

Současný stav požadavků trhu vzdělávání v oblasti firemního vzdělávání a možnosti jejich naplňování společností PROFIMA EFFECTIVE s. r. o.

Vladimíra Křivánková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vladimíra Křivánková**
Osobní číslo: **M11177**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Současný stav požadavků trhu vzdělávání v oblasti firemního vzdělávání a možnosti jejich naplňování společností PROFIMA EFFECTIVE, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum dostupných literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se firemního vzdělávání ve vztahu k personálním požadavkům trhu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu systému vzdělávání realizovanou společností PROFIMA EFFECTIVE, s. r. o.
- Zhodnoťte stav a navrhněte možná doporučení na zlepšení systému vzdělávání v dané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. Introduction to human resource management. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Vyd. 1. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

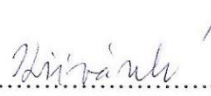
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

14. 5. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na současný stav trhu vzdělávání v oblasti firemního vzdělávání a možnosti jejich naplňování společností Profima Effective s. r. o. Cílem práce je zjistit současný stav trhu firemního vzdělávání a současně analyzovat systém vzdělávání, který nabízí společnost Profima Effective s. r. o. V první teoretické části jsou zmíněny pojmy, které souvisí s firemním vzděláváním. Praktická část zahrnuje analýzu systému vzdělávání ve firmě Profima Effective a zjištění současného stavu firemního vzdělávání. V této části bakalářské práce byly sesbírány, zpracovány a vyhodnoceny údaje získané dotazníkovým šetřením. Na závěr jsou navrženy doporučení společnosti Profima Effective s. r. o.

Klíčová slova: trh vzdělávání, řízení lidských zdrojů, firemní vzdělávání, realizace vzdělávání, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the current state of the requirements of the educational market in the field of corporate training and possibilities for their implementation by the company Profima Effective s. r. o. Purpose of this thesis to ensure present status company education and concurrently analyze system of education, which is offered by company Profima Effective s. r. o. Forms are mentioned in the first theoretical part, which are related to company education. The practical part is comprising analysis of system of education in the company Profima Effective and detection of present status of company education. Processed and evaluated data was collected in this part of bachelor thesis, obtained by questionnaire research. In conclusion, there are designed recommendations of company Profima Effective s.r.o.

Keywords: educational market, human resource management, corporate training, education implementation, questionnaire survey

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za veškerou pomoc při zpracování mé bakalářské práce, za jeho odborné vedení, připomínky, trpělivost a čas, který mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Michaele Venené, výkonné ředitelce společnosti PROFIMA EFFECTIVE s. r. o., za poskytnuté informace a spolupráci.

Motto:

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

Henry Ford

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	12
1.1 HLAVNÍ ČINNOSTI.....	12
1.1.1 Etapy ve vývoji personálního řízení.....	14
1.1.2 Obecná úloha personálního útvaru.....	15
1.1.3 Organizace personálního útvaru.....	16
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.1 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.2 TERMINOLOGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.3 ÚKOLY LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
2.4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
3.2 POJMY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
3.2.1 Filosofie vzdělávání.....	21
3.2.2 Strategický přístup ke vzdělávání.....	22
3.2.3 Systematické vzdělávání.....	22
3.3 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
3.3.1 Analýza vzdělávání.....	23
3.4 OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
4.1 CÍLE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU.....	24
4.2 PROGRAM.....	25
4.3 MOTIVACE.....	25
4.4 ÚČASTNÍCI.....	26
4.5 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
4.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	27
4.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	28
4.6 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
4.6.1 Rizika vyhodnocování.....	29
5 DOTACE A PŘÍSPĚVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
5.1 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR.....	30
5.1.1 Cíle Evropského sociálního fondu.....	30
5.1.2 Současné projekty.....	30
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE.....	35

7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	35
7.2	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	35
7.3	NABÍDKA SPOLEČNOSTI.....	36
8	KONKRÉTNÍ PRODUKTY A SLUŽBY VE FIREMNÍ OBLASTI.....	38
8.1	UZAVŘENÉ FIREMNÍ KURZY.....	38
8.2	OTEVŘENÉ FIREMNÍ KURZY.....	41
8.3	PERSONÁLNÍ AGENTURA.....	42
8.4	OSTATNÍ SLUŽBY.....	42
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	44
9.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU.....	44
9.2	ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ A DAT.....	44
9.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
9.4	SWOT ANALÝZA.....	54
10	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	56
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
	SEZNAM GRAFŮ.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

V současnosti je firemní vzdělávání jedním z nejdůležitějších prvků, které dokážou zlepšit potenciál firem. Společnosti, které se snaží obstát v boji s konkurencí a uvědomují si podstatu celoživotního vzdělávání, využívají nabídek vzdělávacích agentur. Ty jim pomáhají najít schůdná řešení pro zlepšování se v určitých činnostech podnikání. Každá organizace by se tedy měla soustředit na znalosti svých zaměstnanců. Měla by je podporovat v tom, aby měli sami zájem vzdělávat se a naplňovat tedy nejen své osobní potřeby, ale hlavně celopodnikové cíle. Každý úspěšný personalista by si měl uvědomovat, že kvalitní zaměstnanci jsou základem každé firmy. Rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti a znalosti je činnost, která by měla být prvotní snahou firem při celkovém zlepšování nejen vnitropodnikových činností.

K tomuto cíli vede především sledování výkonů a úspěchů svých zaměstnanců a v případě potřeby určit a začít s vhodnou formou vzdělávání, která případné nedostatky nahradí a pomůže znalosti doplnit.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, část teoretickou a praktickou. V teoretické části je zpracována literární rešerše na dané téma. Zaměřuje se především na definování základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. Další část se věnuje již přímo firemnímu vzdělávání, budou rozebrány přístupy ke vzdělávání, filosofie a také formy vzdělávání. Poslední kapitola teoretické části se věnuje dotacím, které jsou aktuálně poskytovány na firemní vzdělávání.

V praktické části je zahrnuto představení společnosti Profima Effective s. r. o. a analýza systému vzdělávání nabízená touto společností. Ke zjištění současného stavu trhu vzdělávání v oblasti firemního vzdělávání a možnosti jejich naplňování společností Profima je použito dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření jsou řádně okomentovány a na jejich základě je pro společnost Profima vyhodnocen závěr a doporučení plynoucí z provedeného průzkumu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V první části mé BP budou zpracovány teoretické znalosti z literárních zdrojů. Budou definovány nejen základní pojmy řízení lidských zdrojů a personalistiky. Důležitou kapitolou bude jistě historie řízení lidských zdrojů. Základem bude nabídnout ucelený přehled o všech činnostech, které se zařazují k firemnímu vzdělávání jako takovému.

V praktické části bude analyzována současná nabídka a působení firmy Profima Effective na trhu vzdělávání. Budou zjištěny a představeny všechny služby, které společnost Profima nabízí svým klientům.

Současné požadavky trhu vzdělávání a možnosti jejich naplňování společností Profima Effective s. r. o. budou analyzovány prostřednictvím dotazníkového šetření. Podle jeho výsledků se pro firmu Profima Effective zpracuje SWOT analýza a bude zpracován ucelený přehled všech odpovědí a závěry z nich plynoucích.

Dále bude dle výsledků dotazníkového šetření navrženo několik doporučení a závěr plynoucí pro firmu Profima Effective s. r. o.

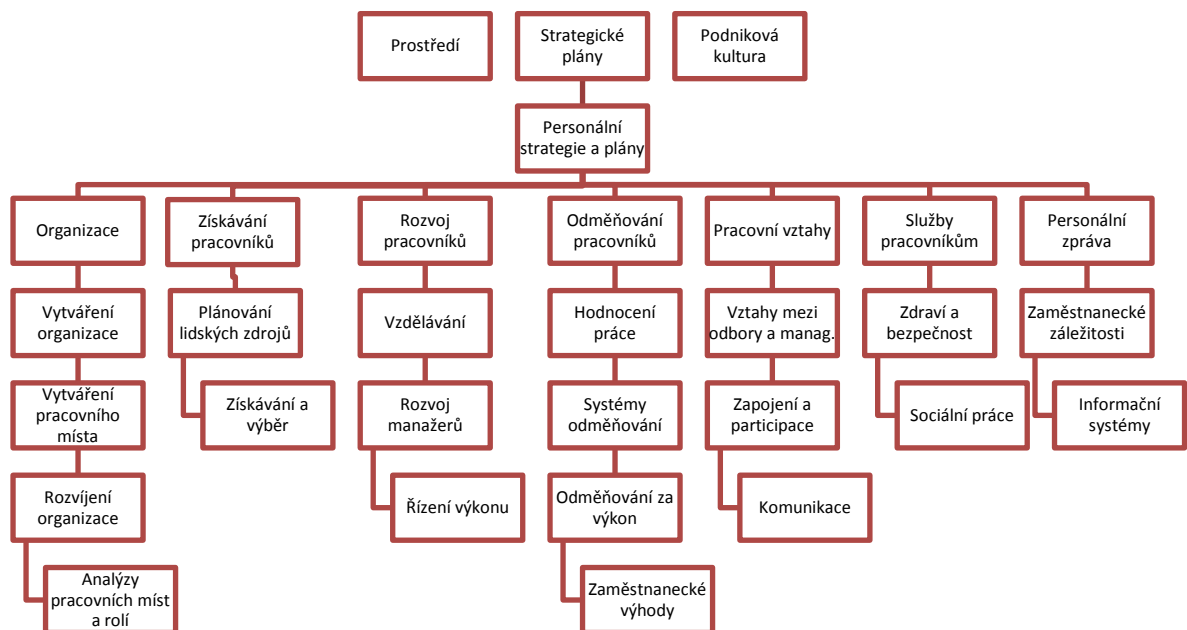
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Podle Koubka (2000, s. 11) je základem personální práce v organizacích potřeba věrohodných, detailních a aktuálních informací, bez kterých se neobejde žádné rozhodování ve firmě. Tyto informace jsou taktéž potřebné pro umožnění provádění všech analýz, kterých je v podniku třeba. Jsou to např. analýza podnikové pracovní síly a výsledku její práce, analýza pracovních míst a efektivnosti personálních činností ale také analýza podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly v organizaci.

1.1 Hlavní činnosti

Armstrong (1999, s. 44-45) vymezuje mezi hlavní aktivity, které jsou prováděny personalisty i liniiovými manažery následovně. Aktivitu organizace, jako její vyváření a výkonnost, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost, služby pro zaměstnance a správu zaměstnaneckých a osobních záležitostí.



Obr. 1 Personální činnosti (vlastní zpracování dle Armstrong, 1999, s. 46)

V literatuře je možné se setkat s různými pojetími, druhy i počtem personálních činností. V závěru se od sebe výrazně neliší, ale buď jsou nějaké činnosti přidány, nebo odebrány. Nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

- 1) Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů
- 2) Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci, to znamená počet potřebných pracovníků a jejich znalosti a dovednosti
- 3) Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. získávání určitých a pro podniky potřebných lidí. Zahrnuje činnosti jako organizace pohovorů, rozhodování o výběru a jednání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci (Mohelská 2009, s. 14; Armstrong, 1999, s. 44)
- 4) Hodnocení pracovníků, zahrnuje přípravu časového plánu hodnocení, druhu vyhodnocování, organizaci hodnotícího pohovoru. Nejdůležitějším aspektem je hodnocení vlastností, dovedností, schopností a chování zaměstnance. Nakonec i navrhování a kontrola opatření.
- 5) Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění
- 6) Odměňování, což zahrnuje všechny možné způsoby, které motivují a ovlivňují pracovní morálku zaměstnanců
- 7) Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů
- 8) Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli odborů
- 9) Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb
- 10) Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí atd.

V poslední době to jsou i:

- 11) Průzkum trhu práce, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí

- 12) Zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace
- 13) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací atd.
- 14) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Především jde o striktní dodržování ustanovení Zákoníku práce a jiných pracovních kodexů. (Mohelská, 2009, s. 14)

1.1.1 Etapy ve vývoji personálního řízení

Rozvoj personálního řízení byl procesem uskutečňujícím se nerovnoměrně, neplánovitě a spíše nahodile, k němuž docházelo spíše pod tlakem okolností v průmyslu, v podnikání a ve společnosti než díky racionálnímu, logickému nebo soustředěnému rozvoji. Ve vývoji personálního řízení je možno vymezit různé etapy, které byly důsledkem okolností a činnosti lidí:

1. Péče o zaměstnance (přibližně od roku 1915 a ve dvacátých letech) – pro zaměstnance byla budována taková zařízení, které se nám v současnosti jeví jako samozřejmost např. kantýny. Zaměstnavatelé se začali zajímat i o osobní zájmy svých zaměstnanců. Bylo to období, kdy zaměstnanci šli do popředí firmy. V průběhu první světové války byli dokonce určeni pracovníci, kteří se měli starat o všechny zaměstnance.
2. Personální administrativa (třicátá léta) – péče o zaměstnance, jejich základní výcvik a vedení evidence o pracovnících.
3. Personální řízení – fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta) – v tomto období byl poskytován celý rozsah personálních služeb – přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů.
4. Personální řízení – fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta) – služby poskytované v předcházejících fázích rozšiřovány o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a o plánování pracovních sil. Ve vedení podniků se stále častěji objevovali personální ředitelé nebo ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy, i když v té době byli ještě jejich možnosti cokoliv omezovat byli velmi omezené. Rostoucí objem legislativy, personální manažeři se stávali profesionály.
5. Řízení lidských zdrojů – první fáze (osmdesátá léta.) Pojetí řízení lidských zdrojů má svůj původ v dílech amerických univerzitních badatelů a v průběhu osmdesátých let bylo převzato podnikatelskou sférou, když se personalisté museli vyrovnat

s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Šlo zejména o to, jak personální řízení nebo řízení lidských zdrojů může ovlivnit konečné výsledky organizace. Dále šlo o rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, které by spojovalo řízení lidských zdrojů se strategií firmy. Personální řízení se více orientovalo směrem k podnikání a managementu. Toto desetiletí také bylo svědkem rozvoje odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly.

6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (devadesátá léta). Velmi se oceňovaly etika týmové práce, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v „učících se organizacích“ a zároveň rostl význam úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Ve stále větším rozsahu se hovořilo o schopnostech a vytvářel se stále propracovanější přístup k takovým procesům, jako je řízení kultury, řízení výkonu a odměňování, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů. Rostl podíl personální práce zabezpečované externími organizacemi a více se využívalo služeb, jako např. vyhledávání pracovníků, a služeb konzultantů v oblasti vzdělávání. (Armstrong, 1999, s. 47-49)

Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení

Podle Mohelské (2009, s. 10) řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem.
- Zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.
- Personální práce není už jen záležitostí odborných personalistů, ale stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace.

1.1.2 Obecná úloha personálního útvaru

Umožnění organizace, aby dosáhla svých cílů, by mělo být obecnou úlohou personálního útvaru. Děje se tak, že dává podněty, zasahuje a poskytuje vedení pomocnou ruku ve všech záležitostech týkajících se zaměstnanců.

Další úlohou personálního útvaru jsou vztahy mezi managementem a pracovní silou, týkají se především zaměstnávání a rozvojem lidí a jejich vzájemných vztahů. Aby lidé mohli efektivně využívat své schopnosti a realizovat svůj potenciál k tomu, aby organizace i lidé byli prospěšnější je zapotřebí ideální prostředí, které by měl personální útvar vytvořit a udržovat. (Armstrong, 1999, s. 65)

Personální práce

Podle Mohelské (2009, s. 7) vyjadřuje pojem personální práce filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. Jsou takto označeny i všechny práce, které musí a zajišťují personalisté a personální útvary. Do těchto prací je možné zařadit i část prací, které provádějí vedoucí pracovníci ve vztahu ke svým podřízeným.

1.1.3 Organizace personálního útvaru

„Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personalistice přiznávána.“ (Armstrong, 1999, s. 74)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZROJŮ

Řízení lidských zdrojů bývá nejčastěji považováno za hlavní činnost personalistiky.

Řízení lidských zdrojů je ucelený systém vzájemně propojených činností sledujících 2 cíle:

- A. Optimální využití schopností, dovedností a potenciálu každého pracovníka
- B. Optimální podmínky pro profesionální rozvoj každého pracovníka.

Zaměstnanci, kteří jsou výkonní a o které je postaráno se ztotožňují s cíli firmy a tvoří tím cíl řízení lidských zdrojů. Snaží se neustále vzdělávat a kvalifikovat a vedou tím celou organizaci ke zlepšování v konkurenčních schopnostech. (Matošková, 2014, s. 1)

Řízení lidských zdrojů je nejčastěji definováno jako činnost, která se upíná hlavně na zaměstnance. Snaží se o dosažení synergického efektu, kdy se lidské zdroje spolu s ostatními oblastmi managementu podílí společně na splnění cílů jak zaměstnanců, tak i podniku jako celku. (Kachaňáková, 2007, s. 9)

2.1 Strategie lidských zdrojů

Strategie nám udává, jakým směrem bude organizace usilovat o dosažení předem stanovených cílů. Myslí se tím dlouhodobý záměr podnikové a personální činnosti k dosažení určitého cíle.

Organizace si musí vytyčit, kam směřuje dosažení jejího úspěchu. Tato činnost je do jisté míry strategická a zahrnuje tedy vizi organizaci, její poslání, hodnoty a cíle. Strategie lidských zdrojů udává cestu, jakou by se měla organizace řídit, aby dosáhla svých cílů. K tomu všemu je zapotřebí vzít v úvahu externí i interní podmínky organizace a požadavky na ní kladené, tak potřeby a očekávání svých zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 115-116)

2.2 Terminologie lidských zdrojů

Lidský kapitál – představuje soubor vlastností, který se koncentruje v zaměstnancích organizace. Jsou to především znalosti, dovednosti, schopnosti a osobní potenciály, které je podnik schopen přeměnit na konkrétní hodnoty. (Dvořáková, 2012, s. 531)

Lidské zdroje – jsou lidé v pracovním procesu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) vidí rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem v tom, že lidský kapitál vlastní i lidé, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Zatímco mezi lidské zdroje lze zařadit jen jedince, kteří jsou schopní seberealizace a vykonávají samostatně a dobrovolně

určitou činnost. Činnost, která vede k produkci výstupu ve společnosti za pomoci lidského potenciálu.

Lidský potenciál – je soubor všech dispozic a předpokladů člověka, které pomáhají podniku zvyšovat jeho konkurenceschopnost. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem nejsou podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 34) příliš odlišné a tak se v praxi často stává, že jsou tyto pojmy zaměňovány nebo nekvalitně rozlišovány.

Smyslem podniků je potenciál svých zaměstnanců správně identifikovat, rozvíjet a využívat k naplňování osobních i podnikových cílů.

Kompetence ke vzdělávání – jsou různé kombinace dovedností, znalostí a zkušeností, které můžou přimět určitého jedince provádět požadované úkoly a postupy. Konkrétní kompetence můžou být chápány jako vlastnosti osob, které pomáhají odlišovat jednu osobu od druhé. Kompetence vlastně vyjadřuje rozdíly v pracovním výkonu určitých osob, můžou to být jisté zvláštnosti, přesvědčení nebo přístup člověka k práci a vzdělání. (Banfield a Kay, 2012, s. 251)

2.3 Úkoly lidských zdrojů

Koubek (2007, s. 16) charakterizuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů následovně:

- usilování organizace o to, aby na správné místo byl vždy zařazen správný člověk a rozvíjet jeho schopnosti tak, aby byl kdykoliv připraven změnit druh práce
- optimální využívání pracovních sil v organizaci
- formování týmu, efektivního stylu vedení dobrých mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj svých pracovníků
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

2.4 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů ukazuje potřebu požadavků organizace lidských zdrojů v budoucnosti.

„Systematické plánování lidských zdrojů je završeno dílčími plány a to přesně těmito:

- Plán získávání pracovníků
- Plán snižování nadbytečných zaměstnanců

- Plán flexibilních forem zaměstnání (sleduje vyšší využití zaměstnanců)
- Plán stabilizace (zaměřuje se na snížení fluktuace, tzn. pohyb pracovníků do a z organizace)
- Plán vzdělávání a rozvoje
- Plán následnictví (stanoví pouze podmínku rozvíjet rezervy pro klíčové manažerské funkce).“ (Dvořáková, 2012, s. 127-128)

Plánování lidských zdrojů představuje rozhodování o budoucím požadavku organizace na lidské zdroje, tedy nejen na počet zaměstnanců ale i na strukturu a časový úsek, v jakém je nutné získat pracovní síly z trhu práce nebo si je vyškolit z lidí uvnitř organizace. Personální útvar by měl být dopředu připraven k tomu, aby mohl efektivně využít pracovní sílu a pozitivně ovlivnit nejen chod celé organizace ale i pracovní spokojenost zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 129)

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Takto organizované vzdělávání se může uspořádat buď přímo ve firmě (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo firmu (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole). (Bartoňková, 2010, s. 16)

Většina organizací prochází v této moderní době mnohem rychlejšími a rozsáhlejšími změnami než kdykoliv dříve. A tento trend samozřejmě od zaměstnanců vyžaduje, aby změnil svůj přístup a vztah k práci, a aby si osvojovali nové dovednosti a způsoby práce, které budou pomáhat v konkurenceschopnosti organizace, kde jsou zaměstnáváni. (Martin, 2007, s. 375)

Tureckiová (2009, s. 82) se vyjadřuje k samotnému cyklu firemního vzdělávání tak, „že zahrnuje sekvence čtyř na sebe navazujících kroků:

- identifikace a analýza vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávacích akcí,
- realizace vzdělávacích akcí,
- měření efektivity firemního vzdělávání.“

Martin ve své knize píše (2007, s. 377), že předseda Rady pro vzdělávání a růst odborné kvalifikace Bryan Sanderson uvedl, že podniky, které do dalšího vzdělávání investují týdně o 50 liber více, zjistily, že jejich zisky rostou téměř dvakrát rychleji než zisky organizací, které tak nedělají. Dále také uvádí, že společnost Motorola propočítala, že každý 1\$ vydaný na podnikové školení navýší díky vyšší produktivitě během následujících tří let zisky o 30\$. Společnost Sony konstatovala, že investování 300 000 \$ do vzdělávacích balíčků přinese prakticky okamžité úspory 500 000 \$.

3.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

Vzdělávání představuje neustálé přizpůsobování se změnám a tomu, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Cílem vzdělávání je rozvinout určité schopnosti a znalosti lidí a tím uspokojit současné i budoucí potřeby firem týkající se nároků na lidský kapitál. (Armstrong, 1999, s. 531)

3.2 Pojmy ve firemním vzdělávání

Profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školní, tak i všechny ostatní formy vzdělávání dospělých. Jedná se především o vzdělávání, které je spojeno s ustavičným vzděláváním při výkonu povolání a zaměstnání.

Další profesní vzdělávání je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu pracovního života. Je spojené s profesním zařazením zaměstnance. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Základním cílem vzdělávání zaměstnanců je prostřednictvím cílevědomého a permanentního zlepšování pracovního potenciálu vytvořit podmínky pro efektivní plnění úloh organizace. Investování do lidských zdrojů vede k jejich celkovému zhodnocení, které se konkrétně projevuje prostřednictvím:

- zvýšením výkonu zaměstnanců a úrovně poskytovaných služeb
- seberealizace a spokojenosti zaměstnanců, jejich loajality vůči organizaci
- úspory času a finančních nákladů při rozmístování zaměstnanců - v rámci adaptace, při funkčním postupu, přeřazení apod. (Kachaňáková, 2008, s. 120)

3.2.1 Filosofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje to, jakou důležitost přikládá firemnímu vzdělávání. Existují firmy, které vyčkávají, než se zaměstnanci s prací sžijí a vypořádají, a také existují firmy, které naopak vynakládají své prostředky do vzdělání svých zaměstnanců bez rozmyslu a investují tak velké části svých zdrojů i v dobách, kdy se jim daří velice dobře a kdy by to nebylo až tak třeba.

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí výše kvalifikovaných lidí zaměstnaných ve firmě a že se tedy nelze obejít bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Dobře si uvědomují, že nedostatky ve vzdělání, dovednostech a kvalifikaci lidí může ohrozit růst a prosperitu organizace. (Armstrong, 1999, s. 533)

3.2.2 Strategický přístup ke vzdělávání

Strategie vzdělávání se podle Armstronga (1999, s. 534) týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků. Velmi důležité je sledovat u svých podřízených týmů i jedinců výkon, a také to co jejich výkon ovlivňuje. Důležité je, aby byli na pozoru v případě potřeby dalšího rozvoje nebo vzdělání. V tomto případě je na místě využít vhodný způsob vzdělávání a určité schopnosti či znalosti doplnit.

3.2.3 Systematické vzdělávání

Podle Armstronga (1999, s. 535) je systematické vzdělávání založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání;
- rozhodnutí o druhu vzdělávání, které je zapotřebí;
- využití zkušených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání;
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění efektivnosti.

Zajištěním systematického vzdělávání v podniku se rozumí cyklus navazujících činností, jež na sebe nejen navazují ale i se vzájemně propojují. Smyslem je, aby zaměstnanci chápali vzdělávání a učení se jako součást práce a brali vzdělávání jako samozřejmost. (Dvořáková, 2012, s. 522)

Systematicky prováděné firemní vzdělávání podle Tureckiové (2009, s. 81-82) plní nejen funkci vzdělávací, rozvojovou a inovační, ale také orientační, adaptační, integrační, motivační a retenční. Je zapotřebí aby vedlo nejen k rozvoji zaměstnanců jako jedinců, ale také by mělo vést k rozvoji a udržení důležité konkurenceschopnosti podniku jako celku.

3.3 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání představuje dost obtížnou činnost. Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné vlastnosti lidí. Také se vyskytuje problém s tím, zda je vzdělávání potřeba pro celé organizace nebo pracovníka samotného. Pro účely identifikace potřeby vzdělávání je tedy třeba soustavně sledovat údaje o organizaci jako celku, údaje týkajících se jednotlivých pracovních míst a činností, údaje o jednotlivých pracovnících a také o vnějším prostředí organizace. Na základě těchto údajů se pak jednodušeji analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků firmy. (Koubek, 2000, s. 323-325)

3.3.1 Analýza vzdělávání

Že každému vzdělávacímu či tréninkovému programu by měla předcházet podrobná analýza vzdělávacích potřeb zaměřená na konkrétní slabá místa ve výkonech a schopnostech pracovníků, píše Urban (2014, s. 124) ve své knize případových studií. Dále také upozorňuje, že by měl být vytvořen rozvojový program, který musí být vytvořen na míru podnikovým potřebám a měl by se také zaměřovat na slabá místa v podniku. Efektivní tréninkový program musí být dále představen a prodiskutován s manažery ale i zaměstnanci firmy, kterých se bude daná realizace týkat.

Při plánování firemních školení a tréninků je otázkou, zda by lektori měli být vlastní zaměstnanci nebo externí školitelé. Práce lektora požaduje osobnostní, sociální a profesní zralost. Musí umět zaujmout posluchače a ovládat pedagogické znalosti a dovednosti. Pro personalistu je určitě obtížné rozhodnutí jakého lektora k určitému školení vybrat. Výhodou zejména pro větší podniky je mít svůj vlastní lektorský tým. (Urban, 2014, s. 124; Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013, s. 35)

3.4 Oblasti firemního vzdělávání

K systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) Oblast vzdělání – což jsou základní všeobecné znalosti a dovednosti, vyučované pomocí školního systému
- b) Oblast kvalifikace – která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení, přeškolení a profesní rehabilitaci
- c) Oblast rozvoje - další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince (Bartoňková, 2010, s. 17)

4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Realizace vzdělávání je fáze, kdy z oblasti plánování vzdělávání přecházíme do realizační fáze. I ta však obsahuje kroky, které bychom měli řešit už při tvorbě projektu dané vzdělávací akce. Do realizace vzdělávání vstupují ale faktory, které zásadním rozdílem mohou fázi realizování ovlivnit. Mezi ně patří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. (Bartoňková, 2010, s. 167)

Hroník (2007, s. 161-175) podporuje teorii, že realizací cyklus vzdělávání již vrcholí. Ale ač se zdá, že program realizace je již připraven, není tomu tak. Realizace má totiž 3 fáze, kterými ještě musí postupně projít, jsou to:

- Příprava, která zahrnuje přípravu lektora, účastníků a také organizační zajištění
- Vlastní realizace, tj. zahájení, monitorování dění, vytvoření aktivního prostředí a řešení nenadálých situací
- Transfer tj. formulace poznatků po skončení kurzu, vyzkoušení nových znalostí a dovedností v praxi.

4.1 Cíle vzdělávacího procesu

Cíl vzdělávací akce je především zaplnění předem nalezené mezery, která je řešitelná pomocí firemního vzdělávání. Bylo zjištěno, že cíle v podnicích by měly mít několik úrovní a tvoří tedy ucelenou posloupnost všech firemních cílů. (Bartoňková, 2010, s. 134)

Bartoňková (2010, s. 136) také poukazuje na to, že správně stanovený cíl se vyznačuje několika základními charakteristikami:

- „Vyplývá z něj obsah;
- Je měřitelná změna znalostí, dovedností a postojů;
- Uspadní nám hodnocení;
- Má usměrňující, dynamizující a ucelující funkci pro vzdělávací akci, změny cíle ovlivňují změny vztahů jednotlivých prvků vzdělávací akce, ale ovlivňují i prostředky realizace tohoto cíle (formy, metody, techniky vzdělávání).“

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání by však neměl být jen rozvoj, vzdělávání nebo změna způsobilostí pracovníků s tím, že tito lidé získají nové znalosti a dovednosti ale především dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků. Tyto

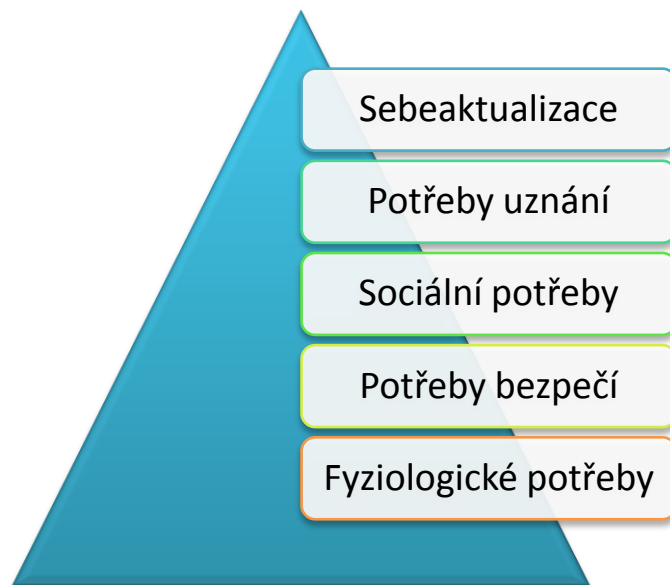
změny jsou velmi důležité pro bezproblémový chod firmy, její rozvoj a dosažení a udržení konkurenceschopnosti. (Tureckiová, 2004, s. 92)

4.2 Program

Efektivní vzdělávání musí vést k trvalé změně vědomostí, dovedností, názorů, postojů a pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program vybrané konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 100)

4.3 Motivace

Motivace je procesem, který vyjadřuje ochotu člověka vyvinout určité úsilí, které povede k dosažení daného výsledku či cíle. Motivací k pracovní činnosti můžeme chápat postoj jednotlivců k práci. Existuje mnoho teorií motivace, k nejznámějším ovšem patří teorie Abrahama H. Maslowa, známá jako Maslowa pyramida potřeb. (Tureckiová, 2004, s. 55-59)



Obr. 2 Maslowa pyramida hierarchie potřeb (vlastní zpracování dle Tureckiová, 2004, s. 59)

Všechny organizace by ideálně chtěly dosáhnout toho, že výkon lidí bude trvale na velmi vysoké úrovni. Což znamená věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí, jako jsou různé stimuly, odměny, a práce, kterou vykonávají, a hlavně za jakých podmínek v organizaci ji vykonávají. (Armstrong, 2007, s. 219-220)

Podle Armstronga (2007, s. 221) existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a vedou je k tomu, aby se chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- Vnější motivace – to, co dělají zaměstnavatelé pro své zaměstnance, aby je motivovali. Jsou to odměny, jako např. zvýšení platu, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

4.4 Účastníci

Koho je potřeba vzdělávat

Evangelu, Bommel a Juříčka (2014, s. 15) ukazují na to, že znalost cílové skupiny, která bude vzdělávána je nutná z těchto důvodů:

- pomáhá sestavit obsah vzdělávání
- určí nejvhodnější metody vzdělávání,
- ukáže na potřebné kompetence lektora.

Podle cílové skupiny vzdělávacího procesu se také určuje typ vzdělávací metody. Ideální je vypracování tzv. kompetenčního modelu pro danou činnost a ten potom srovnávat s možnostmi konkrétních pracovníků. (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2014, s. 17)

Kým je potřeba vzdělávat

Podle Evangelu, Bommela a Juříčky (2014, s. 23-24) se požadavky na odbornost lektora stále zvyšují. Pro zaměstnavatele je vždy nejdůležitější rozhodnutí zvolit zda je vhodnější zvolit pro danou vzdělávací akci interního nebo externího lektora, přičemž každý má své výhody a nevýhody.

4.5 Metody firemního vzdělávání

Podle mnoha publikací se rozlišují dvě základní metody vzdělávání, a to:

- 1.) Metody vzdělávání na pracovišti (on the job) – na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků.

- 2.) Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113)

V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků. Podle skupiny pracovníků se pak zvolené metody přizpůsobují na míru zvolené skupině lidí. Logické ovšem je, že manuální pracovníky neboli dělníky nebudou podniky školit mimo pracoviště. V takovém případě se vždy využívá vzdělávání na pracovišti. Zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se kromě metod vzdělání mimo pracoviště často používá i vzdělávání na pracovišti s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání. (Koubek, 2000, s. 328)

4.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti jsou v první řadě zaměřeny na osvojení dovedností a jsou často považovány za vhodnější metody již zmíněných manuálních pracovníků. Při vzdělávání na pracovišti by měly odpovídající metody respektovat vlastnosti vzdělávaného pracovníka (Koubek, 2000, s. 328)

K metodám vzdělávání na pracovišti zařazujeme:

- a) Instruktaž při výkonu práce: jde o zácvik méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený pracovník si tuto práci postupně osvojuje;
- b) Coaching: jde o dlouhodobé instruování, vysvětlování a pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka ze strany školitele;
- c) Mentoring: je obdobou coachingu, určitá odpovědnost již zůstává na školeném pracovníkovi, mentor mu může radit, podporovat a usměrňovat;
- d) Counseling: patří k novějším metodám formování pracovních schopností, jde především o konzultace, ovlivňování a oboustranný vztah mezi školeným a školitelem;
- e) Asistování: je často používaná metoda, školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj správným pracovním postupům;
- f) Pověření úkolem: je závěrečnou fází asistování, školený pracovník je pověřen splnit úkoly, jeho školitel ho sleduje a eventuálně poradí;
- g) Rotace práce (crosstraining): školený pracovník je postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, této metody se používá především při výchově manažerů;

- h) Pracovní porady: můžeme také označit za vhodnou metodu formování pracovních schopností. (Gregar, 2010, s. 65-66)

4.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou spíše vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Vzdělávání mimo pracoviště má spíše hromadný charakter a tomu odpovídají i metody vzdělávání. (Koubek, 2000, s. 328)

Mezi tyto metody řadíme:

- a) Přednáška: zprostředkování teoretických znalostí a informací;
- b) Přednáška spojená s diskuzí, seminář: zprostředkovává znalosti s důrazem na aktivní účast vzdělávaných osob;
- c) Demonstrování: názorný způsob za použití audiovizuální techniky, modelů a podobně;
- d) Případové studie: velmi rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jednotlivé osoby diagnostikují určenou situaci a navrhnou řešení problému;
- e) Workshop: je variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově;
- f) Brainstorming: metoda na podporu rozvoje tvořivosti a týmové práce;
- g) Simulace: zaměřený na praxi a aktivní účast školených osob;
- h) Hraní rolí (manažerské hry): metoda výrazně orientovaná na rozvoj praktických dovedností účastníků, řešení modelových konkrétních situací;
- i) Assesment centre (development centre): diagnosticko-výcvikový program zaměřený na výběr a vzdělávání manažerů;
- j) Outdoor training (adventure adecation, vzdělávání hrou): metoda používaná při výcviku manažerů, školení je orientováno na řešení stresových situací, důraz je položen na kooperaci, komunikaci, koordinaci, formování týmu a rozvoj dovedností pro týmovou práci. (Gregar, 2010, s. 66)

4.6 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování celého vzdělávacího procesu by mělo odpovědět na otázku, jak byly splněné předem stanovené cíle vzdělávání. Předem, tedy už v etapě plánování vzdělávacího procesu, by měla být známa kritéria, podle kterých se bude celý proces vyhodnocovat. Vzhledem k tomu, že jsou cíle také obtížně kvantifikovatelné, je velice náročné získat vý-

sledky o vzdělávání. K podpoře vyhodnocování je lepší vycházet z více kritérií a postupů. (Kachaňáková, 2008, s. 131)

Při vyhodnocování je potřebné zaměřovat se především na podstatné cíle vzdělávacího programu. I když cílem vzdělávání je především zvýšení efektivity organizace, cestu k ní může ukázat i řada dalších aspektů. Proto by se mělo poustupovat od nejnižší úrovně hodnocení k vyšším úrovním a využívat přitom kritéria přiměřená podmínkám organizace, případně daného pracoviště. (Kachaňáková, 2008, s. 131)

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 125) je vyhodnocování poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat zpětnou vazbu o účincích a efektech určitého vzdělávacího programu.



Obr. 3 Vyhodnocování vzdělávacího procesu (vlastní zpracování podle Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 130)

4.6.1 Rizika vyhodnocování

Před vyhodnocením vzdělávacího procesu je důležité dát si pozor na následující aspekty:

- Hodnocení by nemělo být zaměřeno jen na jednu úroveň vyhodnocování.
- Personální útvar by se měl dozvědět o názorech účastníků na vzdělávání.
- Měly by se projevit, zda vzdělání bylo hodnotné pro práci vzdělávaných.
- Při vyhodnocování by mělo být využito více než jednoho zdroje údajů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 127-128)

5 DOTACE A PŘÍSPĚVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ

5.1 Evropský sociální fond v ČR

Evropský sociální fond (dále ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti.

Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činilo 3,8 mld. EUR. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil. Eur.

5.1.1 Cíle Evropského sociálního fondu

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
 - Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
 - Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
 - Celoživotní vzdělávání
 - Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
 - Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
 - Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
 - Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce.
- (Evropský sociální fond v ČR, © 2008)

V rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost jsou podporovány individuální projekty, jež jsou prorůstovým nástrojem pro podporu ekonomiky v České republice. Zaměstnavatelé z vybraných odvětví v nich mohou žádat o příspěvky na vzdělávání svých zaměstnanců, případně tyto projekty zajišťují podporu pro uchazeče a zájemce o zaměstnání.

5.1.2 Současné projekty

V současné době mohou zaměstnavatelé žádat o finanční podporu v následujících projektech:

- Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců – dotace na vzdělávání zaměstnanců ve firmách a OSVČ s předpokladem růstu (do 31. 8. 2015)

- Projekty v rámci výzev Vzdělávejte se pro růst! – regiony a Vzdělávejte se pro růst“ – regiony II – dotace na vzdělávání zaměstnanců ve firmách s předpokladem růstu, dle potřeb pracovního trhu jednotlivých krajů
- Vzdělávejte se pro stabilitu! – dotace na vzdělávání zaměstnanců u zaměstnavatelů, kteří se přechodně nachází v obtížné hospodářské situaci (do 30. 6. 2015)
- Vzdělávání v cestovním ruchu – dotace na vzdělávání zaměstnanců v oblasti cestovního ruchu (do 31. 8. 2015)
- Vzdělávání v energetice – dotace na vzdělávání zaměstnanců ve vybraných odvětvích průmyslu a služeb v energetice (do 30. 4. 2015)

Pro uchazeče a zájemce o zaměstnání jsou určeny projekty:

- Vzdělávejte se pro růst! - pracovní příležitosti – veřejně prospěšné práce a vyhrazená společensky účelná pracovní místa (do 31. 12. 2015)
- Vzdělávání a dovednosti pro trh práce – realizace rekvalifikací ve spolupráci se zaměstnavateli i dle vlastního výběru pro uchazeče a zájemce o zaměstnání evidované na Úřadu práce ČR (do 31. 7. 2015). (Evropský sociální fond v ČR, © 2008)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část mé bakalářské práce se zaměřuje na personalistiku a vzdělávání. V první části jsou zmíněny základy personalistiky jako takové. Jsou zde vysvětleny všechny činnosti, které personalistiku utváří. Důležité ovšem bylo i zmínění o vývoji personálních činností, které začaly být důležité již na počátku 20. století. Byl to čas, kdy se zaměstnavatelé začali více zajímat o spokojenost svých zaměstnanců. Za ta léta přešla personální činnost dlouhou cestou a dostala se do takové podoby, v jaké ji můžeme vidět v současnosti. Zaměstnavatelé si uvědomují, že dobrý zaměstnanec je hlavně spokojený zaměstnanec.

Za hlavní činnost personalistiky je považováno řízení lidských zdrojů. Toto řízení nám říká, že nejdůležitější činností organizace v současné době je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Bohužel ne každá firma si toto tvrzení bere za své. Každá organizace si předem stanovuje své cíle, kterých chce v určitém časovém úseku dosáhnout. K tomuto naplnění je důležité mít nejen kapitál ve formě peněz, budov, strojů a zařízení ale hlavně lidský kapitál. Tedy schopné zaměstnance, kteří jsou přesvědčeni, že jejich ustavičný rozvoj a celoživotní vzdělávání pomůže nejen firmě ale i jim samotným v konkurenceschopnosti a k naplnění svých osobních hodnot.

Nejspolehlivějším přístupem ke vzdělávání je vzdělávání systematické. Nejde jen o ustavičné vzdělávání ale především o vzdělávání, při kterém se dopředu stanovuje jeho potřeba, druh vzdělávání, výběr školitelů a následné pozorování a vyhodnocování. Je to neustále se opakovatelný proces, který vede k tomu, aby byl podnik jako celek na trhu konkurenceschopný.

K tomu, aby zaměstnanci měli nejen potřebu ale i zájem vzdělávat se, musejí být něčím motivováni. Každý člověk je originál, každého zaměstnance tedy mohou motivovat různé stimuly. Existují dva typy motivace, vnější a vnitřní. Kromě odměny například ve formě platu, je pro lidi důležitá taky celková spokojenost se zaměstnáním. Jsou to dobré vztahy na pracovišti, zajímavá a dobře ohodnocená práce, různé pracovní výhody a mnoho dalších.

Při realizaci vzdělávání je důležité určit, kdo bude vzděláván a jakým způsobem. Je pochopitelné, že se nemohou v jedné skupině vzdělávat současně manažeři s dělníky z výroby. Podle rozčlenění těchto skupin lidí, které jsou potřeba vzdělávat, se určí i kým tyto lidé budou vzděláváni. Dalším aspektem, který je důležitý pro efektivní proces vzdělávání, je určení zda školení či vzdělávání bude probíhat na pracovišti nebo mimo něj.

Všechny tyto možnosti je třeba zpracovat a následně rozhodnout jak bude proces vzdělávání realizován.

Metod vzdělávání na pracovišti je spousta. Je pak na zaměstnavateli, personalistovi nebo vzdělávací agentuře jakou metodu zvolí nebo jaká metoda je obvyklá a zároveň nejvhodnější pro určitý typ vzdělávacích skupin. Na pracovišti mezi nejčastěji používané metody patří coaching, mentoring, asistování či pracovní porady. Mezi nejčastěji užívané metody mimo pracoviště, které jsou určené spíše vedoucím pracovníkům a specialistům, se zařazují přednášky, workshopy, assesment centra a outdoorové tréninky.

Dalším a posledním krokem v procesu vzdělávání je jeho vyhodnocování. Odpovídá na otázku, zda a jakým způsobem byly splněny cíle vzdělávání. Je to velmi náročná činnost, protože vzdělávání jako takové je těžce měřitelné. Musí se předem určit kritéria, podle kterých se bude vzdělávání hodnotit. Aby bylo vyhodnocování přesné, je zapotřebí použít více metod hodnocení. Hlavní je zjištění názorů a informací od samotných účastníků. Organizace se snaží získat nějakou zpětnou vazbu vzdělávacího procesu a zjistit, zda bylo vzdělávání efektivní a jeho účastníkům přidalo nějakou hodnotu. Podle vyhodnocení vzdělávací akce se snaží další vzdělávání více přizpůsobovat zaměstnancům nebo měnit školitele či druh vzdělávání.

V současné době Evropská unie financuje politiky EU, k podpoře hospodářských růstů, vzdělanosti a podobně, prostřednictvím fondů Evropské unie. K podpoře vzdělávání v České republice ale i jinde slouží Evropský sociální fond, který slouží ke strategii Evropské zaměstnanosti. Díky dotacím, které firmy prostřednictvím tohoto fondu mohou čerpat, se stávají podniky více konkurenceschopnými. Hlavním posláním tohoto fondu je snížení nezaměstnanosti, sociální začleňování osob a rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Díky těmto fondům mohly firmy v letech 2007 až 2013 čerpat na vzdělávání skoro čtyři miliardy korun.

Vzdělávání je tedy v současnosti nákladem, který se v budoucnosti jistě vyplatí. Kvalitnější zaměstnanci kvalitněji vykonávají svoji práci a mohou přispět svými nápady k úspěšnému plnění požadavků trhu. Celoživotní vzdělávání je tedy klíčový faktor ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE

7.1 Základní informace



Obr. 4 Logo společnosti Profima Effective (PROFIMA EFFECTIVE, ©2014)

Obchodní firma: PROFIMA EFFECTIVE s.r.o.

Datum zápisu do OR: 24. 6. 1999

Sídlo: Zlín, Kudlov 500, PSČ 760 01

Předmět podnikání:

- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- Výuka jazyků
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Činnost organizačních a ekonomických poradců
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti investic, obchodu a průmyslu.

7.2 Profil společnosti

PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., je moderní poradensko-vzdělávací společnost s dlouholetou působností na českém trhu. Její programy jsou akreditovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvem vnitra ČR a Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR.

Pro své klienty hledá praktická řešení, které přispějí k jejich růstu, zvyšování efektivity a výkonnosti. Společnost spolupracuje s respektovanými odborníky z České republiky i lektory ze zahraničí, které spojuje maximální důraz na potřeby klienta a kvalitu poskytovaných služeb.

Veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity připravují s nejnovějšími poznatky z jednotlivých oborů, kladou důraz na vysokou kvalitu služeb, maximální přínos pro zákazníka a jeho spokojenost.

7.3 Nabídka společnosti

Společnost Profima nabízí širokou nabídku poradenských a vzdělávacích aktivit jak ve firemní, tak i v sociální oblasti.

Vzdělávání a poradenství ve firemní oblasti:

- Management
- Logistika
- HR (human resources)
- Výroba
- Marketing
- Obchod
- Soft skills

Vzdělávání a poradenství v sociální oblasti:

- Akreditované vzdělávání
- Konzultace ke standardům kvality
- Konzultace procesu transformace
- Supervize
- Kvalifikační programy
- Oblast dotačního poradenství

Dále je to koučing, mystery shopping a analýza vzdělávacích potřeb. Společnost nabízí i tvorbu, realizaci a řízení grantových projektů.

Firma Profima se snaží nabízené služby připravovat a přizpůsobovat požadavkům jednotlivých organizací. Vychází z hodnocení a zpětné vazby nejen účastníků kurzů ale i lektorů. Nezapomínají průběžně rozšiřovat nabídku o nové služby a nové akreditované témata. Nejdůležitější je, že se snaží o profesionální a individuální přístup, objektivitu a odbornost.

Nabídka kurzů a poradenství, kterou firma nabízí, se zaměřuje napříč všemi odděleními podniku. Specializují se především na rozvoj osobnostního, manažerského a firemního potenciálu.

Pro rozvoj osobnostní potenciálu nabízí kurzy pro rozvoj komunikace, asertivního chování, vyjednávání či řešení krizových situací. Manažerský potenciál pomohou zlepšit kurzy zaměřené na řízení lidí, motivaci týmu, odměňování a vedení porad. Kurzy jako strategie firmy, efektivita, procesy, implementace metod průmyslového inženýrství pomáhají zvyšovat potenciál firemní.

Nabídku kurzů společnost neustále rozšiřuje. Všichni její školitelé a garanti kurzů patří mezi špičky ve svém oboru.

Poradenské a vzdělávací aktivity jejich klientů řeší projektově. Pracují systematicky a na každý projekt aplikují metodu postupného zlepšování kvality výrobků, služeb, procesů, manažerského či osobnostního rozvoje zaměstnanců.



Obr. 5 Projektové řešení pro klienty (PROFIMA EFFECTIVE, ©2014)

8 KONKRÉTNÍ PRODUKTY A SLUŽBY VE FIREMNÍ OBLASTI

Konkrétní produkty a služby jsou nabízeny dvěma způsoby. Jedním z těchto způsobů jsou kurzy uzavřené. Tyto kurzy jsou „šité na míru“ vždy na základě poptávky od konkrétní společnosti. To znamená, že jsou uzpůsobeny požadavkům, specifikám a potřebám dané organizace. Vstup na tyto kurzy je omezený pouze na jednotlivce, které si určí sám zadavatel.

Druhou možností jsou takzvané otevřené kurzy. V tomto případě jsou předem známy nejen termín a místo konání, ale i obsah kurzu. Do těchto kurzů se hlásí lidé z různých organizací a poté jsou společně vzděláváni.

8.1 Uzavřené firemní kurzy

Uzavřené firemní kurzy nabízí firma Profima v široké škále témat v následujících oblastech:

Oblast managementu:

- Manažerské dovednosti
 - Efektivní komunikace
 - Vedení lidí
 - Řízení, organizace a motivace pracovníků
 - Motivace pracovníků
 - Firemní kultura a týmová práce
 - Zvládání konfliktní komunikace
 - Asertivita
 - Znalosti a aplikace metod řízení pro TOP management
 - Vedení manažerských rozhovorů
 - Principy a zásady delegování úkolů
 - Facilitace a vedení porad
 - Efektivní řízení pro manažery
 - Akademie mistrů
 - Hodnocení pracovníků, vedení hodnotících rozhovorů
 - Budování týmu a týmová spolupráce
 - Koučování
 - Mentoring

- Strategie a manažerské řízení
 - o Strategické řízení
 - o Inovační management
 - o Jak zpracovat business plán
 - o Projektové řízení
 - o Procesní řízení
- Finance a ekonomika
 - o Manažerská ekonomika
 - o Management nákladů, finanční controlling
 - o Balanced Scorecard
 - o Finance pro nefinanční manažery
 - o Investice, finanční plánování
- Osobnostní rozvoj
 - o Metody psychodiagnostiky pro poznání kompetencí lidí
 - o Time management
 - o Stress management
 - o Management životního stylu
 - o Osobní image, základy etiky
 - o Sebeřízení
 - o Péče o duševní zdraví
 - o Psychologie osobnosti – sebepoznání
 - o Přesvědčivá prezentace
- Speciální kurzy
 - o Ladislav Špaček: Umění společenského vystupování
 - o Ladislav Špaček: Etiketa u stolu
 - o Marian Jelínek: Motivace bez motivace
 - o Jan Přeučil: Rétorika a šarm v komunikaci

Oblast výroby:

- Průmyslové inženýrství
 - o Lean Master
 - o Lean Guru
 - o Akademie mistrů
 - o Manažer štíhlé výroby

- Úzká místa ve výrobě – Teorie omezení TOC
- Metoda SMED
- Metoda TPM
- Metoda postupného zlepšování DMAIC
- Analýza a měření práce
- Kvalita
 - Sedm základních nástrojů zlepšování kvality
 - Audit výrobku a procesu
 - Řízení útvaru kvality
 - Metoda řešení problémů 8D
 - Interní auditor systémů QMS (řízení jakosti) a EMS (řízení prostředí)
 - Školení interních auditorů kvality ISO 9001:2008 a 19011:2011
 - Kvalita pro mistry
 - Manažer pro kvalitu
 - Základní statistické metody ve výrobě
 - Základní kurz metrologie
 - A jiné
- Poradenství v oblasti výroby
 - Miniaudit výroby
 - Analýza pracoviště

Oblast logistiky:

- Logistika výroby
- Logistika distribuce
- Logistika nákupu a řízení zásob
- Logistika skladování
- Integrovaná logistika
- Management logistiky
- Ostatní poradenské služby v oblasti managementu

Oblast obchodu a marketingu

- Komunikace se zákazníkem
- Obchodní akademie pro akvizitery
- Jednání se zákazníkem při reklamaci

- Obchodní dovednosti pro nováčky
- Typologie zákazníků a vyjednávání s nimi
- Získání nového a udržení stávajícího zákazníka
- Metoda SPIN – zjišťování potřeb zákazníků
- Profesionální komunikace po telefonu
- Vyjednávání a obchodní dovednosti v angličtině
- Mezinárodní obchod
- Obchodní právo
- Další poradenské služby v oblasti obchodu a marketingu
- Vzdělávací programy pro marketéry

Oblast HR/personalistiky:

- HR akademie – specialista personální administrativy
- HR akademie II – specialista personálního řízení
- Člověk v procesu řízení lidských zdrojů
- Zákoník práce a pracovní právo
- Personální marketing, nábor a výběr zaměstnanců
- HR strategie ve vazbě na strategii firmy
- Plánování, controlling a audit v personálním řízení
- Další poradenské služby v oblasti lidských zdrojů

8.2 Otevřené firemní kurzy

Jak již bylo řečeno, jsou to kurzy, do kterých se může přihlásit kdokoliv, a poté jsou účastníci vzdělávání společně v jedné skupině. Mezi aktuálními otevřenými kurzy firma Profi-ma nabízí:

- HR PROFI CLUB
- HR Akademie – Specialista personálního řízení
- Motivační „restart“ s Marianem Jelínkem
- Manažerská ekonomika
- LEAN MASTER
- Management priorit
- Profesionální asistentka
- Online marketing

- Obchodní akademie pro akvizitory
- Informační seminář k dotacím z EU

8.3 Personální agentura

Dále společnost Profima Effective nabízí služby personální agentury. Pomáhá prosazovat nové záměry a řešení v oblasti lidských zdrojů. Specializuje se především na obsazování manažerských pozic.

Služby personální agentury se zaměřují na více činností, mezi která patří:

- a) Výběrová řízení – kdy jsou výhody spolupráce s externími odborníky zřejmé především díky vyšší míře objektivitě, možnosti využití psychologů a HR specialistů a díky kvalitě, která je podpořena bohatou zkušeností.
- b) Komplexní psychologická diagnostika – je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda výběru i rozvoje a vzdělávání manažerů. Jejím cílem je formou individuálního testování diagnostikovat osobnostní předpoklady a perspektivy kariérního rozvoje ve firmě. Přínosem této diagnostiky je snížení riziko výběru nevhodného zaměstnance, zjištění silných a slabých stránek a informování o směřování dalšího rozvoje osobnosti.
- c) Assesment Centrum a Development Centrum – přínosem využití těchto metod jsou kvalitní zaměstnanci, eliminace interních rizik, znalost konkrétních rozvojových potřeb, efektivní vynakládání finančních prostředků na vzdělávání, stabilizace zaměstnanců, navození podmínek pro budoucí efektivní komunikaci s týmem i jednotlivci a jiné.
- d) Ostatní služby v personální oblasti – což jsou služby jako personální audit, tvorba motivačního a kariérového systému pracovníků, poradenství v oblasti personální a mzdové legislativy, osobní poradenství atd.

8.4 Ostatní služby

- Otevřené firemní konference – v roce 2014 proběhly dvě konference pořádané společností Profima a to „Přístup zaměřený na řešení v kariérovém koučování“ a „Setkání TOP manažerů a personalistů“.
- HR PROFI CLUB – je prostorem pro setkávání profesionálů, kteří se věnují práci s lidmi. Výhodami HR PROFI CLUBU jsou odborný rozvoj a online diskuzní fórum pro personalisty, budování vztahů mezi HR manažery z celého regionu, pra-

videlné setkávání se zajímavými osobnostmi, sdílení informací přes vlastní e-portal a další osobní výhody.

- E-learning – formou e-vzdělávání se společnost Profima snaží umožnit výuku i těm, kteří se nemohou účastnit vyučování osobně, ale mají přístup k internetu. Odbornou část výuky připravuje lektor a po celou dobu kurzu je účastníkům poskytnuta servisní podpora. Společnost nabízí e-vzdělávání buď formou e-kurzu na míru, klientskou sekcí nebo vlastního vzdělávacího portálu. Výhodou je především časová nezávislost studia, individuální tempo studia a snížení nákladů.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění současného stavu požadavků vzdělávání byl vytvořen elektronický dotazník v aplikaci Survio.com. Díky předání kontaktů na zákazníky firmy Profima jsem oslovila formou e-mailu 90 firem v roli zákazníků společnosti Profima Effective. Návratnost dotazníku byla 36,6%.

9.1 Sestavení dotazníku

Dotazník je formulován tak, aby přesně a stručně vystihoval podstatu řešené problematiky a to firemního vzdělávání. Otázky byly kladeny tak, aby byl zjistitelný nejen současný stav požadavků firem v oblasti vzdělávání, ale jak napovídá název mé bakalářské práce i schopnost naplňování daných požadavků firmou Profima Effective. V dotazníku bylo použito více druhů otázek, jak zavřené, polouzavřené, tak i jedna otázka otevřená.

Na úvod jsem respondenty požádala o vyplnění dotazníku a seznámila je s účelem mého dotazníkového šetření. Bylo kladeno 17 otázek a firmy byly ujištěny o anonymitě dotazníku.

9.2 Zpracování informací a dat

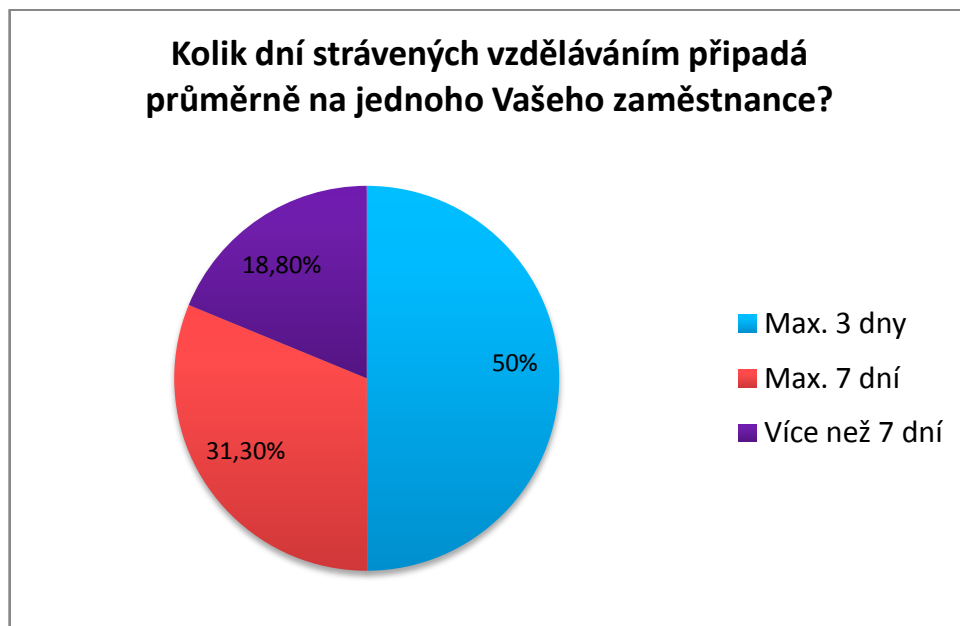
Zpracování dotazníku bylo provedeno tak, že všechny získané odpovědi byly přeneseny do MS Excel, kde jsem následně tvořila k jednotlivým otázkám nejlépe hodící se grafy. Pře-
važně bylo použito grafů výšečových, které dávají přehledný výsledek odpovědí. U složitějších otázek, kdy měli respondenti hodnotit více faktorů v jedné otázce, jsem použila grafy sloupcové.

9.3 Výsledky dotazníkového šetření

Z úvodní otázky je zřejmé, že důležitost firemního vzdělávání si uvědomují všechny oslovené firmy. Jak se tedy dalo předpokládat, že je firemní vzdělávání určitou přidanou hodnotou podniku, si uvědomuje jistě každá firma.

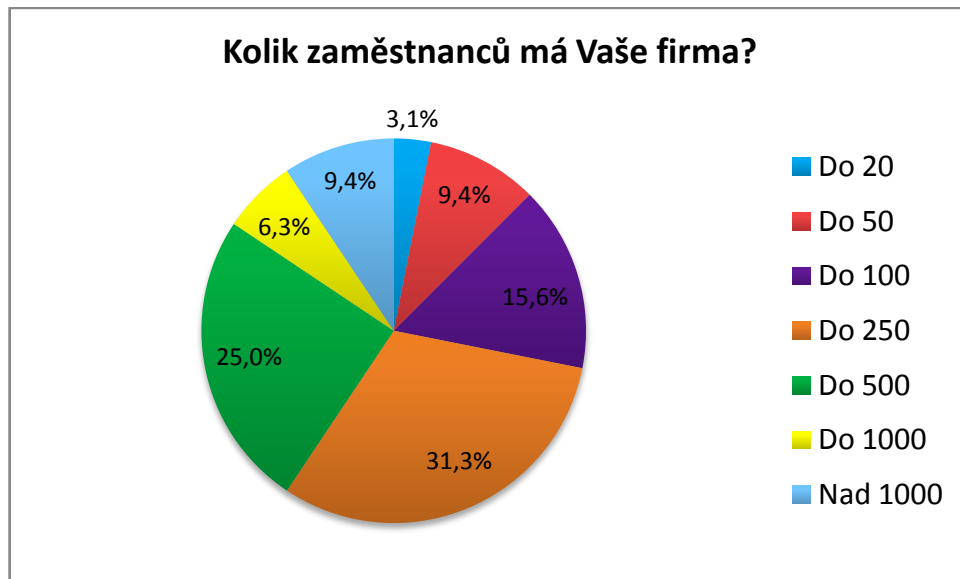


Graf 1 Důležitost firemního vzdělávání (vlastní zpracování)



Graf 2 Počet dní strávených vzděláváním (vlastní zpracování)

Na otázku kolik času za rok tráví zaměstnanci firem vzděláváním, odpověděla rovná polovina možností max. 3 dny. Třetina firem vyhradí svým zaměstnancům maximálně týden a skoro 20% posílá své zaměstnance vzdělávat se více než na 7 dní.



Graf 3 Počet zaměstnanců firem (vlastní zpracování)

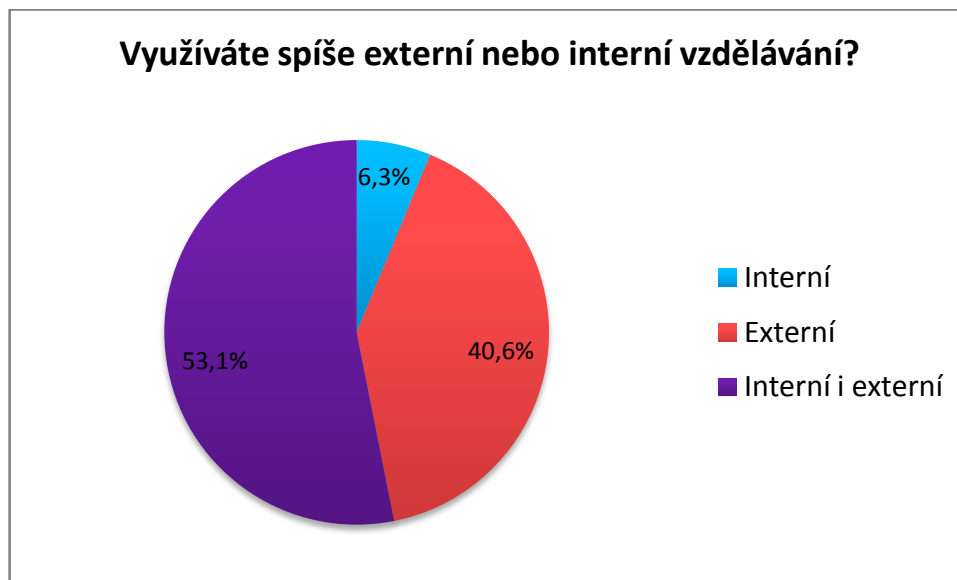
Na třetí otázku, kolik zaměstnanců firmy zaměstnávají, odpověděla více jak polovina, od 100 do 500. Počet zaměstnanců od 500 a více než 1000 má 15% zákazníků firmy Profima. Skoro třetinu oslovených společností jsou firmy menšího charakteru, které mají do 100 zaměstnanců. Největší část zákazníků jsou firmy, které čítají od 100 do 250 zaměstnanců.



Graf 4 Věnování pozornosti firemnímu vzdělávání (vlastní zpracování)

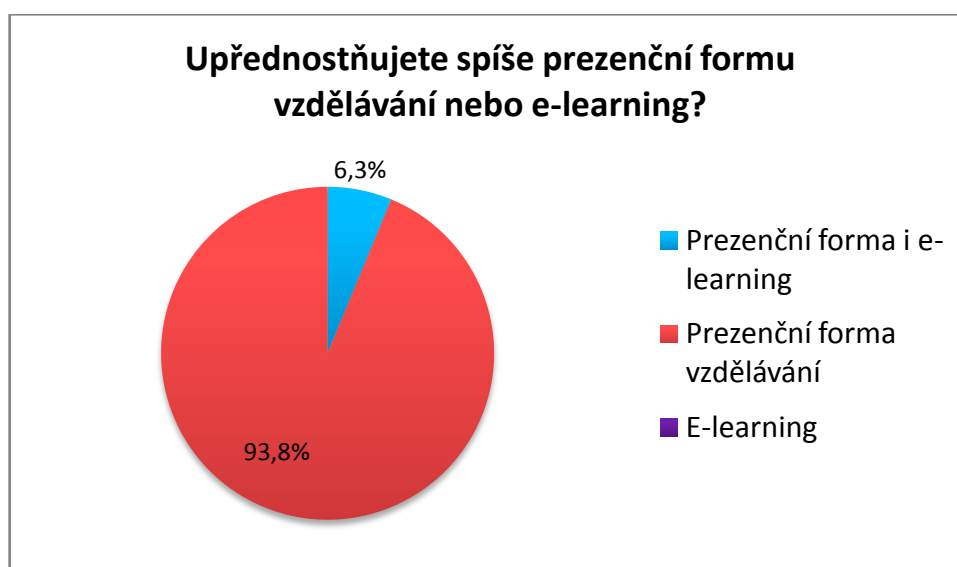
Firemní vzdělávání lze provádět v mnoha odvětvích a každá firma si vždy sama určí, v čem pociťuje potřebu vzdělávat se. U této otázky bylo možné vybrat z více možností. Mezi dotázanými se největší pozornosti dostává ve vzdělávání oblast výroby, skoro 80%

všech oslovených firem věnuje výrobě pozornost. V managementu, obchodu a marketingu se snaží zdokonalovat 47% firem. Méně se firmy věnují vzdělávání v oblasti logistiky, personalistiky a nejméně sociální oblasti.



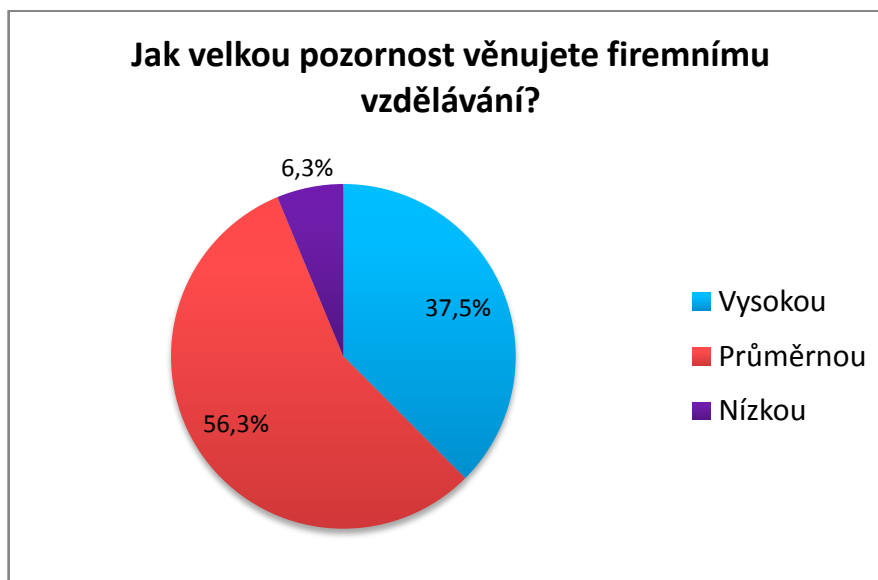
Graf 5 Externí a interní vzdělávání (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu jsou znázorněny výsledky otázky na využívání interního či externího vzdělávání. Největší část z dotazovaných firem využívá oba způsoby vzdělávání. Vzdělávají své zaměstnance jak svými experty, tak využívají i služeb vzdělávacích agentur. 40% oslovených firem využívá jen externí vzdělávání a pouhých 6% vzdělává své zaměstnance zásadně jen svými interními specialisty.



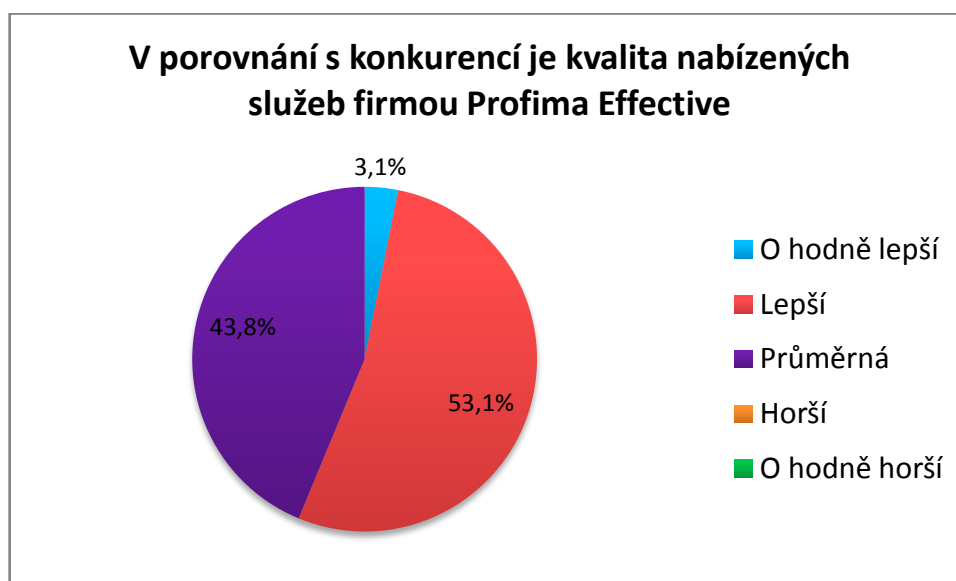
Graf 6 Prezenční forma vzdělávání a e-learning (vlastní zpracování)

Na otázku, ve které se tázalo na to, zda firmy využívají spíše prezenční formu vzdělávání či e-learning bylo zjištěno, že necelých 94% upřednostňuje spíše vzdělávání prezenční. Pouze e-learningem se nevzdělává žádná firma, ale kombinací obojího využívá 6% dotázaných. Vyšlo tedy najevo, že firmy stále dávají přednost tradičnímu způsobu vzdělávání.



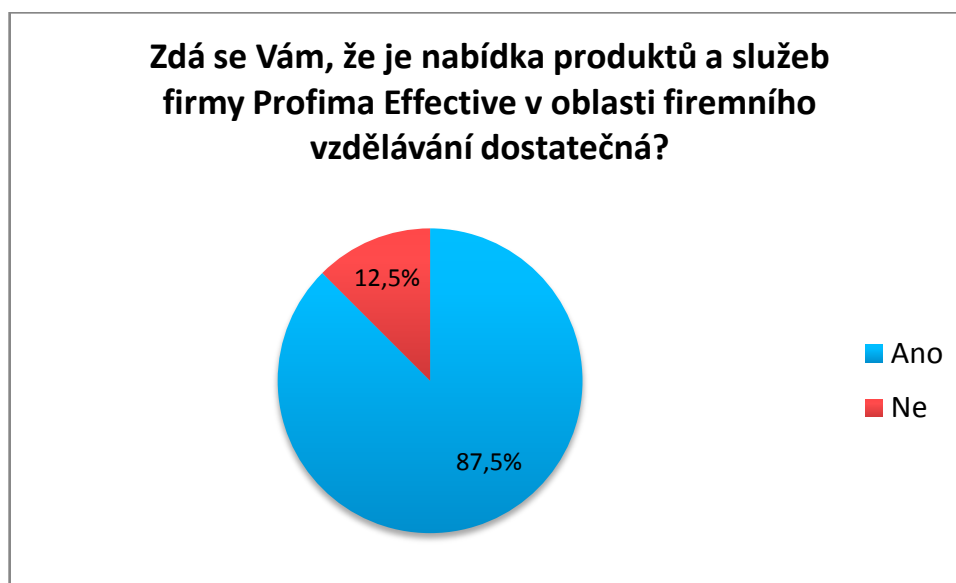
Graf 7 Firemní vzdělávání (vlastní zpracování)

Firmy si dle průzkumu uvědomují důležitost firemního vzdělávání a neustále se zdokonalování. Podle toho se také firmy staví k realizaci vzdělávání a uvědomují si, že musí stále udržovat pozornost v nových způsobech vzdělávání. Největší část firem podle odpovědí udržuje ke vzdělávání průměrnou pozornost a jen 6% dotázaných i přesto, že si uvědomují, že je vzdělávání v současnosti důležité, věnuje firemnímu vzdělávání malou pozornost.



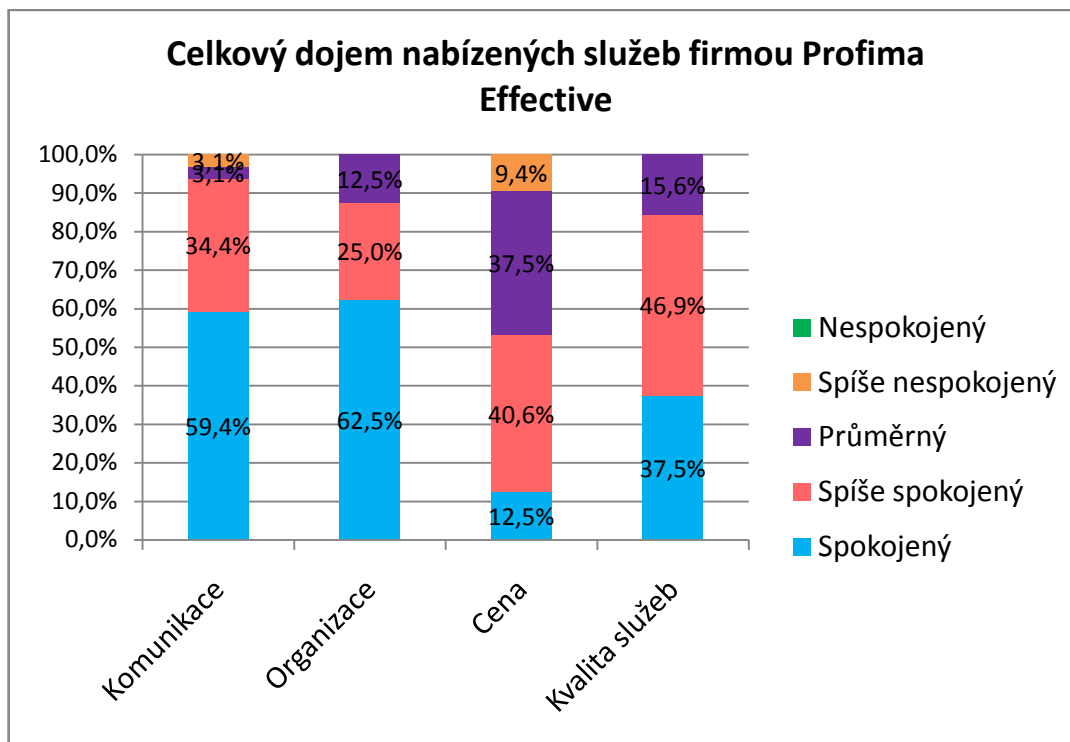
Graf 8 Kvalita služeb firmy Profima Effective (vlastní zpracování)

Pro zjištění toho, jak je firma Profima Effective schopna naplňovat požadavky trhu vzdělávání a jak si stojí na trhu v porovnání s konkurencí, byla do dotazníku zařazena otázka na hodnocení kvality jimi nabízených služeb. Z otázky vyplynulo, že firmu Profima Effective vidí 44% jejich zákazníků jako srovnatelnou s ostatními vzdělávacími agenturami na trhu. Dalších 56% vidí firmu Profima ve kvalitě nabízených služeb jako lepší či o hodně lepší než konkurenci. Je tedy zřejmé, že služby společnosti Profima rozhodně neostávají za konkurencí. Dalo by se dokonce říci, že se snaží být vždy o krok dopředu.



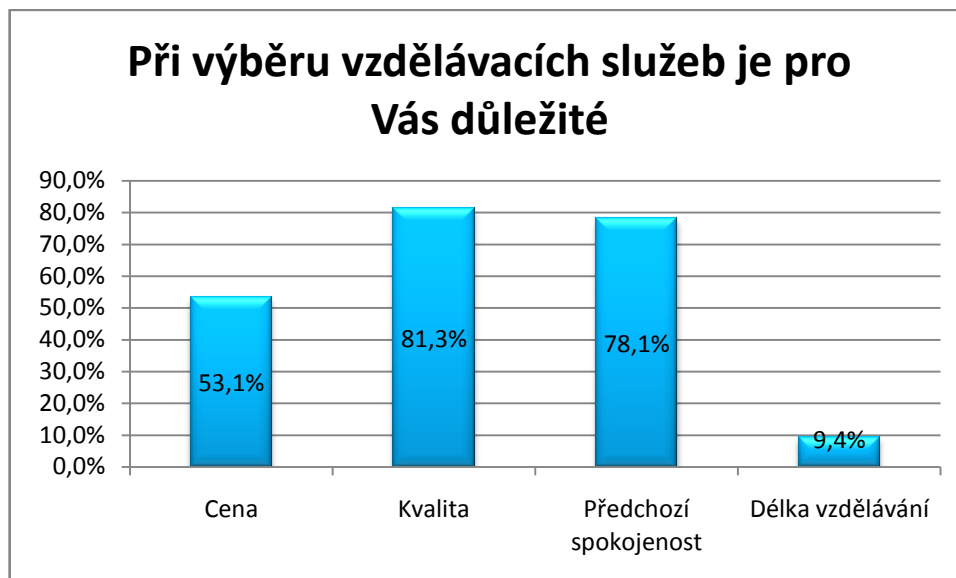
Graf 9 Nabídka produktů a služeb (vlastní zpracování)

Na grafu uvedeném výše lze spatřit, že nabídka všech služeb firmy Profima Effective v oblasti firemního vzdělávání je pro více než 87% dostačující a vždy si vyberou z portfolia nabízených kurzů a služeb tu pravou. Zbýlých 12% uvedlo, že by uvítalo více možností ve vzdělávání.



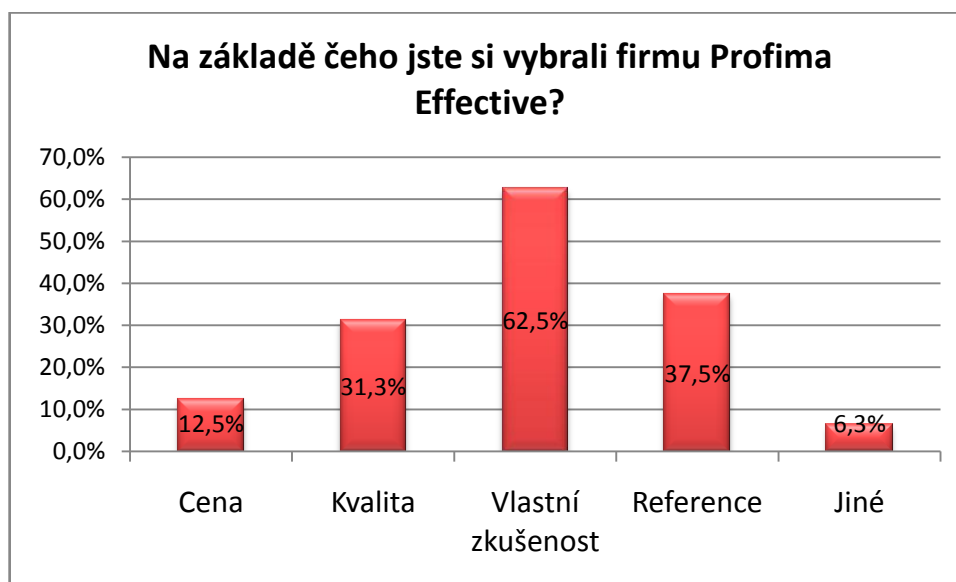
Graf 10 Celkový dojem nabízených služeb (vlastní zpracování)

V hodnocení různých aspektů firmy Profima Effective jako je komunikace, organizace, cena a kvalita služeb, dopadly výsledky následovně. S komunikací s firmou Profima Effective je spokojeno 94% dotázaných firem. S organizací kurzů a vzdělávání odpovědělo 12,5% tak, že je průměrně spokojeno, zbylá část je spokojena spíše nebo úplně. Z hlediska ceny je jen 9% spíše nespokojeno, čili by uvítali cenu nižší. Je ale zřejmé, že z uvedených hledisek, dopadla cena jako nejhůře hodnocená. Zbylých 91% z dotázaných je průměrně nebo úplně spokojeno. Kvalita služeb firmy Profima je dle výsledků na velmi dobré úrovni. Celých 84% je velmi spokojeno a zbylých 16% je spokojeno průměrně. V porovnání s hodnocením z hlediska kvality služeb a ceny si zákazníci jistě uvědomují odůvodněnost toho proč, alespoň z jejich pohledu, nejsou až tak spokojeni s cenou. Je to cena za ty nejlepší experty, které má společnost Profima k dispozici a přitom mnohdy ani není vyšší než cena konkurence.



Graf 11 Důležité hlediska při výběru služeb (vlastní zpracování)

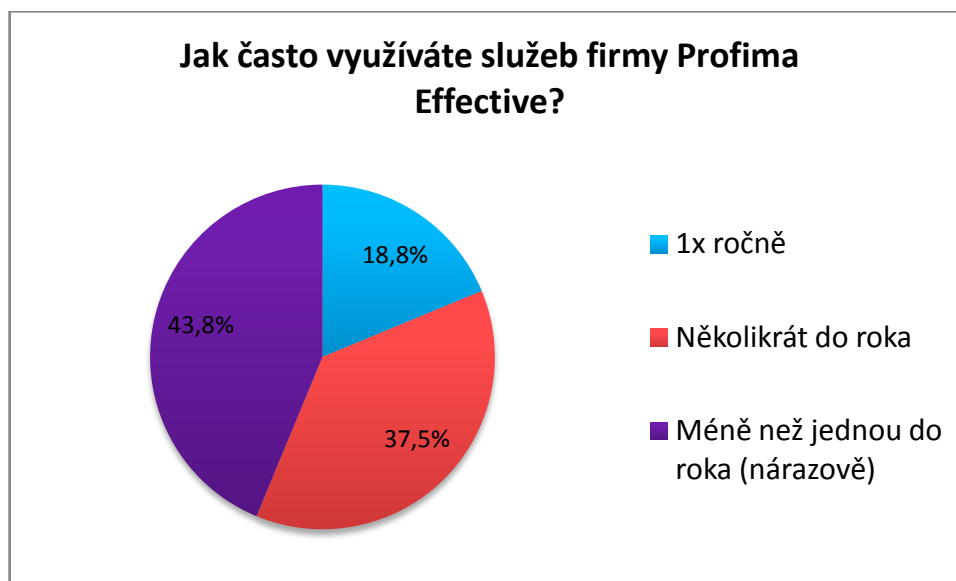
Pro firmy je dle grafu uvedeného výše při výběru vzdělávacích služeb důležitá nejvíce kvalita, předchozí zkušenost a zároveň spokojenost s konkrétní službou u určité firmy. Obojí se pohybuje na hranici 80%, což znamená vysokou závislost. Polovina dotázaných označila za důležitou také cenu a jen 9% si vybírá nabízené služby dle délky vzdělávání.



Graf 12 Výběr firmy Profima Effective (vlastní zpracování)

S návazností na předchozí otázku, bylo zjišťováno, na základě čeho si firmy vybírají služby poskytované firmou Profima Effective. 62% firem si společnost Profima vybralo po předchozí jistě pozitivní zkušenosti. Dále si vybírají firmu Profima díky kladným referencím od jiných společností a kvalitě služeb, kterou může vzdělávací agentura Profima Effective nabídnout. Cenu bere v potaz jen 12% zákazníků a jako další věc, díky které byla

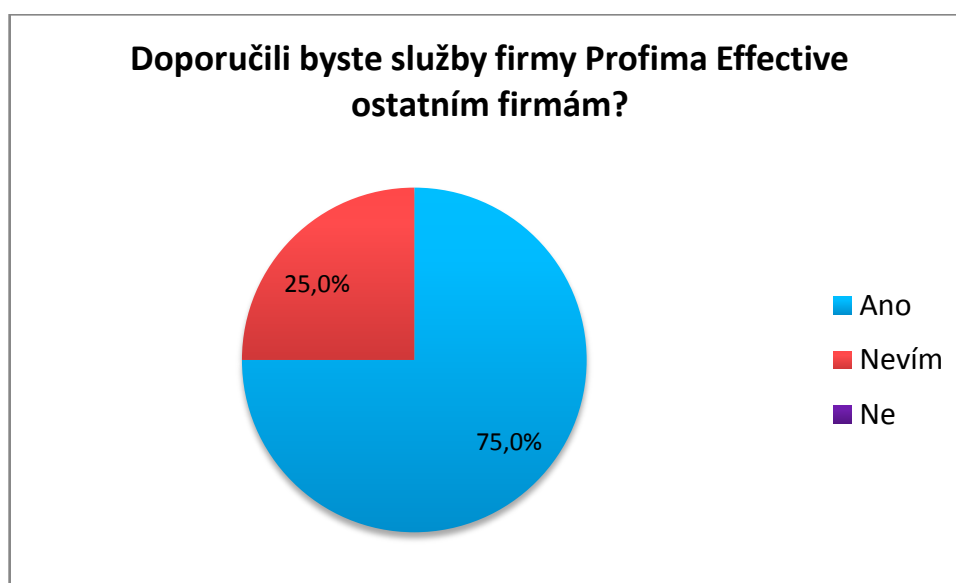
zvolena firma Profima bylo uvedeno zejména osobní jednání. Zmíněno bylo i to, že nabízená oblast vzdělávání odpovídá potřebám konkrétní firmy.



Graf 13 Četnost využívání služeb firmy Profima Effective (vlastní zpracování)

Služby firmy Profima Effective oslovení zákazníci nejčastěji využívají nárázově. Pravidelně, čili vícekrát ročně využívá vzdělávacích služeb skoro 38% dotázaných firem.

Tyto služby poskytnuté vzdělávací společností Profima, jak je uvedeno na grafu níže, by doporučilo ostatním firmám 75% dotázaných respondentů. Záporně, na otázku zda by doporučili tyto služby ostatním společnostem, neodpověděl nikdo, tudíž se opět potvrzuje, že zákazníci jsou s kvalitou služeb velmi spokojeni.



Graf 14 Doporučení služeb firmy Profima Effective (vlastní zpracování)

Další otázka byla jako jediná otevřená, zaměřovala se na srovnání firmy Profima Effective s konkurencí. Dle ní by si firmy vybrali raději firmu Profima než konkurenci díky následujícím skutečnostem:

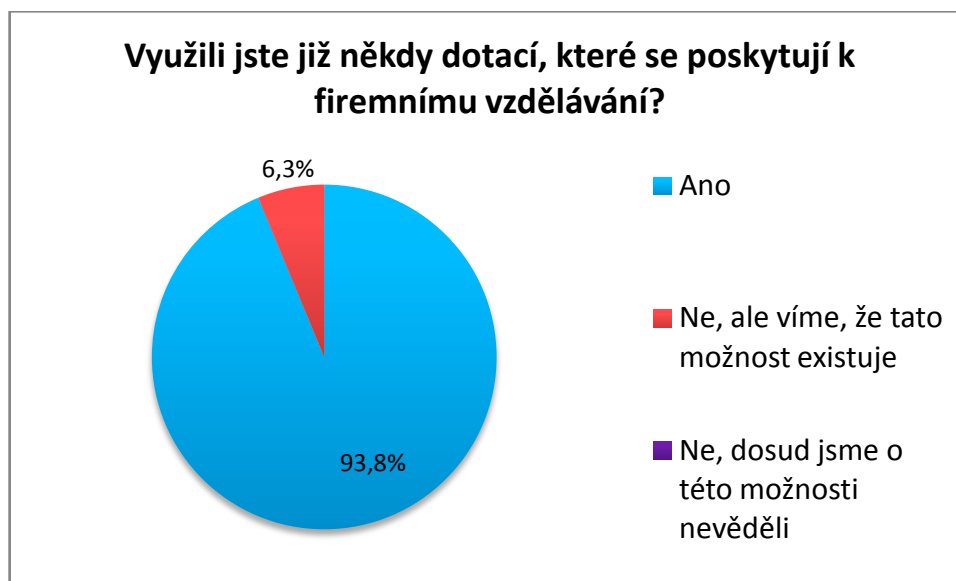
- Příjemná atmosféra v průběhu školení, odborné znalosti školitelů, dobrá organizace školení
- Osobní zkušenost – schopnost komunikace, ochota vyjít vstříc, kvalita lektorů
- Pro vzdělávací firmu se rozhodneme vždy na základě přípravného jednání. S firmou Profima máme dlouhodobý a spokojený vztah
- V některých případech bych ji upřednostnila, někdy upřednostníme konkurenci, je to případ od případu
- Flexibilní, dobře reaguje na naše požadavky, dlouhodobá spolupráce
- Na základě dobrých zkušeností, výhodou Profimy při dlouhodobé spolupráci je znalost firmy, jejich potřeb v oblasti vzdělávání a v návaznosti na to nabídka kurzů na míru pro zákazníka
- Osobní zkušenost s lektory, organizace kurzů
- Zkušenosti, umí se přizpůsobit požadavkům zákazníka
- Dlouholetá spolupráce
- Dobrá komunikace, kvalitní lektoři



Graf 15 Zpětná vazba ze vzdělávání (vlastní zpracování)

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, je vyhodnocování ze vzdělávání důležitým krokem celého vzdělávacího procesu. To se potvrdilo dle výše uvedeného grafu i v mém dotazníkovém šetření. Celých 100% firem získává zpětnou vazbu ze vzdělávání jejich zaměstnan-

ců. Všechny firmy si tedy uvědomují důležitost vyhodnocení proběhnutého vzdělání či školení pro případy další budoucí potřeby vzdělávání.



Graf 16 Využívání dotací k firemnímu vzdělávání (vlastní zpracování)

Poslední otázkou mého dotazníkového šetření byla otázka zaměřená na dotace udělované k firemnímu vzdělávání. Zjišťováno bylo, zda firmy tuto možnost aktivně využívají, nebo jestli se k nim tato možnost ještě nedostala. Z výsledku je zřejmé, že většina firem o této možnosti ví a aktivně ji využívá. Pouze přes 6% dotázaných tuto možnost ještě nevyužilo.

9.4 SWOT analýza

Na základě analýzy všech činností, které nabízí firma Profima a díky odpovědím v dotazníkovém šetření byla vypracována SWOT analýza společnosti Profima Effective.

Velkou část zákazníků společnosti Profima tvoří firmy především ze Zlínského kraje. Ne příliš vysoké povědomí firem v ostatních krajích České republiky o společnosti Profima, by mohlo být pozvednuto případnou reklamou. Ovšem ani to nebrání společnosti v tom, aby dále prosperovala. Silnými stránkami jsou především dlouholeté zkušenosti v oboru a tudíž i dlouholetí spokojení zákazníci. Ti služeb poskytovaných Profimou využívají hlavně díky kvalitně zpracovaným kurzům, které vedou velmi kvalitní a zkušení lektoři. Mezi zákazníky, kteří oceňují kvalitu služeb společnosti Profima patří například firmy Continental, Miele, Krásno, Lapp Group, Rudolf Jelínek, RI OKNA, Mitas a mnoho dalších. Další výhodou firmy je to, že sídlí přímo ve Zlíně, kde je velmi dobrá dopravní dostupnost.

Díky podpoře Evropské Unie a poskytovaným peněžním prostředkům je příležitostí Profima dál se rozvíjet a rozšiřovat nadále okruh svých zákazníků. Firmy, které si ještě neuvědomily, že je vzdělávání důležitou částí podnikání, se jistě brzy také začnou zajímat o firmní vzdělávání.

Tak jako u každého odvětví, hrozí především vstup nové konkurence na trh. Hlavně ve službách, kde je v současnosti nabízeno celoživotní vzdělávání, je vyšší míra možnosti, že se budou v tomto oboru objevovat nové firmy, které budou zkoušet své štěstí na trhu vzdělávání.



Obr. 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

10 SHRnutí A DOPORUČENí

Postavení na trhu této moderní poradensko-vzdělávací společnosti Profima je velmi dobré a stabilní. V posledních letech se významně rozšiřuje okruh jejich zákazníků. Profima si je tedy dobře vědoma, co jim k tomuto uskutečnění pomohlo a v jakých činnostech by měly nadále pokračovat. Firma se snaží ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně a všem nabídnout to správné řešení jejich problému. Největším pozitivem firmy vidím širokou nabídku všech nabízených kurzů a rekvalifikací. Jejich portfolio zasahuje nejen do firemní oblasti ale i do oblasti sociální i osobní, tudíž může těchto služeb využít prakticky kdokoliv.

Pro všechny klienty se snaží hledat praktická řešení a snaží se zjistit jejich konkrétní potřeby. Svým zákazníkům se firma snaží být těmi pravými partnery a jde jim především o kvalitní uplatnění nabízených služeb v praxi.

To, že je tato firma dlouhodobě velmi úspěšná potvrzuje získání Ocenění českých podnikatelek za „Výjimečný růst firmy“, který na konci roku 2012 získala ředitelka firmy paní Mgr. Jana Márová. V této kategorii se hodnotil růst firmy za poslední sledované 3 roky.

Nabídku firma neustále rozšiřuje o nové služby a nová témata, při kterých vychází z potřeb svých klientů. Lektory vybírají podle přísných kritérií. Požadují nejen vysokou odbornost ve svém oboru, praktické zkušenosti ale i pedagogicko-psychologickou práci s dobrou přípravou. Upřednostňují typy, které vtáhnou a aktivně zapojí účastníky kurzů a lehce navážou blízký kontakt.

Firma se nespécifikuje jen na určitý okruh klientů a vždy se snaží vyhovět všemu potřebnému. Jejich služeb využívají jak malé a střední firmy ale i větší, kde už nebývá tak lehké konkretizovat určitou potřebu vzdělávání. V tom případě firma neváhá nabídnout svých služeb poradenství a konkretizovat určitou potřebu vzdělávání.

Z dotazníku vyplynulo, že některým firmám se zdá nabídka služeb společnosti Profima nedostačující. Těmto bych chtěla doporučit, aby se neváhali se svými poznatky ozvat společnosti Profima, která se vždy snaží najít způsob vzdělávání pro všechny své klienty.

Společnostem působících na trhu vzdělávání bych doporučila prezentovat firmu i nabízené služby prostřednictvím sociálních sítí, které získávají stále větší oblíbenost. Lidé tráví na sociálních sítích spoustu času a stránky firem umístěné např. na Facebooku, Twitteru a ostatních určitě můžou pomoci dostat se do povědomí více lidí i firem. Všechny toto zmíněné

činnosti firma Profima v posledních letech zařadila mezi své marketingové činnosti. Firmě bych možná ještě doporučila reklamu v odborných časopisech a člancích, a také v rádiu.

Z dotazníku je zřejmé, že polovina firem poskytuje na vzdělávání svým zaměstnancům maximálně 3 dny vyhrazeného času. Další čtvrtina maximálně týden. Tudiž je zřejmé, že firmy zajímají především kurzy krátkodobé. Doporučila bych společnosti Profima se tedy zaměřit hlavně na tuto variantu kurzů. Mohli by detailněji zmapovat potřeby firem a popřípadě podle jejich zájmu tuto nabídku dále rozšířit či více specifikovat.

Je zřejmé, že v současnosti je největší zájem o vzdělávání v oblasti výroby, managementu, marketingu a obchodu. Doporučuji tedy Profimě konzultovat se svými zákazníky hlavně tyto oblasti vzdělávání. Se svými zkušenými lektory a odborníky by mohli přinést firmám nabídky vzdělání, které se bude zaměřovat specifickým způsobem především na tyto oblasti činností.

Velká část klientů firmy Profima si myslí, že služby poskytované touto společností jsou lepší než služby nabízené konkurencí. Doporučuji proto, aby se společnost Profima zaměřila na udržení svých stávajících klientů a na dlouhodobou spolupráci s nimi.

Na závěr bych chtěla popřát společnosti Profima Effective, aby byla nadále úspěšná, minimálně tak, jak se jí daří v současnosti.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je základní činností každé organizace. Jedná se o velké množství činností, při kterých se musí dbát na správné využití všech schopností a dovedností každého člověka. Firemní vzdělávání je v současném světě velmi důležité a pomáhá podnikům v jejich boji s konkurencí.

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav trhu vzdělávání v oblasti firemního vzdělávání a možnosti jejich naplňování společností Profima Effective s. r. o.

V teoretické části jsem provedla rešerši dostupné literatury nejen v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, ale i přímo firemního vzdělávání. Byl uveden výčet aktivit, které patří do personálních činností a také to, jak se tyto činnosti v průběhu let měnily. Zmíněno bylo i to, že je důležité neustále sledovat celopodnikové cíle a ubírat se tímto směrem.

Firemní vzdělávání je složitý proces, kde je nutné být neustále ve střehu a v případě potřeby umět včas zareagovat a identifikovat potřebu vzdělávání. Dalším krokem je plánování vzdělávání, kdy už při tomto kroku, mohou různým institucím nabídnout svou pomoc personální či vzdělávací agentury. Jejich úkolem většinou bývá navrhnout a poté zrealizovat podnikové vzdělávání či školení, které je potřeba pro správné fungování určitých společností či oddělení v nich.

Dále byly zmíněny všechny kroky při realizaci vzdělávání. Kdy je třeba si dopředu stanovit cíle, kterých se má dosáhnout. Nutností je nejen zjistit koho a jak je potřeba vzdělávat, ale současně jedince i ke vzdělávání motivovat. Účastníky firemního vzdělávání tedy nejsou jen zaměstnanci, kteří mají potřebu vzdělávání, ale také lektori či školitelé, kteří budou tyto činnosti provádět. I ti se podílejí na výběru způsobu, jakým se bude dané školení provádět. Je mnoho způsobů vzdělávání, které lze provádět jak na pracovišti, tak i mimo něj. V poslední kapitole teoretické části jsem se zmínila o dotacích, které jsou prostřednictvím Evropské unie poskytovány na firemní vzdělávání a podávají tím tak pomocnou ruku všem společnostem, které mají zájem se vzdělávat a zdokonalovat.

V praktické části mé bakalářské práce jsem společnost Profima Effective s. r. o. představila a uvedla všechny nabízené služby, které poskytují svým zákazníkům jak v oblasti firemní, tak i v oblasti sociální. Cílem práce byl zjistit současný stav trhu vzdělávání v oblasti firemního vzdělávání, a tak bylo použito metody dotazníkového šetření, díky kterému si můžeme tuto situaci představit. Dotazník jsem zpracovala, vyhodnotila a na jeho základě

lze říci, že se potvrdila teorie, kdy si všechny oslovené firmy uvědomují fakt, že vzdělávání je v současné době velmi důležitou součástí jejich podnikání. Na základě provedeného datazníkového šetření bylo pro společnost Profima provedeno shrnutí a doporučení plynoucí z daných výsledků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JURČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.

Evropský sociální fond v ČR. 2008. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3.vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 8086131254.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MATOŠKOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů [online]. Zlín, 31. ledna 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://vyuka.fame.utb.cz/file.php/217/Studijni_materialy/2014/2014-RLZ1-Text01-Rizeni_lidskych_zdroju.pdf. Studijní materiály - RLZ1. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky.

MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

PROFIMA EFFECTIVE. ©2014. *Profima* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://profima.cz/>

Projekty Vzdělávejte se. 2008. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/projekty-vzdelavejte-se>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.

URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ESF Evropský sociální fond

ČR Česká republika.

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Personální činnosti.....	12
Obr. 2 Maslowa pyramida hierarchie potřeb	25
Obr. 3 Vyhodnocování vzdělávacího procesu	29
Obr. 4 Logo společnosti Profima Effective	35
Obr. 5 Projektové řešení pro klienty	37
Obr. 6 SWOT analýza.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Důležitost firemního vzdělávání (vlastní zpracování).....	45
Graf 2 Počet dní strávených vzděláváním (vlastní zpracování)	45
Graf 3 Počet zaměstnanců firem (vlastní zpracování)	46
Graf 4 Věnování pozornosti firemnímu vzdělávání (vlastní zpracování).....	46
Graf 5 Externí a interní vzdělávání (vlastní zpracování)	47
Graf 6 Prezenční forma vzdělávání a e-learning (vlastní zpracování).....	47
Graf 7 Firemní vzdělávání (vlastní zpracování)	48
Graf 8 Kvalita služeb firmy Profima Effective (vlastní zpracování).....	48
Graf 9 Nabídka produktů a služeb (vlastní zpracování)	49
Graf 10 Celkový dojem nabízených služeb (vlastní zpracování)	50
Graf 11 Důležité hlediska při výběru služeb (vlastní zpracování).....	51
Graf 12 Výběr firmy Profima Effective (vlastní zpracování).....	51
Graf 13 Četnost využívání služeb firmy Profima Effective (vlastní zpracování).....	52
Graf 14 Doporučení služeb firmy Profima Effective (vlastní zpracování).....	52
Graf 15 Zpětná vazba ze vzdělávání (vlastní zpracování)	53
Graf 16 Využívání dotací k firemnímu vzdělávání (vlastní zpracování).....	54

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník k firemnímu vzdělávání

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Dobrý den,

Jsem studentka 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého elektronického dotazníku, jehož výsledky budou sloužit ke zpracování mé bakalářské práce. Moje práce se zabývá současnými požadavky na firemní vzdělávání a jejich naplňování společností Profima Effective s. r. o.

Vyplnění dotazníku je anonymní a zabere Vám jen pár minut Vašeho času.

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

Křivánková Vladimíra

1. Je podle Vás v současnosti důležité vzdělávání zaměstnanců?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
2. Kolik dní strávených vzděláváním připadá průměrně na jednoho Vašeho zaměstnance?
 - a. Max. 3 dny
 - b. Max. 7 dní
 - c. Více než 7 dní
3. Kolik zaměstnanců má Vaše firma?
 - a. Do 20
 - b. Do 50
 - c. Do 100
 - d. Do 250
 - e. Do 500
 - f. Do 1000
 - g. Nad 1000
4. Jaké oblasti věnuje Vaše firma ve vzdělávání největší pozornost?
 - a. Management
 - b. Výroba

- c. Logistika
 - d. Obchod a marketing
 - e. Personalistika
 - f. Sociální oblast
5. Využíváte spíše externí nebo interní vzdělávání?
- a. Interní vzdělávání
 - b. Externí vzdělávání
 - c. Interní i externí vzdělávání
6. Upřednostňujete spíše prezenční formu vzdělávání nebo e-learning? (Pokud e-learning, tak o jaké kurzy v této formě byste měli zájem?)
- a. Prezenční forma i e-learning
 - b. Prezenční forma vzdělávání
 - c. E-learning
7. Jak velkou pozornost věnujete firemnímu vzdělávání?
- a. Vysokou
 - b. Průměrnou
 - c. Nízkou
8. V porovnání s konkurencí je kvalita nabízených služeb firmou Profima Effective
- a. O hodně lepší
 - b. Lepší
 - c. Průměrná
 - d. Horší
 - e. O hodně horší
9. Zdá se Vám, že je nabídka produktů a služeb firmy Profima Effective v oblasti firemního vzdělávání dostatečná?
- a. Ano
 - b. Ne
10. Celkový dojem nabízených služeb firmou Profima Effective

Spokojený Spíše spokojený Průměrný Spíše nespokojený Nespokojený

Komunikace

Organizace

Cena

Kvalita služeb

11. Při výběru vzdělávacích služeb je pro Vás důležité
 - a. Cena
 - b. Kvalita
 - c. Předchozí spokojenost
 - d. Délka vzdělávání
12. Na základě čeho jste si vybrali firmu Profima Effective?
 - a. Cena
 - b. Kvalita
 - c. Vlastní zkušenost
 - d. Reference
 - e. Jiné
13. Jak často využíváte služeb firmy Profima Effective?
 - a. 1x ročně
 - b. Několikrát do roka
 - c. Méně než jednou do roka (nárazově)
14. Doporučili byste služby firmy Profima Effective ostatním firmám?
 - a. Ano
 - b. Nevím
 - c. Ne
15. Proč byste si vybrali raději firmu Profima Effective než konkurenci? (Otevřená otázka)
16. Získáváte zpětnou vazbu ze vzdělávání Vašich zaměstnanců?
 - a. Ano
 - b. Ne
17. Využili jste již někdy dotací, které poskytují k firemnímu vzdělávání?
 - a. Ano
 - b. Ne, ale víme, že tato možnost existuje
 - c. Ne, dosud jsme o této možnosti nevěděli