

Formální vzdělávací systém vytváří pro pojetí celoživotního učení nezbytné základy, tvoří však jen jednu jeho část. Každému člověku by měly být poskytovány možnosti vzdělávat se v různých stádiích jeho života v souladu s jeho možnostmi, potřebami a zájmy. Vzdělávání je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Legislativa vymezuje funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby evaluace formálního vzdělávání. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně – základní, střední a vysokoškolský. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 10 - 11)

Neformální vzdělávání se realizuje formou kurzů, seminářů apod. zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizací, ale i v klasických školách. Je tedy zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění.

Neformální vzdělávání, které nevede k získání uceleného stupně vzdělání, zahrnuje např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, kurzy autoškol, školení a přednášky. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 10 - 11)

Informálním vzděláváním se rozumí proces získávání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině a ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, je neorganizované a institucionálně nekoordinované. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 10 - 11)

Podle rámcového vzdělávacího programu představují **klíčové kompetence** souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 18)

Poměrně rozsáhlým souborem postupů uplatňovaných v činnosti vyučujících subjektů jsou **metody výuky** směřující k dosažení plánovaných cílů ve výuce. Tyto ustálené didaktické postupy jsou uzpůsobeny podle účelu výuky, obtížnosti vzdělávacího obsahu, věku či profese vzdělávacích subjektů. Mezi klasické metody výuky patří vysvětlování, vyprávění, práce s textem, demonstrace experimentu, didaktické hry a další. (Průcha, Veteška, 2012, s. 172)

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ANDRAGOGIKA

Jestliže se má firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se. To vyžaduje uvědomění si, že nejsou dokonalé. Proto si je úspěšný podnik vědom potřeby neustálého zlepšování a hledá možnosti co nejlepšího sebeprosazení. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 19)

2.1 Andragogika

„Vzdělávání dospělých lidí je jejich znásilňování až ke znalostem. Chceme-li dospělého člověka dále zdokonalovat, což znamená vzdělávat a vychovávat, musíme ho především dokonale znát. Poznat ho znamená proniknout k jeho nitru, znát jeho schopnosti, postup jeho myšlení, motivaci jeho chování a jednání, jeho charakter a temperament“.

(prof. PhDr. František Hyhlík, zakladatel teorie vzdělávání dospělých u nás)

Andragogika jako věda se stále rozvíjí a vstoupit na její půdu znamená víc než poznání toho, čeho se už na jejím poli dosáhlo. Znamená hledání, objasňování a rozlišování poznatků. Rozvoj vzdělávání dospělých v posledních letech byl hodně výrazný. Společenská praxe si vyžadovala utváření mnoha nových metod, forem, vznik nových vzdělávacích institucí, strategií a aplikování zahraničních zkušeností (Prusáková, 2005, s. 112).

Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty **vzdělávání a učení se dospělých**. Existují rozdílná pojetí andragogiky. V našem pojetí je andragogika specifická součást věd o výchově, vzdělávání a vyučování. Z hlediska makrosociálního vývoje se andragogika zaměřuje na význam sociálních, kulturních, politických, ekonomických a technologických struktur a změn pro vzdělávání a učení dospělých. Jedná se o otázky jako ekonomické a společenské funkce vzdělávání dospělých, vývoj kvalifikační struktury, sociální stratifikace, latentní funkce vzdělávání dospělých, vzdělávání dospělých jako intervenční mechanismus při řešení společenských krizí, např. nezaměstnanost. (Beneš, 2008, s. 11)

Další rovinu tvoří institucionální a organizační zázemí vzdělávání dospělých. Jedná se o otázky institucionalizace a organizační struktury, možnosti realizace andragogických cílů v různých organizacích, byrokratizace a profesionalizace privátního nebo veřejného a komerčního vzdělávání dospělých. Z hlediska interakcí, didaktiky metodiky se andragogika zabývá analýzou procesů organizovaného učení, dále například vztahem afektivního a kognitivního, skupinového a individuálního učení. Na individuální úrovni jde především

o tvorbu identity, o možnost plánovat vlastní vzdělávací cestu, vztah k životním problémům atd. (Beneš, 2008, s. 36)

Význam andragogiky pro personální činnost

Přistoupíme-li na tvrzení, že nejlepší teorií je praxe, pak andragogika je nejvýznamnějším základem úspěšného personálního řízení. Jednou z výšečí personálních činností je výchova a vzdělávání pracovníků. Rozvoj péče o pracovníky, včetně rozvoje podnikového vzdělávání a tím zvyšování kvalifikace nutně povede ke kvalitnějšímu plnění úkolů ze strany pracovníků. Je nutno si uvědomit multiplikativní závislost všech personálních činností, které vytváří řetěz, u kterého, jak známo, platí „zásada nejslabšího článku“. Bude-li některá z personálních činností na nízké úrovni, bude ohrožen ve své kvalitě celý systém personálního řízení. To se pochopitelně týká i všech činností andragogických. Nejedná se tedy jen o jednosměrné ovlivňování, ale o vytváření intrapsychických podmínek pro volbu obecně žádoucích hodnot, vedení lidí k jejich kompetentnímu rozhodování.

Zde mluví o relaci člověk – podnik, ale uvedené zásady platí i zcela obecně, tedy v relacích:

člověk – člověk, člověk – podnik, člověk – společnost, člověk – svět.

Základním cílem andragogiky je pomáhat člověku v udržování rovnováhy ve všech těchto vztazích průběžnou adaptací na vnější skutečnost, kterou člověk pomáhá vytvářet. (Palán, 2002, s. 28)

Andragogika poskytuje personálnímu řízení teoretické poznatky pro vlastní praktickou činnost. Jde o záležitost velmi významnou, protože lidské zdroje jsou ze všech výrobních zdrojů nejprogresivnější. Přesun důrazu na intelektuální práci, jako růstovou oblast ekonomiky a hromadný přechod k novým technologiím znamenají především, že produktivita bude stále více určována znalostmi a odbornou kvalifikací. Kvalifikace znamená pro podnik nejen skutečnost, že člověk pracuje kvalitněji, zručněji a s větším přehledem. Kvalifikovanost prorůstá do všech podnikových činností. Mezi podnikem a zaměstnancem vzniká vztah vzájemného interakčního ovlivňování: čím vyšší kvalifikace jedné strany, tím vyšší požadavky jsou kladeny na stranu druhou. (Palán, 2002, s. 151)

Vliv podnikového vzdělávání na průběh ostatních personálních činností:

Vyhledávání pracovníků	↔	Možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	↔	V
	⇒	Dodává pracovníky pro vzdělání	⇒	D
Přijímání a rozmisťování	↔	Umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	↔	V
	⇒	Vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	⇒	D
Orientace Adaptace	↔	Urychluje proces adaptace	↔	V
	⇒	Rychlé zpracování umožňuje další vzdělávání	⇒	D
Plán osobního rozvoje	↔	Umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti	↔	V
	⇒	Zaručuje individuální, cílené vzdělávání	⇒	D
Hodnocení výkonu	↔	Pomáhá k dosažení lepších výkonů	↔	V
	⇒	Je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivnosti VD	⇒	D
Odměňování	↔	Další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	↔	V
	⇒	Možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	⇒	D
Pracovní podmínky a vztahy	↔	Kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový	↔	V
	⇒	Dobré podmínky iniciují zájem o setrvání a zvýšení kvalifikace	⇒	D

Tabulka č. 1 Vliv podnikového vzdělávání na průběh ostatních personálních činností. (Zdroj: Palán, 2002, s. 29)

2.2 Firemní vzdělávání

Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem nebo firmou. Zahrnuje tak vzdělávání v podniku, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti. Vzdělávání mimo podnik jako je externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném zařízení nebo škole. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace. Pojem profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání. Pojem další profesní vzdělávání je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní zaměstnání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce. (Bartoňková, 2010, s. 17)

Firemní vzdělávání a jeho definice:

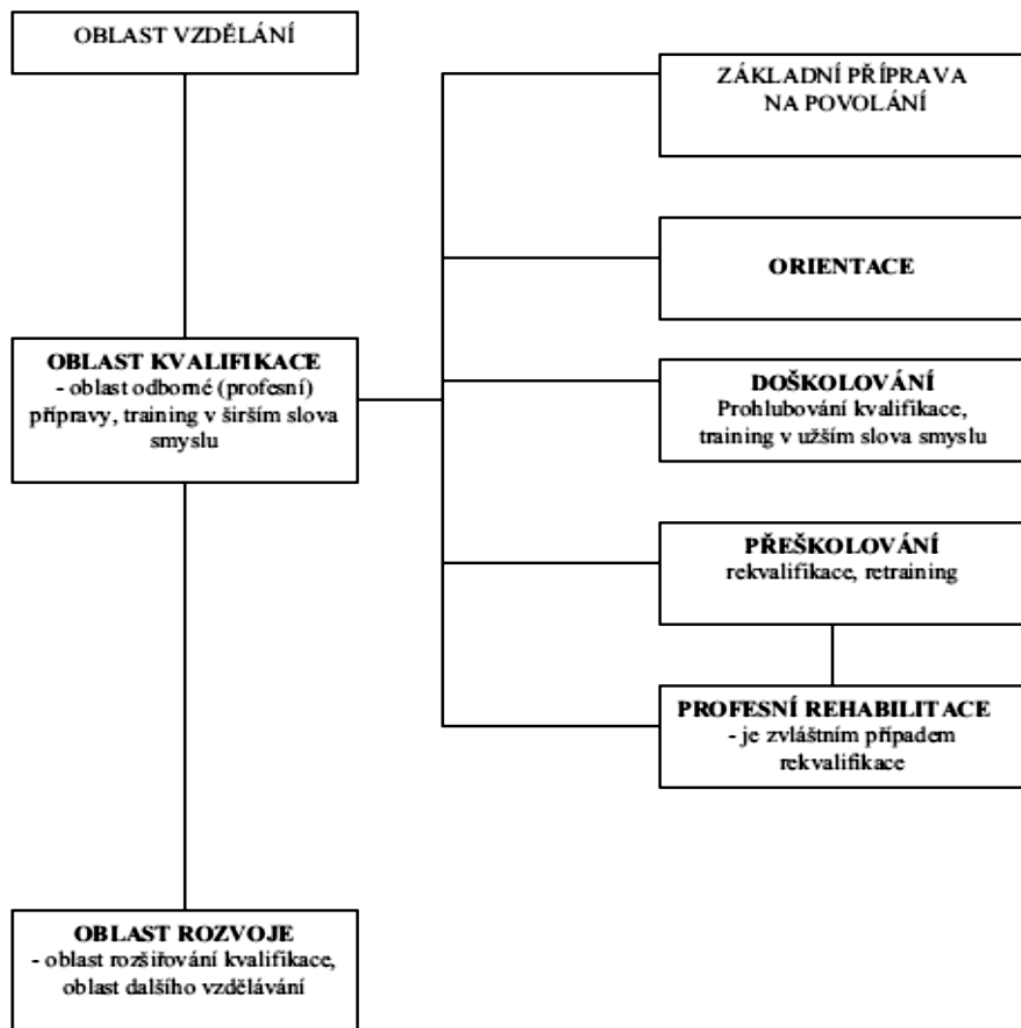
- firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě,
- firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců,
- firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace,
- firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání,
- firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovní schopnosti člověka,
- firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.(Bartoňková, 2010, s. 11)

Firemní vzdělávání zahrnuje **tři základní vzdělávací aktivity**, oblast vzdělání, oblast kvalifikace a oblast rozvoje.

Oblast vzdělávání (trénink), trénujeme zaměstnance, aby získali kompetence k výkonu jejich současné pracovní pozice.

Oblast rozvoje, rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti.

Tři základní vzdělávací aktivity popisuje obrázek č. 1.



Obrázek č. 1 Systém formování pracovních schopností člověka (Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 18)

Firemní vzdělávání neboli profesní vzdělávání je zaměřené na zvyšování, rozšiřování a inovaci kvalifikací. Patří zde všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborné přípravy v školském systému. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Další profesní vzdělávání můžeme členit na kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání. V kvalifikačním vzdělávání se zaměřujeme především na zvyšování, prohlubování, inovaci, specializaci, rozšíření a obnovení kvalifikace. (Prusáková, 2005, s. 75)

V rámci těchto procesů je možné hovořit o několika druzích vzdělávání:

- zaškolení na vykonávání jednoduchých činností,
- adaptační proces, adaptace pracovníků na novou práci,
- účelová profesní příprava, zaměřená na rozvoj kvalifikace,
- specializační příprava, určená na získání speciálních vědomostí a zručností,
- periodické přezkoušení a obnovení způsobilosti. (Prusáková, 2005, s. 75)

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu. (Koubek, 2007, s. 141)

Malé podniky v zahraničí se soustřeďují především na takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, zpracování a adaptace nových pracovníků, doškolení současných pracovníků, v poslední době pak i rozvoj pracovníků. Naproti tomu rekvalifikačním programům věnují jen malou pozornost, protože jde zpravidla o programy organizačně nákladné a časově náročné a pro jejich realizaci nebývají v malých podnicích potřebné podmínky.

Střední podniky, zejména ty, které se orientují na nepřiliš kvalifikovanou práci, se v podstatě chovají jako malé podniky, zatímco střední podniky orientované na náročnou práci a poskytování profesionálních služeb neřídka z hlediska vzdělávání přebírají modely uplatňované ve velkých podnicích.

Velké podniky zpravidla provádějí tzv. systematické vzdělávání svých pracovníků, což je nepřetržitě se opakující cyklus rozpoznávání potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Vychází z podnikové politiky a strategie vzdělávání pracovníků a opírá se o speciálně vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. (Koubek, 2007, s. 141-143)

Personální řízení

Personální řízení neboli řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – **lidí**, kteří v organizacích pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace, aby zajistily své přežití a růst, musejí do toho bohatství investovat. Cílem personálního řízení je zabezpečit, aby organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků, jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. (Armstrong, 2007, s. 31)

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

1. Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
2. Strategie lidských zdrojů definující směr, jimž chce řízení lidských zdrojů jít.
3. Politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
4. Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
5. Praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální postupy používané při řízení lidí.
6. Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu. (Armstrong, 2007, s. 27)

2.3 Metody a formy vzdělávání dospělých

Metoda je ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců didaktickým prostředkem, sloužícím k dosahování cílů organizace. V didaktice profesního vzdělávání chápeme metody jako způsoby záměrného uspořádání činnosti lektora a účastníků, které směřují ke stanoveným profesním cílům. Prostřednictvím metod se uskutečňuje vazba cíle a obsahu výuky. Metody výuky jsou spjaté s konkrétním předmětem a konkrétními úlohami na dané pracovní pozici. Lze je realizovat jen pomocí vzájemné cílevědomé součinnosti lektora a účastníků, se zřetelem k vědomostem, zkušenostem a vybavení, kterými lektor v procesu vzdělávání disponuje. Metody lze nejrůznějším způsobem kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení v konkrétní pedagogické situaci, připravenost lek-

tora účastníků, různorodost skupiny z hlediska dosavadních vědomostí, zkušeností, praxe, studijních návyků, zainteresovanosti a na výsledcích. (Barták, 2008, s. 137)

Když jsou stanoveny cíle, jichž chce podnik prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory, jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jimž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Didaktické metody představují základ interakce mezi lektorem a účastníkem výuky. Určitým problémem vztahu metod a forem je současný vývoj vzdělávací praxe. Didaktické metody jsou předmětem velmi rychlých inovací ve vzdělávací oblasti. Teoretická fronta se snaží odrážet dění v praxi, pojmenovávat a třídit nově vznikající metody v kontextu dosavadního poznání. Přitom však nastávají určité problémy. (Mužík, 2010, s. 99)

Cílený rozvoj zaměstnanců vyžaduje vhodnou volbu z následujících **forem a metod**, jde o programy, které zahrnují přednášky, hry/stimulace, projekty, případové studie, modelování chování/hraní rolí, workshop, semináře, případně i studium doporučené literatury, výcvik s využitím IT, interaktivní TV programy a virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu, příp. intranetu. (Barták, 2008, s. 139)

Sebevzdělávání

Má stejný význam jako sebepoznání a sebehodnocení, při němž si účastník prostřednictvím SWOT analýzy vytipuje své silné a slabé stránky, očekávání a hrozby a získá tak představu o tom, jak se dále cíleně rozvíjet. (Barták, 2008, s. 139)

Učení se v akci

Frekventanti vykonávají v reálném pracovním prostředí skutečnou práci pod dohledem mentora, patrona, facilitátora. Učí se jeden od druhého prostřednictvím aktivního pozorování, aktivního naslouchání, dotazování, kladení otázek. Dělalí pokroky v práci tím, že uskutečňují, co se naučili. Pracovní úspěchy motivují jedince k dalšímu rozvoji. (Barták, 2008, s. 139)

Smluvní vzdělávání

Odehrává se na základě vzájemné dohody mezi vzdělávaným a mentorem – vzdělávací, případně rozvojové aktivity jsou jasně specifikované a cílené jako je relevantnost učebního obsahu s potřebami a zájmy organizace a vzdělávaného jedince, dále strukturované, což usnadňuje participaci účastníka na vlastním vzdělávání a rozvoji. (Barták, 2008, s. 139)

Rozvoj založený na práci

Neformální získávání pracovních zkušeností, bez výrazné vzdělávací intence zvenčí. (Barták, 2008, s. 139)

Koučování

Umožňuje koučovanému motivaci a aktivizaci jeho morálních vlastností k rozvoji vlastního potenciálu, osobnostních, sociálních a odborných způsobilostí, a zejména vůle k činu na základě koučovacích rozhovorů. Efektivnost koučování spočívá v individuálním přístupu ke koučovanému, který umožňuje nastavení optimální intenzity, a v bezprostředním poskytování zpětné vazby v zájmu upevnění motivace koučovaného a jeho vůle dosáhnout výsledků, jež si sám stanovil. (Barták, 2008, s. 139)

Mentorování (mentoring)

Má podobné přednosti jako koučování, se zvýrazněním funkce podpory rozvoje kariéry, patří zde záštita, patronát, facilitace, prezentace, zviditelnění, ochrana, motivace a inspirace, také psychosociálních funkcí, akceptování, potvrzení, konzultování, modelování role, přátelství. (Barták, 2008, s. 139)

Workshop

Slouží k identifikaci, zkoumání a hledání řešení daného problému. Umožňuje extenzivní studium problémové situace v reálném kontextu, tj. včetně pozadí, souvislostí, sociálně-psychologických souvislostí apod. Mezi jeho výhody patří usnadnění přípravy na specifické profesní, odborné nebo společenské funkce, vysoký stupeň osobního zapojení účastníků a precizace cílů a úkolů ve skupině. Workshop vyžaduje vysokou participaci, klade značné

požadavky na přípravu, čas, schopnost a ochotu k týmové spolupráci i speciální zařízení, materiály apod. (Barták, 2008, s. 139)

Hraní rolí a modelové chování

Spektrum rolí umožňujících nácvik modelového chování v různých situacích od strukturovaného souboru, až po případy navržené frekventanty. (Barták, 2008, s. 139)

Manažerské hry a simulace

Lze je organizovat pro jednotlivce, malé skupiny, více týmů. Výhodou je zpětná vazba. (Barták, 2008, s. 139)

Semináře se zpětnou vazbou

Systematicky poskytují informace o schopnostech a chování jednotlivých frekventantů ve vztahu k požadavkům určité pracovní situace na další systematické zlepšování a rozvoj v oblasti kognitivní, behaviorální i afektivní. (Barták, 2008, s. 139)

2.3.1 Úkoly a funkce firemního vzdělávání

Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování kvality výrobků či služeb, využíváním zdrojů, využíváním pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celém podniku apod. (Koubek, 1995, s. 217)

Mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání patří zajišťování podélné a příčné flexibility.

Úkoly firemního vzdělávání.

1. Podélná neboli longitudinální flexibilita, která znamená přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa. Je to flexibilita v rámci pracovního místa. Tato část je hlavním úkolem firemního vzdělávání.
2. Příčná, transverzální flexibilita znamená zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností. (Bartoňková, 2010, s. 19)

První úkol se v praxi velice často váže na změnu technologie či legislativy. Druhý úkol je v praxi velice často provázán s kariérovým plánováním a se změnami v organizační struktuře firmy. (Bartoňková, 2010, s. 19)

Funkce firemního vzdělávání

Vzdělávání v organizacích má dva cíle, respektive dvě základní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu, kompetence i kompetency,
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. (Hroník, 2007, s. 127)

Funkce podle jejich obsahového a procesního charakteru:

- orientační a adaptační;
- integrační;
- kvalifikační;
- specializační;
- inovační a změnová;
- motivační. (Hroník, 2007, s. 127)

Je zřejmé, že vzdělávací aktivita nenaplnuje všechny funkce stejnou měrou. V průběhu adaptačního procesu půjde do popředí především funkce orientační a adaptační, zatímco ve fázi plného zapojení může být více v popředí funkce integrační a motivační (Hroník, 2007, s. 127).

Vzdělávání podle orientace a adaptace

Optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců. Tedy adaptační proces obvykle přesahuje zkušební dobu, zejména u lidí disponujících znalostmi. U operátorských pozic může být délka adaptačního procesu kratší, než je zkušební doba. (Hroník, 2007, s. 130)

Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu:

- co nejrychlejší dosáhnoutí standardní výkonnosti;
- v prvním roce od přijetí bývá nejvyšší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu;

- dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ se sám pracovník zařadí, do jaké ho zařadí druzí, což významně určuje kvalitu výkonu.

Nejčastější úskalí adaptace:

- přesyčení informacemi a formalitami během krátké doby od nástupu;
- pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly;
- pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jenž pracovníka předznamenává v jeho výkonu.

Struktura adaptačního procesu:

- seznámení pracovníka s firmou, historie firmy, postavení na trhu, perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnota firmy, obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá, co od něj firma očekává, jakou roli zaujme, principy odměňování, způsoby komunikace;
- seznámení pracovníka s chodem firmy „kolečko“ na pozicích, kde jsou činnosti, které předchází a následují, přidělení tutora, průvodce adaptačním procesem;
- zařazení, pracovní povinnosti a úkoly, hodnocení adaptačního procesu, úkolů, výsledků za přítomnosti tutora, přímého nadřízeného a personalisty.

Během celého adaptačního procesu je ve stanovených termínech prováděno vyhodnocení. (Hroník, 2007, s. 130 - 131)

2.3.2 Oblasti firemního vzdělávání

Vzdělávání si můžeme systematizovat také podle vlastního obsahu. Někdy bývá uplatňováno rozdělení na měkké a tvrdé kompetence. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě, jako prezenční výuka či prostřednictvím e-learningu. Pro některé je vhodnější ve formě standardizovaného kurzu, pro jiné ve formě zakázkového řešení. (Hroník, 2007, s. 128).

Funkční vzdělávání

Projektant, obchodník, analytik a jiní mají charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace. (Hroník, 2007, s. 128 - 129)

Doplňkové funkční vzdělávání

U projektantů bývá někdy výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti a podobně pojmenováván jako náborová příprava. Je rozšiřující. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, je pro jiného doplňkovým. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často má charakter zakázkového řešení. (Hroník, 2007, s. 128 - 129)

Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání nabývá všech možných podob, jako je nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. (Hroník, 2007, s. 128 - 129)

Jazykové vzdělávání

IT školení

Účelové vzdělávání

Stress management, efektivní telefonování a podobně má povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně. Často je uplatňuje v podobě just-in-time, často má podobu standardizovaných řešení. Řada vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v akčním plánu, má tento charakter. (Hroník, 2007, s. 128 - 129)

Školení ze zákona

Řadu vzdělávacích aktivit máme dány, protože vyplívají ze zákona. Má nevyběrový charakter, je pro všechny. (Hroník, 2007, s. 128 - 129)

Vzdělávání můžeme dále členit podle toho, zda probíhá za chodu (on-the-job) nebo mimo chod (off-the-job).

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentoring	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Insruktáž	Školení bezpečnosti práce

Tabulka č. 2 Rozpis vzdělávání (Zdroj: Hroník, 2007, s. 129)

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO OBRAZ V BAŤA A. S.

„Celý svět je škola a nejlepším učitelem jest práce, nejlepším pomahačem jest chudoba“. (Tomáš Baťa)

Vzdělávání je významným prostředkem k dosahování hospodářských a společenských přeměn. Je důležité, aby člověk, který vstoupí na trh práce, byl již v rámci vzdělávacího procesu připravován tak, aby byl uplatnitelný, schopný adaptovat se na nové podmínky, reagovat na měnící se požadavky a potřeby, a byl připravený dále se rozvíjet a vzdělávat. (Ďurišová, 2011, s. 180)

Jedním z rozhodujících zdrojů ekonomického rozvoje a konkurenceschopnosti je lidský kapitál, který zahrnuje znalosti, schopnosti a dovednosti člověka, jeho zkušenosti a motivaci k výkonu. Aby člověk mohl fungovat jako kvalifikovaná pracovní síla, musí neustále rozšiřovat a prohlubovat své znalosti. Podniky ovšem většinou nezískají takové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni, aby mohli vykonávat práci na místě, na které byli přijati. Proto majitelé otvírají ve svých podnicích školy, které odborný výcvik poskytnou, tento princip uplatnil již v první polovině minulého století Tomáš Baťa.

Tomáš Baťa si velmi brzy uvědomil, že rozkvět, prosperita a konkurenceschopnost jeho podniku neodmyslitelně souvisí s kvalifikací zaměstnanců, a že jejich další vzdělání přispívá ke zlepšení jejich výkonu, k přilákání nových zájemců o zaměstnání, ke zvýšení jejich oddanosti podniku i vytváření pozitivního prostředí. Proto svým zaměstnancům poskytoval nejen kvalitní bydlení, zaměstnanecké výhody, sociální i zdravotní péči a možnost kulturního i sportovního vyžití ve volném čase, ale hlavně různé příležitosti k dalšímu vzdělávání, neboť si byl vědom toho, že znalosti nabyté během počátečního vzdělání rychle zastarávají a pro růst konkurenceschopnosti má další vzdělávání výrazný efekt. (Ďurišová, 2011, s. 180 - 181)

3.1 Baťova škola práce

Školu založila firma Baťa v roce 1925, aby řešila potřebu mít vzdělané odborníky pro práci s progresivními technologiemi a moderními stroji. Vedení firmy nestačili technici vzdělání na tehdejší úrovni v živnostenských školách pokračovacích nebo reálných gymnázií, neboť neuměli cizí jazyky, nevyznali se v řízení a organizaci práce, ani v ekonomice. Vybudování vlastního vzdělávacího systému předcházely ve firmě Baťa večerní, většinou tříměsíční kurzy, jejichž posláním bylo rozšíření vědomostí z měšťanské školy a zaškolení nebo instruktáž. Po vzoru velkých světových firem se Tomáš Baťa rozhodl vybudovat

vlastní instituci pro výchovu učňovského dorostu. Vzorem se mu stala Fordova učňovská škola, se kterou se seznámil při svém pobytu v USA. (Ďurišová, 2011, s. 169)

Hospodářský rozmach Baťových závodů, který odrážel pečlivě propracovanou podnikatelskou vizi a s ní spojený rozvoj Zlína i blízkého okolí, byl provázen rychlým až překotným růstem počtu obyvatel. Zejména mladí lidé přicházející sem za prací, si vynutili také řešení školské otázky. Péčí Tomáše Bati a Jana Antonína Bati byl ve Zlíně vybudován dokonalý školský systém i dokonalé školní prostředí.

Rozvoj Baťových závodů s sebou přinášel zvyšující se potřebu nových a hlavně kvalifikovaných pracovníků jak ve výrobní, tak v řídicí nebo obchodní oblasti, a tak firma postupně vytvářela podmínky pro rozšiřování Baťovy školy práce a v jejím rámci pro vznik nejen odborných, ale i mistrovských a vyšších průmyslových škol. Vedení firmy také cílevědomě a trvale zvyšovalo tlak na mladé zaměstnance, aby se věnovali dalšímu sebevzdělávání, a při zaměstnání pokračovali na těchto školách ve studiu. Školní výuka byla zásadně spojena s prací ve firmě, čímž docházelo k účinnému propojení teorie a praxe. Ve Zlíně tak postupně vznikala vzdělávací soustava průmyslového školství, která navazovala na zkušenosti BŠP mladých mužů a mladých žen. (Ďurišová, 2011, s. 169)

Počátkem 30. let došlo v BŠP k podstatným změnám v rozsahu i kvalitě výuky, která byla rozšířena o další předměty, což nakonec vedlo k založení nových oborů a vyústilo v otevření nových podnikových škol. Založení BŠP tak neznamenal jen vznik školy nového typu, ale výrazně se projevilo i na rozvoji firmy Baťa, města Zlína a jeho okolí. (Ďurišová, 2011, s. 169)

3.2 Systém vzdělávání Baťa, a. s.

V předešlé podkapitole jsme popsali Baťovu školu práce a její význam na kvalifikaci pracovníků. V současné době se personální politika v oblasti kultivace lidského potenciálu ve společnosti Baťa zaměřuje na maximální využití vnitřních zdrojů. Proto je odpovědností vedoucího každého útvaru, a tedy i prodejní jednotky, dbát na kultivaci svých podřízených. Klíčovým prvkem identifikace vzdělávacích potřeb je vypracování kompetenčních profilů pracovních pozic. Ty mají vycházet z aktuálních popisů práce a organizačního řádu společnosti.

V systému vzdělávání Baťa je analýza kompetenčního potenciálu, která slouží k rozčlenění pracovníků do jednotlivých skupin, jež vykazují úroveň kompetenčních předpokladů. Za zařazení zaměstnanců do určité kategorie je vždy odpovědný jeho nadřízený, on sám je pak

zase hodnocen dle výsledků svých a výsledků svých podřízených. To jestli je zařazen do kategorie A, B, C, D, je určeno mírou jeho současného pracovního výkonu a mírou potenciálu k růstu pracovního výkonu. Ve vztahu ke vzdělávání je podpůrnou metodikou kategorizace dosahované úrovně kompetencí pracovníka a jeho další rozvoj.

Do skupiny **A** patří lidé potřební pro dlouhodobou stabilitu a spolehlivý **výkon** společnosti. Zaměstnanec podává pracovní výkon odpovídající pracovním požadavkům jím zastávané pozice. Tento výkon je stabilní s minimem chybovosti. Úkolem nadřízeného je takového pracovníka a jeho pracovní výkon **stabilizovat a udržet**.

Do skupiny **B** patří lidé potřební pro **růst** a posilování společnosti, zaměstnanec je vynikající. Jeho potenciál k dalšímu růstu je žádoucí, celková úroveň jeho pracovních kompetencí přesahuje úroveň jeho pracovního zařazení a jeho role. Úkolem nadřízeného je takového pracovníka **motivovat** a jeho pracovní výkon zvyšovat.

Do skupiny **C** patří lidé potřební pro **rozvoj** a omlazování společnosti, zaměstnanec nepodává pracovní výkon odpovídající pracovním požadavkům na jím zastávané pozice, jeho pracovní výkon a jeho pracovní chování není stabilní, a není bez chyb. Jeho potenciál k dalšímu růstu je možný a žádoucí, úkolem nadřízeného je umožnit jeho rozvoj mimo rámec jeho současné pozice, **rozvít jeho potenciál** a v případě vzdělávání pomáhat.

Do skupiny **D** patří lidé, které je třeba znát a optimalizovat je, zaměstnanec nepodává pracovní výkon, pracovní chování není stabilní a bez chyb. Jeho potenciál k dalšímu růstu je limitován pracovní orientací, jedná se o pracovníka s nízkým pracovním výkonem a bez potenciálu k rozvoji. (interní materiál firmy)

3.3 Metody vzdělávání v Baťa, a. s.

Metody vzdělávání jsou spjaté s konkrétním předmětem a konkrétními úlohami na dané pracovní pozici, rozebereme si metody používané ve společnosti Baťa.

Sebevzdělávání (off the job)

Přestavuje další osobní rozvoj pracovníků, kteří získávají nové, potřebné znalosti pro výkon své práce, zdroje informací čerpají z pracovní knihy, reklamační řádu, manuálu zbožížiznalství, manuálu aranžování, z Baťa novin atd.

Učení se v akci (on the job)

Jedná se o způsob zácvičku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup, a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Např. pravidla obsluhy, označování zboží, práce ve skladě, aranžérské dovednosti.

Smluvní vzdělávání (off the job)

Odehrává se na základě vzájemné dohody mezi vzdělávaným a dodavatelem externího vzdělávání, tyto aktivity jsou jasně specifikované a učební obsah je v souladu s potřebami a zájmy organizace, které vyplývají z vnitřních vzdělávacích plánů a programů. Například u výuky anglického jazyka, můžeme demonstrovat finanční participaci vzdělávaných. Účastníci po ukončení pololetí napíší test, což zároveň může sloužit jako evaluace vzdělávání. Podle výsledku testu se pak určuje výše participace spolupracovníka na nákladech vzdělávání. Z dlouhodobých zkušeností vyplývá, že participace na nákladech na vzdělávání zvyšuje její účinnost.

Mentorování (mentoring) (on the job)

Má specifickou úlohu ve vzdělávání pracovníků prodejen, která byla zavedena již v roce 2004. Mentoring spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který má rádce mentora, jež mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Zúčastňuje se firemních školení, zajišťují adaptační programy pro pracovníky nově otevřených prodejen, spolupracuje s vedoucími prodejen. Oblastní mentor se přednostně zúčastňuje standardních firemních školení a po jejich absolvování mu vzniká povinnost přenést tyto informace na pracovníky ve své oblasti školení.

Workshop (off the job)

Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci. Většinou jde o vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.

Hraní rolí a modelové chování (off the job)

Je orientováno na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci si na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální

role a žádoucích sociálních vlastností, učí školené samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce, např. prodavačky musí zvládat situace s nespokojeným či náročným zákazníkem.

Semináře se zpětnou vazbou (off the job)

Je zjišťován názor interních i externích zákazníků na požadované schopnosti a dovednosti. Jde o skryté pozorování a hodnocení pracovního chování (Mystery Shopping), zjevné pozorování a hodnocení, testování, a sledování.

Školení ze zákona (on the job)

Bezpečnost práce, školení na elektrický paletový vozík, na obsluhu nákladního výtahu atd.

3.3.1 Didaktické metody a pomůcky

Školící prostory, vzorky, zobrazovací média (PC, TV, diaprojektor, tabule), vzdělávací program

- zbožiznalství, prodejní dovednosti, aranžování.

Školící prostor, simulátor/trenažér, zobrazovací média, vzdělávací program

- pokladní systém.

Školící prostor, testovací stroje a zařízení, vzorky, zobrazovací média, vzdělávací program

- kvalita a reklamační řízení.

Prázdné formuláře, zobrazovací média, vzdělávací program

- administrativa prodejny, organizace práce na prodejně, personalistika pro prodejny, základy firemní ekonomiky.

Nástroje určené k provádění vzdělávání

- Manuál zbožíznalství a manuál sportovního zboží;
- Reklamační řád a katalog vad;
- Manuál aranžování, rozdílné dle prodejního konceptu;
- Pracovní kniha, interní katalog kolekcí prodávaných výrobků;
- Pokyny a memoranda centrály;
- Baťa noviny, interní zpravodaj;
- Školící materiály vypracované oddělení vzdělávání, prezentace, brožury, průvodce;
- Odborné časopisy, literatura a internet. (interní materiál firmy)

Základní vzdělávací blok pro nové pracovníky

Do vzdělávacího bloku se zařazují všichni nově příchozí zaměstnanci. Vzdělávací blok se skládá z následujících částí:

1. základní informace

- historie firmy, současnost firmy;
- organizační schéma a odpovědnost jednotlivých úseků;
- odpovědnosti zaměstnanců na prodejně;
- etický kodex.

2. pracovní náplň a úkoly pracovníků prodejny

- standardní zbožíznalecký kurz;
- pravidla obsluhy;
- označování zboží;
- skladový systém;
- reklamační řád;
- aranžérské minimum.

3. povinné informace

- bezpečnost práce.

Pravidelné hodnocení pracovního chování a pracovních výsledků

Poznatky, postoje, či dovednosti bez následného využití se může projevit v pracovním chování, hodnocení pracovních výsledků je úroveň nejhůř uchopitelná, neboť existuje celá řada faktorů, která má na výsledky organizace vliv. Výsledky vzdělávání zde bývají hodnoceny spíše v úrovni pravděpodobnostní, v souvislosti se změnou parametrů užívaných znalostí, dovedností a postojů vzdělávaných.

Výsledky testování znalostí a dovedností

Splnění této úrovně je zjišťováno v závislosti na cílech konkrétního vzdělávání, je využíváno testování, pozorování, dotazníky a evaluační pohovory. V testování jsou využívány písemné testy, ukázky práce a testy organizované před a po uskutečnění vzdělávacího programu.

Výsledky skrytého a zjevného pozorování pracovního chování (mystery shopping)

Vhodný je zejména pro ověření přístupu, znalostí a dovedností zaměstnanců v prodeji. Pozorovatel v roli zákazníka sleduje a zaznamenává postup zaměstnance. Metoda umožňuje zjistit, jak zaměstnanci profesionálně vykonávají svou práci. (interní materiál firmy)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

V současné době je pro firmu velmi důležitý rozvoj zaměstnanců v oblasti vzdělávání, proto jsme se zaměřili na metody a formy vzdělávání dospělých. Objasníme, jak se zaměstnanci staví ve společnosti Baťa ke vzdělávání, zda to berou jako nutnou povinnost, nebo naopak cítí potřebu prohlubovat a zdokonalovat své znalosti a dovednosti.

Významným prvkem vzdělávání zaměstnanců je motivace. Efektivitu firemního vzdělávání ovlivňuje motivace učení a ochota zdokonalit své schopnosti a dovednosti. Společnost Baťa má vypracovaný systém vzdělávání zaměstnanců, který vychází ze strategie podniku. K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců ve firmě je důležitá výchova a vzdělávání, které představují významnou složku činností personálního managementu podniku.

Firemní vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože organizuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, dává jim perspektivu a umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. To věděl i Tomáš Baťa, který pro své zaměstnance a jejich vzdělávání dělal maximum, uvědomoval si, že kvalifikace zaměstnanců přispívá ke zlepšení jejich výkonu a ke zvýšení oddanosti k podniku.

Společnost Baťa se výborně hodí pro výzkum vzdělávání zaměstnanců, neboť je obrazem svého majitele Tomáše Bati juniora, který podporoval vzdělávání ve firmě. Výzkum jsme prováděli se zaměstnanci společnosti a zjišťovali jsme, zda jsou spokojeni se systémem vzdělávání, která z forem vzdělávacího programu jim vyhovuje a jak hodnotí přínos vzdělávací akce pro svou práci.

4.1 Výzkumné otázky

Na základě zjištěných teoretických poznatků i zkušeností z praxe jsme si stanovili výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka:

Jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni se systémem vzdělávání?

Dílní výzkumné otázky:

- 1. Ovlivňuje délka praxe spokojenost se vzděláváním ve firmě?*
- 2. Má vliv dosaženého vzdělání na spokojenost se vzděláváním ve firmě?*
- 3. Závisí délka praxe na motivaci zaměstnanců pro další kariérní růst ve firmě?*

4.2 Výzkumný cíl

Cílem praktické části této bakalářské práce je:

Zjistit spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve firmě.

Dílčí cíle:

Analyzovat další zájem zaměstnanců o vzdělávání, které jim zvýší kvalifikaci.

Zjistit názor zaměstnanců na nabídku vzdělávacích programů ve firmě.

4.3 Stanovení hypotéz

Pro tento výzkum jsme stanovili dvě hypotézy:

H1: Dosažené vzdělání má vliv na spokojenost se vzděláváním ve firmě.

H2: Pro kariérní růst ve firmě jsou motivováni zaměstnanci s kratší praxí.

4.4 Výzkumný soubor

V rámci výzkumného šetření byli výzkumným souborem zaměstnanci Baťa, a. s., kteří svou praxi vykonávají v Distribučním centru, na Centrále a v prodejnách ve Zlíně. Skupina zaměstnanců se skládá z dělníků, prodavaček, administrativních pracovníků a manažerů.

4.5 Technika sběru dat

Ke sběru potřebných dat jsme využili kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazník je soustava předem připravených otázek a formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba odpovídá písemně. Výhodou dotazníku je rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů. Dotazník byl vytvořen z patnácti uzavřených a polouzavřených otázek, byl předán pověřenou osobou zaměstnancům společnosti Baťa. Pro zachování anonymity dotazníkového šetření nebyly dotazníky přebírány osobně, ale pověřenou osobou v zalepených obálkách. K částečnému ověření validity odpovědí jsme využili několik kontrolních otázek.

5 ANALÝZA DAT

V praktické části bakalářské práce provedeme analýzu výzkumu v oblasti firemního vzdělávání zaměstnanců v Baťa, a. s. Při realizaci celého výzkumu jsme postupovali podle metodologie z knihy „*Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*“ (Chráska, 2007)

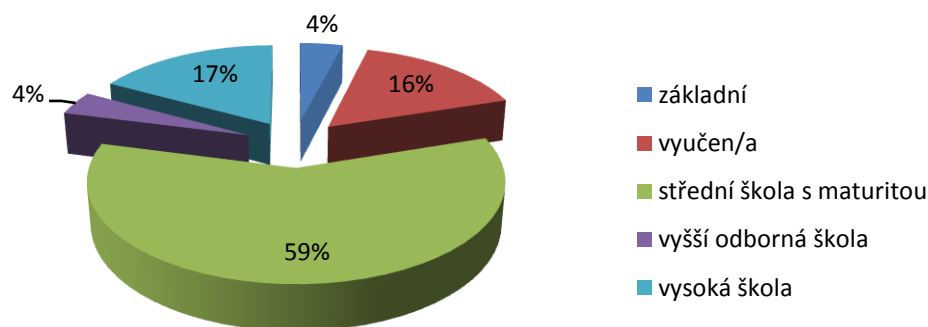
V kvantitativně orientovaném výzkumu získáváme velké množství číselných údajů. Při zpracování výsledků použijeme metodu uspořádání dat a sestavení tabulky četností čárkovací metodou, vypočítáme i relativní četnost, kterou vyjádříme v procentech. Následně naměřená data znázorníme pomocí grafů.

5.1 Bližší specifikace respondentů výzkumu

V rámci šetření jsme rozdali 100 dotazníků zaměstnancům Baťa, a. s. ve Zlíně. Odpovědělo 70 respondentů, návratnost dotazníků činí 70%.

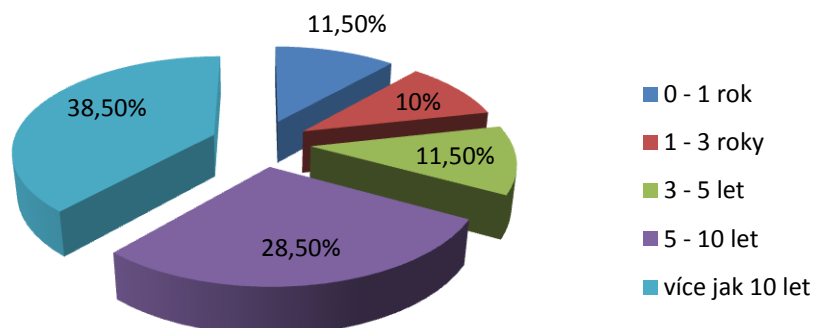
Pro bližší specifikaci respondentů jsme napřed zpracovali otázky týkající se délky praxe, výše dosaženého vzdělání, spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a potřebnou motivaci svých nadřízených. Tím jsme získali přehled o složení výzkumného vzorku a podklad pro ověřování hypotéz.

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

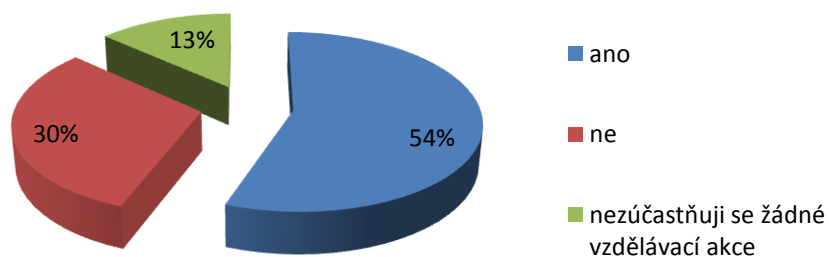


Graf 1 Dosažené vzdělání (Zdroj: vlastní)

Zjišťovali jsme výšku dosaženého vzdělání zaměstnanců. Jednoznačně převládá středoškolské vzdělání (59%), vyučených zaměstnanců a zaměstnanců s ukončeným vysokoškolským vzděláním se zúčastnilo výzkumného šetření poměrně stejného poměru.

Otázka č. 4: Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti Baťa a. s.?*Graf 2 Délka praxe (Zdroj: vlastní)*

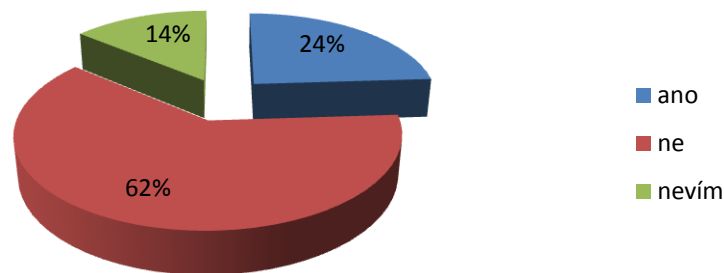
Druhý graf znázorňuje rozdělení respondentů dle délky praxe a vyplývá z něj, že v našem výzkumném souboru převládají zaměstnanci s délkou praxe nad 10 let (38,5%) a zaměstnanci s délkou praxe 5-10 let (28,5%). Zbylé kategorie jsou zastoupeny téměř stejným poměrem.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s formami vzdělávání ve Vaší firmě?*Graf 3 Spokojenost s formami vzdělávání (Zdroj: vlastní)*

Podle odpovědí je jasné, že více jak polovina dotázaných zaměstnanců je spokojena s formami vzdělávání ve firmě, ke kterému patří vzdělávací programy a školení. Pracovní atmosféra a spokojenost zaměstnanců v organizaci jsou důležitou součástí pro odvedení kvalitní práce zaměstnanců. Manažeři vzdělávání společnosti Baťa jsou si vědomi, že vý-

chova a vzdělávání představují významnou složku činností personálního managementu podniku.

Otázka č. 11: Jste motivováni svým nadřízeným ke vzdělávání pro kariérní růst ve firmě?

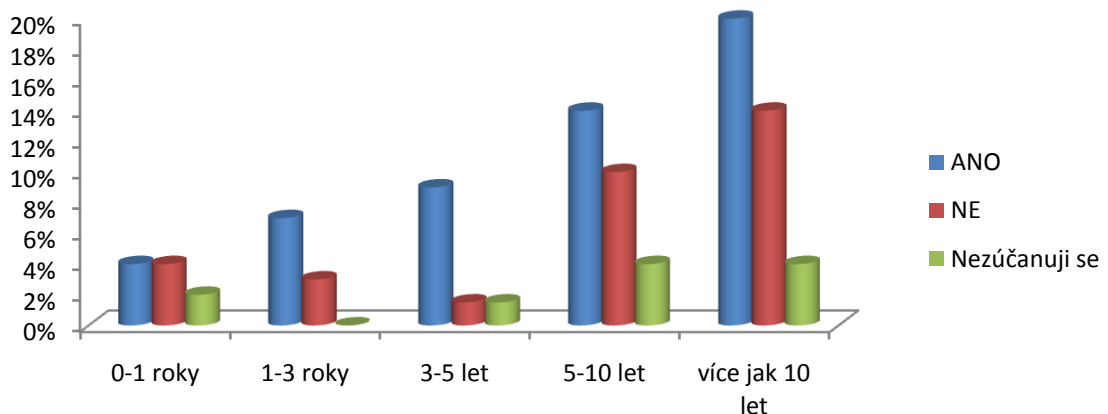


Graf 4 Motivace svého nadřízeného ke vzdělávání (Zdroj: vlastní)

Zodpovězená otázka týkající se motivace je negativní, 62% dotázaných zaměstnanců není motivováno svým nadřízeným pro kariérní růst ve firmě. Přitom motivace zaměstnanců k učení, ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Vedení společnosti Baťa by si mělo uvědomit, že vzdělávání zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků na nižších stupních, že je významným prvkem zvyšování konkurenční schopnosti podniku a zajišťuje požadované úrovně vědomostí a dovedností zaměstnanců.

Dílčí výzkumné otázky:

1: Ovlivňuje délka praxe spokojenost se vzděláváním ve firmě?

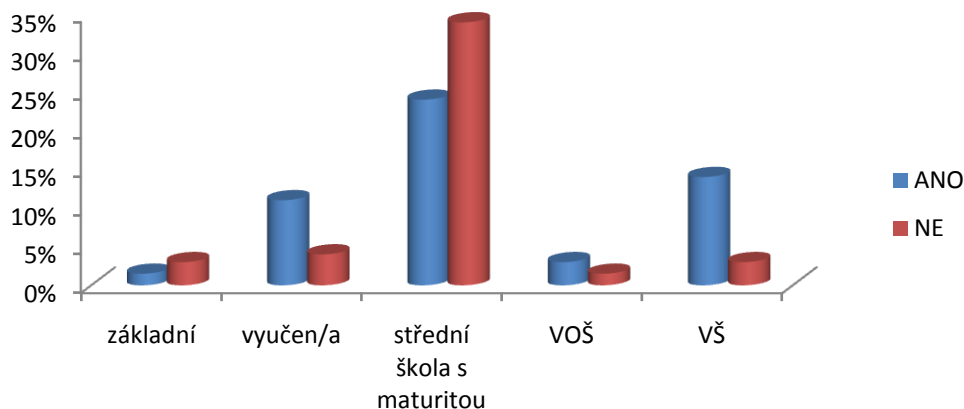


Graf 5 Délka praxe a spokojenost se vzděláváním (Zdroj: vlastní)

Na základě odpovědí jsme porovnali otázku č. 4 (*Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti Baťa?*) a otázku č. 6 (*Jste spokojen/a s formami vzdělávání ve vaší firmě?*)

Podle výsledků odpovědí z dotazníkového šetření (grafu č. 3), jsou převážně zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání. Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě, 3 až 5 let jsou nejvíce spokojeni s podnikovým vzděláváním, nespokojenost činí 1,5%. Vyplývá z toho, že pracovníci si uvědomují, že učení je trvalou změnou dovedností, názorů a postojů a chtějí toho v pracovním prostředí plně využívat. Dále zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 1 - 3 roky se přiklání ke větší spokojenosti. Může to být dané tím, že zaměstnanci s kratší praxí jsou více motivováni k výkonu své práce než zaměstnanci s delší praxí.

2: Má vliv dosaženého vzdělání na spokojenost se vzděláváním ve firmě?



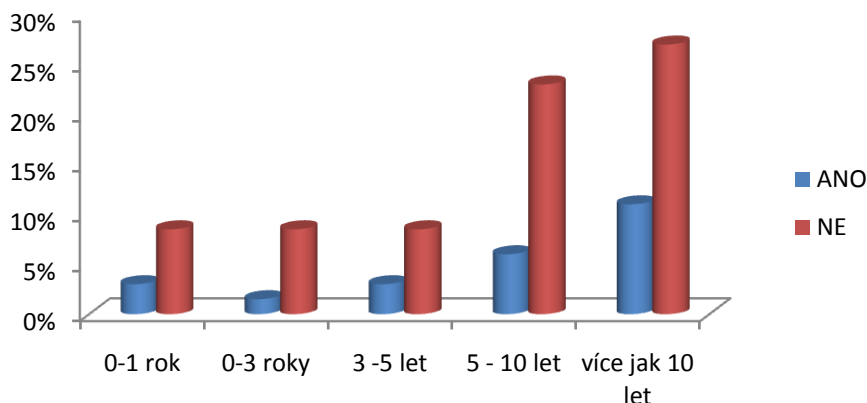
Graf 6 Dosažené vzdělání a spokojenost s formami vzdělávání ve firmě (Zdroj: vlastní)

Na základě odpovědí jsme porovnali otázku č. 3 (*Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*) a otázku č. 6 (*Jste spokojen/a s formami vzdělávání ve vaší firmě?*)

Podle grafu je jasné, že zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání, jsou z větší části spokojeni se systémem vzdělávání, je to dané tím, že vykonávají většinou administrativní činnost a mají přístup ke vzdělávání více, než třeba dělníci v Distribučním centru. Využívají smluvní vzdělávání, mentorování, workshop a jiné. Dělníci v Distribučním centru, kteří jsou většinou vyučení a se střední školou s maturitou využívají především vzdělávání metodou školení a pracovních porad.

Touto otázkou se budeme zabývat při stanovení hypotéz pomocí testu nezávislosti chí-kvadrátu.

3: Závísí délka praxe na motivaci zaměstnanců pro další kariérní růst ve firmě?



Graf 7 Délka praxe a motivace zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

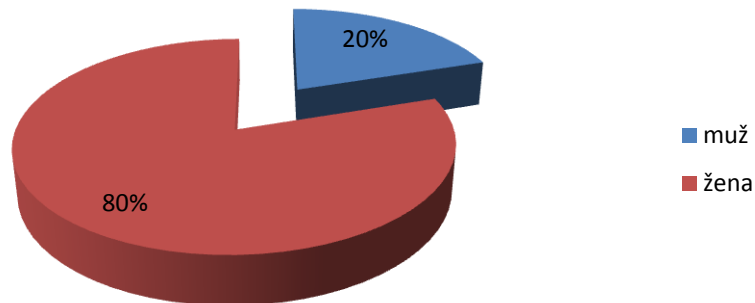
Na základě odpovědí jsme porovnali otázku č. 11 (*Jste motivováni svým nadřízeným ke vzdělávání pro kariérní růst ve firmě?*) a otázku č. 4 (*Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti Baťa a. s.?*)

Výsledky výzkumu nám ukázali, že motivováni zaměstnanci z více jak poloviny (62%) nejsou, chybí jim motivace a délka vykonané praxe s tím nesouvisí. Motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Pokud je vztah zaměstnanců negativní ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet, je to špatné a negativní i pro podnik. Vedoucí pracovníci by měli jít osobním příkladem a přesvědčit zaměstnance o smysluplnosti své práce. Firma činí to, čím chce motivovat své zaměstnance, sama je přitom motivována potřebou požadovaného výkonu.

Touto otázkou se budeme zabývat při stanovení hypotéz pomocí testu nezávislosti chí-kvadrátu.

5.2 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Vaše pohlaví?

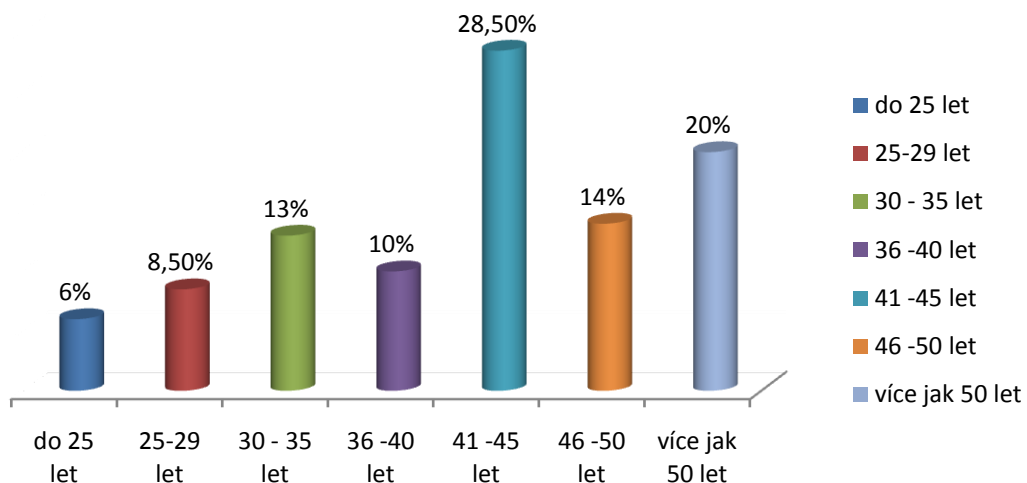


Graf 8 Pohlaví (Zdroj: vlastní)

Z grafu je zřejmé, že dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen, než mužů.

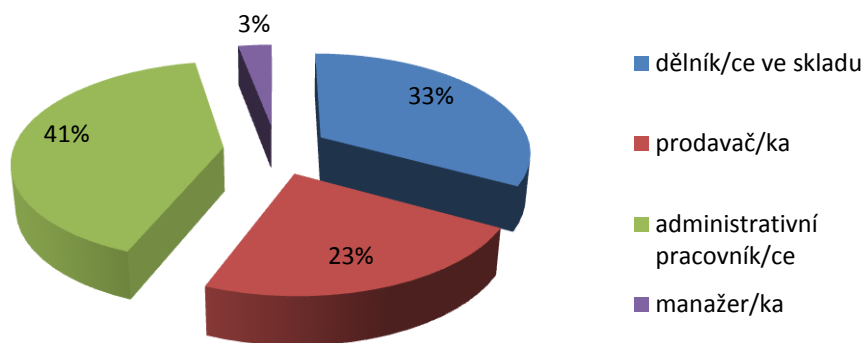
Dotazníky byly rozdány v Distribučním centru, kde pracuje v dělnických profesích stejně mužů i žen. Na Centrále, kde má společnost sídlo je více žen, které vykonávají převážně administrativní činnost. Dále byly dotazníky rozdány po prodejnách, kde ženy převládají. Proto výsledek poměru mužů a žen není tak překvapivý.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

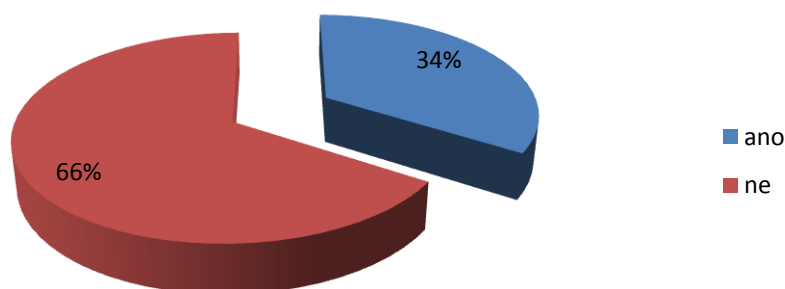


Graf 9 Věk zaměstnanců (Zdroj:vlastní)

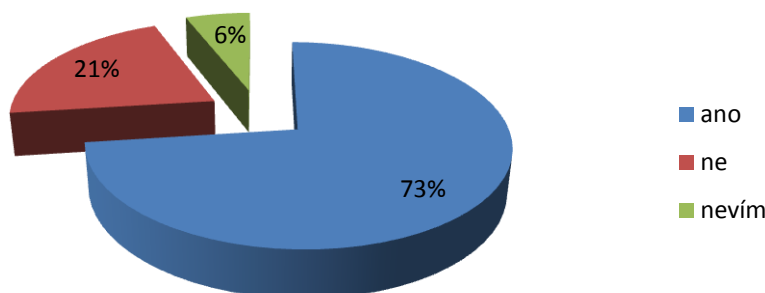
Výsledky dotazníkového šetření nám ukázaly, že průzkumu se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců ve věku 41 - 45 let a zaměstnanců, kterým je více jak 50 let.

Otázka č. 5: V jaké jste pracovní pozici?*Graf 10 Pracovní pozice (Zdroj:vlastní)*

Dotazníkového šetření se nejvíce zúčastnilo administrativních pracovníků, kteří převážně pracují na Centrále ve Zlíně, 33% tvoří dělníci ve skladě, mezi kterými jsou i opraváři obuvi. Prodavaček z prodejen se na dotazníkovém šetření podílelo 23%.

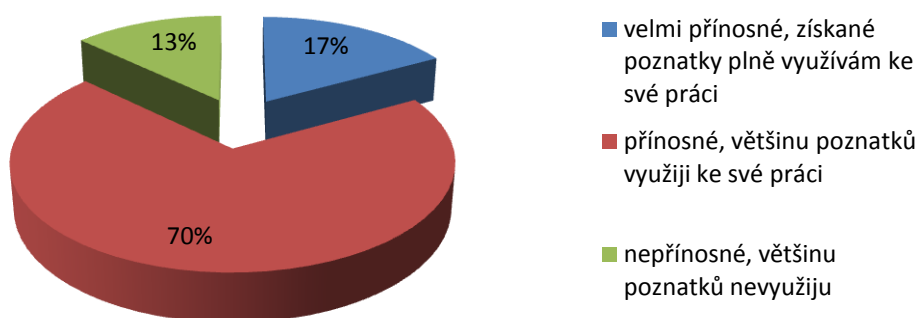
Otázka č. 7: Vzděláváte se sami (mimo firmu) ze své vlastní vůle v oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon?*Graf 11 Sebevzdělání (Zdroj:vlastní)*

Na tuto otázku dotazovaní odpověděli s velké části 66 % negativně, nevzdělávají se sami ze své vlastní vůle. Znamená to tedy, že zaměstnanci nemají potřebu svůj pracovní výkon zdokonalovat. Zaměstnanci, kteří se vzdělávají sami 34%, přebírají za své vzdělávání odpovědnost. Zaměřují se na rozvoj svých silných stránek a tím se snaží být ve firmě nejlepší.

Otázka č. 8: Jste účastníkem školení, která jsou v souladu s Vaší pracovní pozicí?

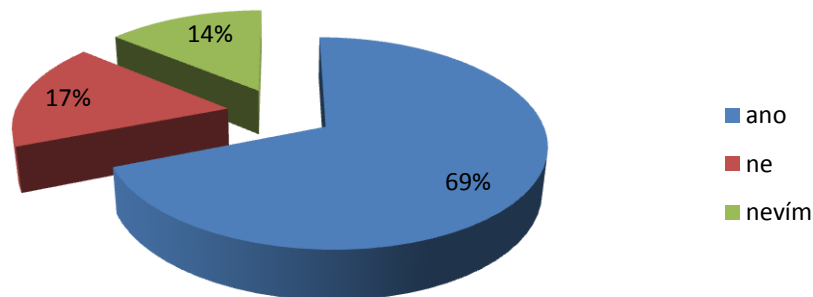
Graf 12 Školení a pracovní pozice (Zdroj:vlastní)

Velká většina dotazovaných 73% se zúčastňuje školení, které jsou v souladu s jejich pracovními pozicemi. Společnost Baťa se řídí tím, že požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců se mění, proto je nezbytné zaměstnance odborně školit, aby své pracovní úkoly prováděli co nejlépe.

Otázka č. 9: Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro svoji práci?

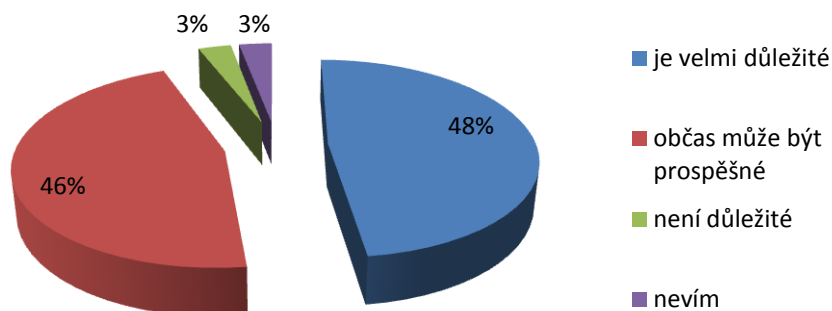
Graf 13 Přínos vzdělávací akce (Zdroj:vlastní)

Předcházející graf nám vypověděl, že většina dotázaných se zúčastňuje školení, které jsou v souladu s jejich pracovními pozicemi. Přínos vzdělávací akce pro svoji práci označila většina 87% dotázaných. Vyplyvá z toho, že vedení společnosti Baťa má dobře vypracovaný systém vzdělávání.

Otázka č. 10: Máte zájem o firemní vzdělávání, které Vám zvýší kvalifikaci?*Graf 14 Zájem o vzdělání, které zvýší kvalifikaci (Zdroj:vlastní)*

Většina dotázaných 69% má zájem o firemní vzdělávání, které jim zvýší kvalifikaci. Zaměstnanci ve společnosti Baťa chtějí být přizpůsobivější a schopnější plnit požadavky týkajícího se zvyšováním pracovního výkonu.

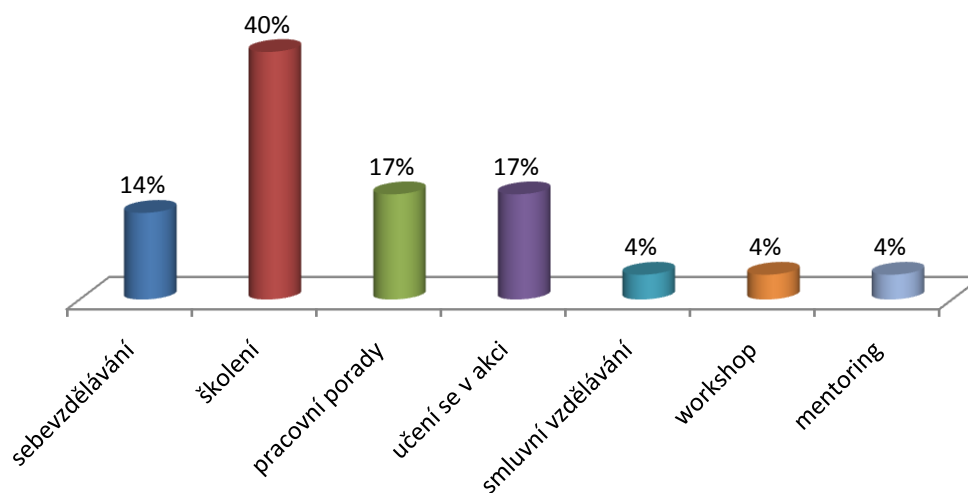
Manažeři vzdělávání a vedení společnosti často sledují náklady na účastníka vzdělávání a uvažují o způsobu jeho zkrácení s cílem snížení podnikových nákladů. V konečném důsledku může být, ale toto rozhodnutí dražší než snížení nákladů na vzdělávací program. Vhodnější je zvolit opačný přístup a sledovat přínosy vzdělávání zaměstnanců, které přinesou zvýšení pracovního výkonu a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Otázka č. 12: Co si myslíte o dalším profesním vzdělávání?*Graf 15 Další profesní vzdělávání (Zdroj:vlastní)*

Odpověď na otázku je kladná, o tom, že je další profesní vzdělávání velmi důležité si myslí 48%, že občas může být prospěšné 46%. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají kladný vztah ke vzdělávání. Pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje a prohlubování kvalifikace je pro zaměstnance Bařa důležité. Doškolení je významný nástroj pro zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace. Přeshkolování a rekvalifikace může pro zaměstnance znamenat osvojení si nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních.

Vedoucí pracovníci by měli dbát na to, zda jejich podřizení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, sledovat jejich pracovní výkon a pracovní chování. Rozhodovat o tom, kdo v jaké oblasti by měl být vzděláván a výrazně participovat na procesu plánování vzdělávání. Personální útvar by měl zkoumat potřeby vzdělávání, navrhnout program a rozpočet vzdělávání. Vést vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu.

Otázka č. 13: Kterou z následujících metod vzdělávacího programu ve firmě upřednostňujete?



Graf 16 Vzdělávací programy ve firmě (Zdroj:vlastní)

Nejvíce zaměstnanců v dotazníkovém šetření upřednostňuje **školení** (40%). Jde o vzdělávací aktivitu, která je zaměřena na osvojení a prohlubování vědomostí zaměstnanců, zvláště prodejního personálu, který školením získává znalosti zbožíznalství, aranžování, prodejních dovedností, komunikačních dovedností, kvalitu, reklamační řízení a jiné náležitosti

potřebné k vykonávání práce prodavačky. Školení se využívá na Distribučním centru, formou školení na elektrický paletový vozík a na obsluhu nákladního výtahu.

Sebevzdělávání, které představuje další osobní rozvoj pracovníků, kteří využívají pracovní manuál, pracovní knihy a jiné upřednostňuje 14% zaměstnanců.

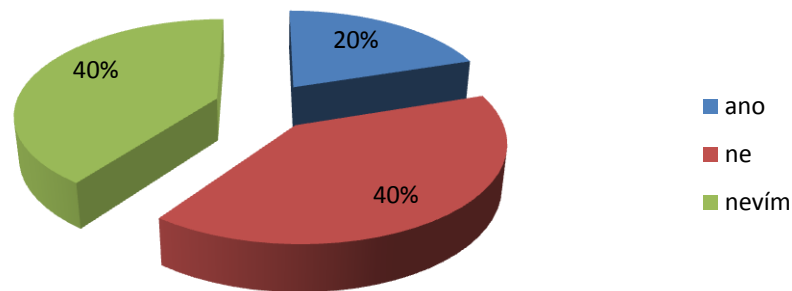
Pracovní porady plní důležitou roli v systému firemní komunikace a metodu vzdělávání na pracovišti. Podle výsledků šetření upřednostňuje pracovní porady 17% zaměstnanců. Výhodou porad je výměna zkušeností, prezentace názorů k pracovním problémům, motivace k projevům individuální aktivity. Tato neformální metoda vzdělávání, přispívá k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Učení se v akci upřednostňuje 17% zaměstnanců, učením se jednoho od druhého, v práci dělají pokroky, že uskutečňují, co se naučili.

Smluvní vzdělávání upřednostňuje 4% zaměstnanců. Je to dané tím, že ne všichni zaměstnanci mají ke smluvnímu vzdělávání přístup, mnozí zaměstnanci ani netuší, že firma nabízí výuku anglického jazyka prostřednictvím smluvního vzdělávání.

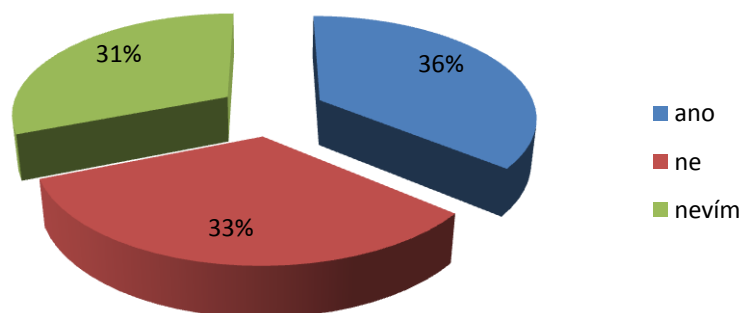
Workshop a mentoring upřednostňuje 4% zaměstnanců, vzhledem k tomu, že výzkumného šetření se zúčastnilo jen 3% manažerů, není výsledkem šetření překvapením. **Mentoring** má ve společnosti Baťa specifickou úlohu ve vzdělávání pracovníků prodejen. Oblastní mentor se v případě potřeby zúčastňuje speciálních rozvojových kurzů, vědomosti v nich získané využívá při svém působení na prodejnách a částečně učí ostatní spolupracovníky. Mentor se přednostně zúčastňuje standardních firemních školení o zavazadlech, sportovním zboží, ošetrovacích prostředcích, marketingové komunikaci, Baťa Klubu, nových materiálech, novinkách v obuvnické výrobě apod. Po jejich absolvování mu vzniká povinnost přenést tyto informace na pracovníky ve své oblasti.

Workshop poskytuje příležitost řešit každodenní problémy, většinou jde ve společnosti Baťa o vzdělávání manažerů. Skupinové cvičení, při kterém se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Jde o oblíbenou metodu, která pomůže posoudit problém z různých pohledů, učí spolupracovat s kolegy, učí týmovou práci.

Otázka č. 14: Je nabídka vzdělávacích programů ve firmě dostačující?

Graf 17 Nabídka vzdělávacích programů (Zdroj:vlastní)

Nabídka vzdělávacích programů ve firmě není dostačující, uvedlo 40% dotázaných zaměstnanců, 40% dotázaných neví nebo si není jistá a jen 20% dotázaných zaměstnanců uvedla, že nabídka vzdělávacích programů je dostačující. Vedení společnosti Baťa by mělo přehodnotit svůj postoj ke vzdělávání a zaměstnancům nabídnout více vzdělávacích programů, tím rozšíří vzdělání a rozvoj pracovníků. Neboť se stále objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti pracovníků mohou být zastaralé.

Otázka č. 15: Je důležité, aby zaměstnavatel pravidelně zjišťoval úroveň Vašich znalostí potřebných k výkonu Vaší práce?

Graf 18 Zjištění úrovně znalostí potřebných k výkonu práce (Zdroj:vlastní)

Na tuto otázku odpovědělo 36% zaměstnanců ano, myslí si, že je důležité, aby zaměstnavatel zjišťoval úroveň znalostí potřebných k výkonu práce. Zbytek dotázaných odpovídal negativně. Pracovní výkon zaměstnanců je hlavním smyslem personální práce zabývající

se zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa.

Hodnocení je potřebné pro jasné určení pracovního výkonu, schopností jednotlivých pracovníků a jejich potenciálu. Je důležité k jasnému určení silných a slabých článků týmu a podkladem k jejich rozvíjení nebo naopak potlačení a odstranění. Personální oddělení sleduje změny pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého roku a očekává, že jim hodnocení přinese mnoho podnětů pro další vzdělávání, tréninkové aktivity, nastavení motivačních programů a možnosti dalšího růstu vybraných pracovníků.

5.3 Ověření hypotéz

V úvodu praktické části jsme si stanovili dvě hypotézy, které ověříme. Hypotézy tvoří jádro kvantitativně orientovaných pedagogických výzkumů. Výsledky získané dotazníkovým šetřením zapíšeme do kontingenční tabulky a pomocí testu chí-kvadrátu rozhodneme, zda existuje závislost mezi dvěma jevy, které byly zachyceny pomocí nominálního měření.

Ověřování hypotézy H1

K ověření hypotézy jsme použili otázku č. 3 (*Jaké je Vaše dosažené vzdělání?*) a otázku č. 6 (*Jste spokojeni s formami vzdělávání ve firmě*). Na tuto otázku odpovědělo 70 respondentů.

H1: Dosažené vzdělání má vliv na spokojenost se vzděláváním ve firmě

Zformulovali jsme nulovou a alternativní hypotézu:

H₀: Mezi dosaženým vzděláním a spokojeností se vzděláváním ve firmě není žádná závislost.

H_A: Mezi dosaženým vzděláním a spokojeností se vzděláváním ve firmě existuje závislost.

Spokojenost	Dosažené vzdělání					
	základní	Vyučen/a	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	Σ
ANO	1 (1,6)	8 (6)	17 (22)	2 (1,6)	10 (6,5)	38
NE	2 (1,4)	3 (5)	24 (19)	1(1,4)	2 (5,5)	32
Σ	3	11	41	3	12	70

Tabulka 3 Kontingenční tabulka - hypotéza 1 (Zdroj:vlastní)

Hodnoty pro každé pole tabulky jsme vypočítali podle vzorce $\Sigma (P-O)^2/O$. Testové kritérium χ^2 jsme vypočítali jako součet všech hodnot pro všechna pole kontingenční tabulky.

$$\chi^2 = \Sigma(P-O)^2/O = 0,23 + 0,26 + 0,66 + 0,8 + 0,1 + 1,14 + 1,3 + 0,11 + 1,9 + 2,2 = 8,7.$$

Vypočítaná hodnota $\chi^2 = 8,7$ je ukazatelem rozdílu mezi pozorovanou a očekávanou četností. Pro posouzení vypočítané hodnoty jsme určili počet stupňů volnosti podle vztahu, kde

$$f = (r - 1) \times (s - 1) = (2 - 1) \times (5 - 1) = 4.$$

Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát pro hladinu významnosti 0,05 a 4 stupeň volnosti je:

$$\chi^2_{0,05}(4) = 9,488.$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria je menší než hodnota kritická, můžeme tedy zamítnout alternativní hypotézu a potvrdit **hypotézu nulovou**. Mezi dosaženým vzděláním a spokojeností se vzděláváním ve firmě není žádná závislost. Znamená to tedy, že dosažené vzdělání zaměstnanců nijak neovlivňuje spokojenost vzdělávání ve firmě.

Ověřování hypotézy H2

K ověření druhé hypotézy jsme použili otázku č. 4 (*Délka zaměstnání*) a otázku č. 11 (*Jste motivováni svým nadřízeným pro kariérní růst ve firmě*). Na tuto otázku odpovědělo 70 respondentů.

H2: Pro kariérní růst ve firmě jsou motivováni zaměstnanci s kratší praxí.

Zformulovali jsme nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Mezi motivací zaměstnanců pro kariérní růst ve firmě a délkou vykonané praxe není žádná závislost.

HA: Mezi motivací zaměstnanců pro kariérní růst ve firmě a délkou vykonané praxe existuje závislost.

Motivace	Délka zaměstnání				Σ
	0-3 roky	3-5 let	5-10 let	Více jak 10 let	
ANO	3 (3,6)	2 (1,9)	4 (5)	8 (6,5)	17
NE	12 (11,4)	6 (6,1)	16 (15)	19 (20,5)	53
Σ	15	8	20	27	70

Tabulka 4 Kontingenční tabulka - hypotéza 2 (Zdroj:vlastní)

Hodnoty pro každé pole tabulky jsme vypočítali podle vzorce $\Sigma (P-O)^2/O$. Testové kritérium χ^2 jsme vypočítali jako součet všech hodnot pro všechna pole kontingenční tabulky.

$$\chi^2 = \Sigma(P-O)^2/O = 0,1 + 0,03 + 0,35 + 0,005 + 0,002 + 0,1 + 0,2 + 0,1 = 0,887.$$

Vypočítaná hodnota $\chi^2 = 0,887$ je ukazatelem rozdílu mezi pozorovanou a očekávanou četností. Pro posouzení vypočítané hodnoty jsme určili počet stupňů volnosti podle vztahu, kde

$$f = (r - 1) \times (s - 1) = (2 - 1) \times (4 - 1) = 3.$$

Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát pro hladinu významnosti 0,05 a 3 stupeň volnosti je:

$$\chi^2_{0,05}(3) = 7,815$$

Vypočítaná hodnota testového kritéria je menší než hodnota kritická, proto **přijímáme nulovou hypotézu** a zamítáme hypotézu alternativní. Mezi motivací zaměstnanců pro kariérní růst ve firmě a délkou vykonané praxe není žádná závislost. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti kratší dobu i zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni více jak 10 let převážně nejsou motivováni svým nadřízeným ke vzdělávání ve firmě pro kariérní růst.

6 SHRNUTÍ VÝZKUMU

Při zpracování dat z dotazníkového šetření jsme si nejprve zanalyzovali výzkumné otázky, které nám sloužily k většímu přehledu složení respondentů a také jako podklad k ověřování hypotéz. Těmito otázkami jsme zjišťovali délku praxe, výšku dosaženého vzdělání, motivaci zaměstnanců a spokojenost pracovníků se vzděláváním ve firmě. Náš výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci společnosti Baťa, kteří jsou zaměstnáni v Distribučním skladě, dále pracovníci na Centrále a prodavačky z maloobchodních prodejen ve Zlíně.

V dílčí výzkumné otázce jsme porovnávali délku vykonané praxe se spokojeností vzděláváním ve firmě, zjistili jsme, že zaměstnanci jsou spokojeni se vzděláváním a délka vykonané praxe to zvláště neovlivňuje. Nejspokojenější jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti Baťa v rozmezí 1 – 5 let.

Druhá dílčí výzkumná otázka ověřovala, zda má dosažené vzdělání vliv na spokojenost se vzděláváním ve firmě. Výzkum nám ukázal, že pracovníci s vysokoškolským vzděláním jsou nejvíce spokojeni s formami vzdělávání ve firmě, které patří k důležitým nástrojům zajišťující vzdělávací proces.

Poslední dílčí výzkumnou otázkou bylo zjistit, zda závisí délka praxe na motivaci zaměstnanců pro další kariérní růst ve firmě. Výzkum nám ukázal, že zaměstnancům motivace chybí, 62% zaměstnanců odpovědělo, že nejsou motivováni svým nadřízeným pro kariérní růst ve firmě. Zajímavým zjištěním bylo, že zaměstnanci s kratší praxí (do 5 let) nejsou motivováni svým nadřízeným. Dalo by se předpokládat, že zmínění zaměstnanci budou mít zájem o kariérní růst, nadřízení je budou motivovat ke vzdělávání a k posunu v kariéře. Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí.

Dalším krokem našeho výzkumu byla analýza odpovědí dle jednotlivých otázek v dotazníku. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s formami vzdělávání ve firmě. Výzkumu se zúčastnilo nejvíce administrativních pracovníků a dělníků ve skladu ve věku 41 – 45 let. Nejvíce zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu, má středoškolské vzdělání s maturitou. Většina pracovníků se zúčastňuje školení, která jsou v souladu s jejich pracovní pozicí. Společnost Baťa si je vědoma toho, že pro zaměstnance musí vytvořit takový systém vzdělávání, aby dosáhl požadovaných výkonů. Každé pracovní místo klade na zaměstnance určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, nevyžaduje, aby zaměstnanec řešil složitější problémy. Naopak složitější práce však již vyžaduje speciální znalosti, dovednosti, vysokou kvalitu práce a spolupráci s ostatními pracovníky.

Společnost Baťa má vytvořenou oblast odborného vzdělávání, kterou zaměstnanci hodnotí pozitivně. Přínos vzdělávací akce pro svoji práci ohodnotili zaměstnanci kladně, většinou odpověděli, že vzdělávací akce je přínosná a většinu poznatků využijí ke své práci. Je velmi důležité pro firmu, aby zaměstnanci plně využívali vzdělávání a podporovali tím svou výkonnost. Společnost Baťa má zanalyzovanou potřebu vzdělávání svých pracovníků (manažerů, administrativních pracovníků, prodavaček a dělníků ve skladě).

Jak ukázal výzkum, zaměstnanci ve společnosti mají zájem o firemní vzdělávání, které jim zvýší kvalifikaci. Podnikům se obtížně stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se posuzuje a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance. Potřeby organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání svých zaměstnanců bývají založeny na odhadech.

Pracovníci ve výzkumu dále uvedli, že je velmi důležité další profesní vzdělávání. Znamená to, že mají kladný vztah ke vzdělávání a chtějí využívat systému vzdělávání. Personální útvar zabezpečuje odbornou a organizační stránku systému vzdělávání, měl by zkoumat potřeby vzdělávání, navrhnout pro-gram a rozpočet.

Zaměstnanci ve firmě upřednostňují školení, je to nejvíce využívaná metoda vzdělávání ve firmě. Využívají ji všichni zaměstnanci, existuje seznam zdrojů informací, ze kterých školitel čerpá při školení pracovníků. Tento seznam je jednotný z důvodu potřeby jednotných standardů. Na seznamu figurují: manuál zbožíznalství a manuál sportovního zboží, reklamní řád a katalog vad, manuál aranžování, pracovní kniha (interní katalog kolekcí prodávaných výrobků). Pokyny a memoranda centrály, Baťa noviny (interní zpravodaj), školicí materiály vypracované oddělením vzdělávání (prezentace, brožury, průvodce).

Dále zaměstnanci uvedli, že nabídka vzdělávacích programů není dostačující, ale nevyužili možnosti dopsání v dotazníku, o jaký druh vzdělávací akce by měli zájem. Manažer vzdělávání by měl vyhodnotit formy vzdělávání zaměstnanců, zejména další profesní vzdělávání.

Zaměstnanci hodnotili negativně, aby zaměstnavatel pravidelně zjišťoval úroveň znalostí zaměstnanců potřebných k jejich výkonu práce. Neuvědomují si, že hodnocení je potřebné pro jasné určení pracovního výkonu a jejich schopností. Společnost Baťa hodnotí zaměstnance pomocí šestibodové stupnice zakotvující pracovní chování hodnocených a očekává, že tento nový způsob přinese mnoho podnětů pro další vzdělávání, tréninkové aktivity, nastavení motivačních programů a možnosti dalšího růstu vybraných pracovníků. Častější

průběh by měl napomoci ke sledování změn pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého roku.

V závěru analytické části jsme ověřili stanovené hypotézy, statistickým výpočtem testového kritéria chí-kvadrát. První námi stanovená hypotéza se nepotvrdila, na základě statistického výpočtu jsme přijali hypotézu nulovou a zamítli hypotézu alternativní. Hypotéza nulová nám říká, že mezi dosaženým vzděláním a spokojeností se vzděláváním ve firmě není žádná závislost. Znamená to tedy, že dosažené vzdělání zaměstnanců nijak neovlivňuje spokojenost vzdělávání ve firmě.

U druhé hypotézy jsme museli taktéž přijmout nulovou hypotézu a zamítnout hypotézu alternativní. Výpočtem testového kritéria jsme ověřili, že mezi motivací zaměstnanců pro kariérní růst ve firmě a délkou vykonané praxe není žádná závislost. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti kratší dobu i zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni více jak 10 let převážně nejsou motivováni svým nadřízeným ke vzdělávání ve firmě pro kariérní růst.

6.1 Doporučení pro praxi

Na základě zjištěných dat z provedeného výzkumu bychom doporučovali vedení společnosti zabývat se více problematikou motivace a vedení lidí, individuálním přístupem k zaměstnancům a vypracováním plánu vzdělávání. Ke zvýšení motivace zaměstnanců doporučujeme hodnocení zaměstnance v pracovním procesu, hodnocení jeho práce, pochopení významu vykonávané profese, mimořádnou odměnu za nadstandardní výkon či projevenou iniciativu. Porovnání výsledků s výsledky druhých a pracovní zařazení, které umožní zaměstnanci uspokojení z práce. Neboť motivace představuje cílenou snahu pozitivně ovlivňovat potřeby pracovníků, uznání, osobní rozvoj a uspokojení z vykonávané práce.

Navrhovali bychom vedení společnosti analyzovat potřebu vzdělávání pracovníků, protože výzkum ukázal, že zaměstnanci mají zájem o zvýšení kvalifikace. Doporučujeme, aby vedoucí pracovníci průběžně zjišťovali potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených. Navrhujeme, zaměstnance průběžně doškolovat, protože doškolování zvyšuje pracovní výkon, a tím prosperitu organizace. Podle potřeby firmy, zaměstnance přeškolovat, rekvalifikovat na jinou pracovní pozici, která může znamenat lepší zařazení zaměstnance v pracovním procesu. Vedení společnosti by mělo dbát na rozvoj pracovníků, rozšiřovat jejich znalosti a dovednosti, aby co nejlépe přispívali k plnění cílů organizace. Uvědomit si, že systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro firmu výhody.

Firma má mít připravené pracovníky podle schopností pro své potřeby, přispívat ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů, zvyšovat kvalitu zaměstnance a jeho funkční a platový posun.

Přínosem by bylo rozšířit nabídku vzdělávacích programů ve firmě, výzkum nám ukázal, že nabídka vzdělávacích programů ve firmě není dostačující. Společnost Baťa má vypracovaný svůj systém vzdělávání, kde je nejvíce využíváno školení, mentorování, sebevzdělávání, učení se v akci a pracovní porady. Manažerům vzdělávání bychom doporučili counselling, který patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností zaměstnanců. Vzdělávaný zaměstnanec se vyjadřuje k problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá své návrhy k řešení problémů, vzniká tím zpětná vazba mezi zaměstnancem a vzdělavatelem. Vzdělavatel, který je většinou nadřízený, si obohacuje své schopnosti v oblasti práce se zaměstnanci. Tím by se zvýšila i motivace zaměstnanců ke vzdělávání od svých nadřízených. Obzvláště, když zaměstnanci popisují kladný vztah ke vzdělávání. Výzkum nám ukázal, že profesní vzdělávání je velmi důležité. Vedení společnosti doporučujeme, aby více rozvíjelo u zaměstnanců učení a nabízelo jim potřebné vzdělávací programy. Nestačí již tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, ale je důležitý postoj k dalšímu rozvoji svých zaměstnanců, kteří by sami posoudili, jaký rozvoj potřebují ke své práci a přispěli k uskutečnění svých ambicí týkajících se kariéry.

6.2 Diskuse

Vytváření a analýza pracovních míst má se vzděláváním pracovníků oboustranně významný vztah. Podle Koubka, vzdělávání v organizaci usnadňuje tzv. šití pracovních úkolů na míru pracovníkovi a mnohdy mu dokonce slouží. (Koubek, 2001, s. 262) To je možný důvod, proč jsou spokojeni nejvíce zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 3 – 5 let.

Výběr vhodných metod a forem je determinován různými faktory, jak uvádí ve svém výzkumu Vodák a Kucharčíková (2007, s. 96). Jsou to například počet účastníků a jejich věk, požadovaná úroveň jejich vědomostí, motivace k učení a zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jimž se podnik zabývá. Jak nám výzkum ukázal, zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, jejich zastávaná pozice, úroveň vědomostí a znalostí ovlivňují spokojenost vzdělávání ve firmě.

Výsledky výzkumu nám ukázaly, že zaměstnancům chybí motivace. V tomto výzkumu jsou výsledky podobné s Vodákem a Kucharčíkovou (2007, s. 89), kteří doporučují zásady a opatření ke zvýšení motivace.

Dílčím cílem bylo zjistit nabídku vzdělávacích programů ve firmě, z výzkumu vyplynulo, že nabídka vzdělávacích programů ve firmě není dostačující. Přitom proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější a vyžaduje si pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků. Ve své knize Koubek (2001, s. 237 - 238) vysvětluje důvody, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Zdůrazňuje výraznější orientaci na kvalitu služeb k zákazníkovi, což vyžaduje odborné školení zaměstnanců. Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků. Přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce a kvality služeb, ulehčuje vedoucím pracovníkům hledání potřebných zaměstnanců.

Přínos vzdělávací akce pro svoji práci, hodnotili zaměstnanci kladně. Výzkumný soubor se skládal z dělníků i administrativních pracovníků. Podobným výzkumem se zabývala Bartoňková. Realizaci firemního vzdělávání, které podléhá konkrétní situaci v konkrétním prostředí. (Bartoňková, 2010, s. 10)

Dalším dílčím cílem naší práce bylo analyzovat zájem zaměstnanců o vzdělávání, které jim zvýší kvalifikaci. Touto problematikou se zabývá Vodák, Kucharčíková (2007, s. 150) kde popisují přínosy vzdělávání pro firmu.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve firmě, tímto tématem se zabývají autoři v České republice, nejvíce Hana Bartoňková, Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková, František Hroník a Josef Koubek. Jejich podrobné vypracování problémů a doporučení korespondují s výsledky našeho výzkumu.

ZÁVĚR

Zaměstnanci si velmi dobře uvědomují důležitost firemního vzdělávání, jsou si vědomi toho, že kdo chce v zaměstnání obstát, je nucen se neustále vzdělávat, učit se a zdokonalovat své schopnosti. Moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na vzdělávání pracovníků v organizaci, kteří se musí zaměřit na zvýšení výkonnosti, na dosažení konkrétních cílů, potřeb firmy.

Teoretická část této práce obsahuje poznatky z literatury, která se zabývá firemním vzděláváním a andragogikou, popisuje metody a formy vzdělávání dospělých. V další části se zabývá systémem vzdělávání ve společnosti Baťa, jeho formami a metodami, které využívá při vzdělávání svých zaměstnanců. Také popisuje Baťovu školu práce a jeho ucelený systém školství ve Zlíně, jejíž strukturu tvořily školy, mimoškolní vzdělávací instituce, které nabízeli koncepci a zkušenosti trvalé hodnoty, jenž se využívá dodnes.

V praktické části jsme si stanovili výzkumné otázky, hypotézy a cíl našeho výzkumu k problematice firemního vzdělávání. Zanalyzovali a vyhodnotili jsme data získaná dotazníkovým šetřením v kvantitativním výzkumu. Poté jsme vyvodili závěr a navrhli doporučení pro praxi.

Tématem jsme se zabývali proto, jelikož vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí každé organizace, která chce být úspěšná, konkurenceschopná, musí se věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve firmě. Výzkum ukázal, že zaměstnanci jsou spokojeni se systémem vzděláváním ve společnosti Baťa. Dílčím cílem bylo zanalyzovat další zájem zaměstnanců o vzdělávání. Pomocí dotazníkového šetření jsme zjistili, že zaměstnanci ve společnosti Baťa mají velmi kladný vztah ke vzdělávání a mají zájem rozšiřovat svou kvalifikaci, jsou si vědomi toho, že vzdělávání a rozšířená kvalifikace jim umožní lepší pracovní výkon a lepší uplatnitelnost v organizaci. Druhý dílčí cíl byl zaměřen k zjištění názorů zaměstnanců na nabídku vzdělávacích programů. Zaměstnanci uvedli, že nabídka vzdělávacích programů není dostačující a ocenili by rozšíření vzdělávacích programů. Proto jsme uvedli návrhy a doporučení pro zlepšení stávající situace ve firmě, která by mohla vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

Společnost Baťa má celkový systém vzdělávání zaměstnanců na vysoké úrovni, je si vědoma toho, že vkládané investice do vzdělávání se jim vrátí formou kvalifikovaných zaměstnanců, kteří dosahují požadovaných pracovních výkonů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publihing a. s., 2002. ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publihing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7
- BARTÁK, Jan. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
- BELZ, Horst, SIEGRISL, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, s. r. o., 2001. ISBN 80-7178-479-6
- BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2
- BUCKLEY Roger, CAPLE Jim. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7
- DRENTH, P., THIERRY H., WOLFF, Ch. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Trowbridge: Psychology Press Ltd., 1998.
- ĎURIŠOVÁ, Libuše. Odras rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávacího systému ve Zlínském regionu v letech 1894 – 1948. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-128-5
- HLADÍLEK, Miroslav. Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1458-8
- CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9

- MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6
- PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002
- PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0
- PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1
- PRUSÁKOVÁ, Viera. Základy andragogiky I. Bratislava: Gerlacht Print, spol. s r. o. 2005. ISBN 80-89142-05-2
- STATT, D. A., *Using Psychology in Management Training, The Psychological Foundations of Management Skills*. London: Rotledge, Taylor and Francis Group, 2000.
- VETEŠKA, Jaroslav a kol. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: EDUCA Servise, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8
- VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Např. Na příklad.

S. Strana.

Tj. To je.

Tzn. To znamená.

BŠP. Baťova škola práce.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Délka praxe, s. 42.

Graf 2: Dosažené vzdělání, s. 43.

Graf 3: Spokojenost s formami vzdělávání, s. 43.

Graf 4: Motivace nadřízeného ke vzdělávání, s. 44.

Graf 5: Délka praxe a spokojenost se vzdáváním, s. 44.

Graf 6: Dosažené vzdělání a spokojenost s formami vzdělávání, s. 45.

Graf 7: Délka praxe a motivace zaměstnanců, s. 46.

Graf 8: Pohlaví, s. 47.

Graf 9: Věk zaměstnanců, s. 47.

Graf 10: Pracovní pozice, s. 48.

Graf 11: Sebevzdělávání, s. 48.

Graf 12: Školení a pracovní pozice, s. 49.

Graf 13: Přínos vzdělávací akce, s. 49.

Graf 14: Zájem o vzdělávání, které zvýší kvalifikaci, s. 50.

Graf 15: Další profesní vzdělávání, s. 50.

Graf 16: Vzdělávací programy ve firmě, s. 51.

Graf 17: Nabídka vzdělávacích programů, s. 53.

Graf 18: Zjištění úrovně znalostí potřebných k výkonu práce, s. 53.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Vliv podnikového vzdělávání na průběh ostatních personálních činností, s. 20.

Tab. 2: Rozpis vzdělávání podle Hroníka, s. 31.

Tab. 3: Kontingenční tabulka - hypotéza 1, s. 55.

Tab. 4: Kontingenční tabulka - hypotéza 2, s. 56.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Systém formování pracovních schopností člověka, s. 22.

SEZNAM PŘÍLOH

P I – Dotazník

P II – Rešerše použité literatury

P III – Slovník pojmů

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

jsem studentkou 3. ročníku oboru „Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře“ Fakulty humanitních studií na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a proto bych Vás chtěla moc požádat o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit jen k účelům pro průzkum k mé bakalářské práci, která je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve firmě.

Prosím o označení správné varianty křížkem, případně napište jinou odpověď vlastními slovy.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Eva Rozehnalová

1. Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Kolik je Vám let?

- do 25 let
- 25 – 29 let
- 30 – 35 let
- 36– 40 let
- 41 - 45 let
- 46 – 50 let
- více jak 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- střední škola s maturitou
- vyšší odborná škola
- vysoká škola

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti Baťa a. s.?

- 0 – 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 -10 let
- více jak 10 let

5. V jaké jste pracovní pozici?

- dělník/ce ve skladu, opravář/ka obuvi
- prodavač/ka
- administrativní pracovník/ce
- manažer/ka
-

6. Jste spokojen/a s formami vzdělávání ve Vaší firmě?
(školení, vzdělávací programy)

- ano
- ne
- neúčastňuji se žádné vzdělávací akce

7. Vzděláváte se sami (mimo firmu) ze své vlastní vůle v oblasti, která je důležitá pro
Váš pracovní výkon?

- ano
- ne

8. Jste účastníkem školení, která jsou v souladu s Vaší pracovní pozicí?

- ano
- ne
- nevím

9. Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro svoji práci?

- velmi přínosné, získané poznatky plně využívám ke své práci
- přínosné, většinu poznatků využiji ke své práci
- nepřínosné, většinu poznatků nevyžiji

10. Máte zájem o firemní vzdělávání, které Vám zvýší kvalifikaci?

- ano
- ne
- nevím
- případně uveďte, o jaký druh vzdělávací akce byste měli zájem.....

11. Jste motivováni svým nadřízeným ke vzdělávání pro kariérní růst ve firmě?

- ano
- ne
- nevím

12. Co si myslíte o dalším profesním vzdělávání?

- je velmi důležité

- občas může být prospěšné
- není důležité
- nevím

13. Kterou z následujících forem vzdělávacího programu ve firmě upřednostňujete?

- sebezvzdělávání
- školení
- pracovní porady
- učení se v akci
- smluvní vzdělávání
- workshop
- mentoring

14. Je nabídka vzdělávacích programů ve firmě dostačující?

- ano
- ne
- nevím

15. Je důležité, aby zaměstnavatel pravidelně zjišťoval úroveň Vašich znalostí potřebných k výkonu Vaší práce?

- ano
- ne
- nevím

PŘÍLOHA II: REŠERŠE POUŽITÉ LITERATURY

Uvádíme rešerše k literatuře, která nám byla nápomocna při psaní bakalářské práce.

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

Hana Bartoňková má svou knihu rozdělenou do deseti kapitol. První tři popisují prostředí firemního vzdělávání a strategický přístup k firemnímu vzdělávání. Čtvrtá kapitola je věnována kompetenčnímu přístupu a představuje kompetence firemního vzdělávání. V dalších kapitolách se zaměřuje na realizaci vzdělávání a strategickému přístupu ke vzdělávání pracovníků. Kniha rozpracovává dílčí kroky systému a projektu vzdělávací akce realizované v kontextu firemního vzdělávání.

BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2

Kniha Milana Beneše, Andragogika vysvětluje, že vzděláváním dospělých je v současné době věnováno více pozornosti. Důvodem je zvýšený zájem vzdělávací politiky, ale i veřejnosti, publikace čtenáře seznamuje s vývojem andragogického myšlení a stavem současné andragogické diskuze. Zaměřuje se na rámcové předpoklady andragogických činností, tedy na jejich historické, kulturní, sociální, politické, organizační a institucionální podmínky.

MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9

Jaroslav Mužík a jeho kniha Androdidaktika je věnována problematice andragogické didaktiky, která se vyznačuje jedním důležitým rysem. Je to přejímání rozvíjejícího se vědeckého poznání do svého rámce, neboť jedině takto si zachová schopnost být aplikovaná v praxi vzdělávání dospělých. Publikace předkládá výukové metody, které představují významný rozvojový prvek a novou klasifikaci metod podle kritéria uspokojování vzdělávacích potřeb a účastníků výuky.

BARTÁK, Jan. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1

Smyslem publikace Jana Bartáka, Profesionální vzdělávání dospělých je usnadnit samostatně studujícím orientaci v základním učivu, jeho procvičení, praktickou aplikaci, umožnit samostatné osvojování získaných poznatků a průběžnou kontrolu dosažených výsledků. Pracovní sešit obsahuje cvičení, dotazníky, metody rozvoje zaměstnanců, komunikační strategie, hodnocení spokojenosti, motivace a sociálních dovedností zaměstnanců.

BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7

Jan Barták a jeho kniha *Jak vzdělávat dospělé* představuje dlouholeté zkušenosti autora v roli učitele, lektora, trenéra, personálního manažera a mentora při řešení nejrůznějších vědeckých úkolů, grantových projektů a personálních auditů. Autor popisuje metodologické základy vzdělávání dospělých, zvláštnosti výchovy a vzdělávání dospělých, metodiky a metody ve vzdělávání dospělých, formy vzdělávání dospělých, didaktické pomůcky, prostředky didaktické techniky a také osobnost vzdělavatele. Při psaní teoretické části bakalářské práce jsme nejvíce využívali metody a formy vzdělávání zaměstnanců, zde autor přesně vystihuje potřeby jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

Vzdělávání dospělých je nádherným posláním, ale i velkým byznysem, kniha Jiřího Plamínka, *Vzdělávání dospělých* shrnuje úspěšné metody moderní výuky, prezentace, diskuze, řešení modelových situací, koučování a učení z reálného výkonu. Popisuje jak stavět vzdělávací programy a jak volit styl výuky. Kniha je rozdělena do čtyř kapitol učení a vzdělávání, volba témat, volba metod a lidské potíže.

ĎURIŠOVÁ, Libuše. Odráz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávacího systému ve Zlínském regionu v letech 1894 – 1948. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-128-5

Libuše Ďurišová a její kniha *Odráz rozvoje firmy Baťa* zkoumá vznik a vývoj vzdělávací soustavy, která je zde chápána jako soubor škol, zařízení a institucí podílejících se na vzdělávání všech vrstev obyvatelstva v letech 1894 – 1948 na Zlínsku v souvislosti se vznikem a rozvojem firmy Baťa.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1458-8

Kniha je vyrovnaným mixem teorie a praxe, zahrnuje především strategický rozvoj lidských zdrojů a vliv firemní kultury na rozvoj lidí. Praktické kroky vysvětlují celý cyklus existence zaměstnance v organizaci od výběru přes hodnocení, vzdělávání až k jeho efektivitě na pracovním místě. Jsou zde zahrnuty současné metody e-learningu, tréninku a další aspekty neustále se učící organizace.

DRENTH, P., THIERRY H., WOLFF, Ch. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Trowbridge: Psychology Press Ltd., 1998.

Tato publikace je určena především pro studenty personálních studijních směrů, zabývá se psychologii personální práce, lidskými zdroji a jejich potenciálem, metodami výběru zaměstnanců a veškerou následnou prací s lidskými zdroji v organizaci. V dalších kapitolách se autoři zaměřují na rozdělení rolí v organizacích, na analýzu a hodnocení výkonnosti zaměstnanců a také na roli managementu v organizaci. Velkou pozornosti také věnují některým ne také častým tématům jako je práce s mladými lidmi, jejich zaškolení v organizaci, pronikáním do firemní kultury. Dále hodnotí genderové faktory, které jsou stále velmi aktuální v moderních společnostech. Zabývají se také konflikty na pracovištích, způsoby jak jim předcházet, jak je řešit a jakým způsobem je obrátit ve prospěch organizaci, pokud už k nim dojde. S tím souvisí i závěrečná kapitola knihy – týkající se psychologie práce a psychologie zdraví. Toto téma je velmi zajímavé s ohledem na neustále se zvyšující počet psychosomatických onemocnění. Autoři zde nabízejí některá preventivní opatření, jak předcházet rozvoji těchto zdravotních komplikací v soudobé společnosti.

STATT, D. A., *Using Psychology in Management Training, The Psychological Foundations of Management Skills*. London: Rotledge, Taylor and Francis Group, 2000.

Tato publikace autora Davida A. Statta se zabývá využitím psychologie a psychologických poznatků pro školení a další vzdělávání manažerů v organizacích, zohledňuje nejen samotný průběh kurzů, ale také si všímá lektorů a jejich dovedností, způsobů, jak mohou motivovat účastníky kurzů. Důležitou složkou činnosti lektora je právě práce s motivací, s osobností, s poznávacími procesy, se schopností osvojovat si nové dovednosti a postupy. Touto problematikou, spíše teoretickou se autor zabývá v první části své knihy. Ve druhé části se věnuje konkrétně postupům při organizaci kurzů manažerských dovedností, skupinové práci, vedení skupin, a také duševnímu zdraví, které je nedílnou součástí a podmínkou úspěšně vykonávané práce manažera. Zaměřuje se na psychosomatické nemoci, jako jejich příčiny označuje stress, spouštěcí mechanismy a osobnost jedince. Podrobněji rozebírá styly vůdcovství, vhodnost uplatnění konkrétního stylu vedení v konkrétní situaci, jako podmínku úspěšné práce manažera. V závěrečné kapitole se Statt zabývá zkušenostmi z již uskutečněných, absolvovaných tréninků, způsoby komunikace, a v neposlední řadě také nedílnými součástmi kurzů jako je sebe identifikace jednotlivce, důvěra a závěrečné sebehodnocení.

PŘÍLOHA P III: SLOVNÍK POJMŮ

Andragogika

Vědecká disciplína zabývající se veškerými procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých. Objektem andragogiky je dospělý jedinec, předmětem je celková edukační realita dospělých, tedy především proces organizovaného učení a sociálně – ekonomické souvislosti tohoto učení, sebeřízené učení a kooperativní učení, které vytváří podmínky pro vznik moderní a učící se společnosti.

Andragog

Odborník působící v oblasti edukace dospělých, uskutečňuje vzdělávací a výchovné procesy jak ve školním tak mimoškolním prostředí.

Edukace

Vyjadřuje veškeré situace, při nichž probíhají edukační procesy, tj. dochází k nějakému druhu učení.

Firemní vzdělávání

Je vzdělávání zaměstnanců ve firmě, zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.

Kompetence

Komplex schopností nezbytných k úspěšnému zastávání určité funkce nebo souboru funkcí a k dosahování žádoucí výkonnosti.

Kvalifikace

Soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti.

Povolání (profese)

Souhrn společensky užitečných činností daných mírou dělby práce a realizovatelných na trhu práce, vykonávaných speciálně připravenými pracovníky.

Profesní vzdělávání

Odborné vzdělávání poskytované osobám, které dokončily řádně odborné vzdělávání v průběhu počátečního cyklu. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a re-kvalifikační vzdělávání.

Celoživotní učení

Zahrnuje veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosahovat zdokonalování znalostí, dovedností a odborných předpokladů k trvalému rozvoji lidského potenciálu.

Další profesní vzdělávání

Odborné vzdělávání poskytované osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního cyklu. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a re-kvalifikační vzdělávání.

Distanční vzdělávání

Multimediální forma řízeného studia, která poskytuje nové vzdělávací příležitosti a podpůrné vzdělávací služby pro zpravidla samostatně studující dospělé účastníky, kde hlavní odpovědnost za průběh a výsledky vzdělávání spočívají na studujících, kteří jsou odděleni od vyučujících.

Formální vzdělávání

Hierarchicky strukturované, chronologicky navazující institucionalizované vzdělávání, které vede k získání příslušného stupně vzdělání a je ukončeno výučním listem, vysvědčením nebo diplomem.

Informální vzdělávání

Mimoinstitucionální vzdělávání, představující v podstatě spontánní proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, pracovního a sociálního života, z prostředí, kontaktů.

Neformální vzdělávání

Realizuje se zpravidla vně formálního vzdělávacího systému, v zaměstnavatelských organizacích, vzdělávacích institucích, kulturních zařízeních, nadacích, klubech. Nevede k ucelenému školskému vzdělávání a je zaměřené na určité skupiny populace.

Povolání

Souhrn společensky užitečných daných mírou dělby práce a realizovaných na trhu práce, vykonávaných speciálně připravenými pracovníky.