

Evaluace podnikového vzdělávání pohledem zaměstnanců v průmyslovém podniku

Eva Nečyporuková

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Nečyporuková**
Osobní číslo: **H14928**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Evaluace podnikového vzdělávání pohledem zaměstnanců
v průmyslovém podniku**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání a hodnocení procesu vzdělávání v organizaci.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému a hypotéz.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7167-614-5.

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

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.

Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce:

1. listopadu 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2017

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016


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




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

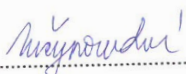
Beru na vědomí, že

- 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⁾;
- беру на ве́доміі, же бакала́рская пра́це буде уложена в электронické 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 užít 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.

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 24.2.2014



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 nevdělečně 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). Odpirá-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 jim 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 přihlídá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou podnikového vzdělávání zaměstnanců. Práce se skládá ze dvou částí, části teoretické a praktické. V teoretické části jsou definovány cíle a význam podnikového vzdělávání, jednotlivé fáze systematického cyklu podnikového vzdělávání, vzdělávací formy a metody, proces hodnocení vzdělávání, včetně charakteristiky a popisu systému vzdělávání ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. Cílem práce je zjistit spokojenost zaměstnanců průmyslového podniku s poskytovaným vzděláváním, jeho kvalitou, realizací, obsahem, přínosem a následným využitím v pracovním procesu. V praktické části jsou v rámci kvantitativního výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření zjišťovány preference vzdělávacích metod, spokojenost s realizací dosavadního systému vzdělávání. V závislosti na předem stanovených kritériích, jakými jsou, délka zaměstnání, pohlaví a dosažené vzdělání jsou zkoumány také případné rozdíly v hodnocení vzdělávání.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, systematický cyklus podnikového vzdělávání, trénink, zácvik, evaluace vzdělávání

ABSTRACT

This bachelor thesis is about problematics of company employees education. Thesis consists of two parts, theoretical part and practical part.

There are defined targets and meanings of company education, individual phase of systematic cycle of company education, learning forms and methods, process evaluation of education including characteristics and describe of education system in company On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. in theoretical part. Target of the bachelor thesis is to find out satisfaction of industry company employees with provided education, its quality, realization, benefit and follow-up use in working process. In practical part are within quantitative research realized by questionnaire survey detected preferences of education methods, satisfaction with realization of existing education system. Depending on predetermined criteria, such as length of the employment, sex and educational attainment are also investigated differences in evaluation of education.

Key words: company education, systematic cycle of company education, training, evaluation of education.

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které jsem při vypracování bakalářské práce uplatnila.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ, JEHO CÍLE A VÝZNAM	15
1.3 FORMY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	18
2 PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU	20
2.1 SYSTEMATICKÝ CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	21
2.2 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ POTŘEB	22
2.3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.3.1 Metody vzdělávání a jejich klasifikace	26
2.4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	29
3 EVALUACE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	31
3.1 POZITIVA, NEGATIVA A BARIÉRY HODNOCENÍ	32
3.2 PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ.....	33
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC S.R.O.....	36
4.1 POPIS SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	36
4.2 OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ.....	39
4.3 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ	39
4.4 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
4.5 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	41
4.6 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	41
4.7 ROZPOČET NA VZDĚLÁVÁNÍ	44
4.8 CERTIFIKACE OPERÁTORŮ	44
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	47
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
6 METODOLOGIE.....	49
6.1 METODOLOGICKÝ POSTUP	49
6.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	50
6.3 TECHNIKY SBĚRU DAT A JEJICH ZPRACOVÁNÍ	53
7 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	55

8	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	70
8.1	INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT	75
8.2	DOPORUČENÍ.....	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM GRAFŮ	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Naše společnost se dynamicky mění a musí neustále reagovat na současnou globalizaci, rychlý rozvoj techniky, technologií, technologických procesů a měnící se styl práce. Z těchto důvodů nestačí mít pouze znalosti a dovednosti získané prostřednictvím počátečního vzdělávání, ale je daleko více než v minulosti nutné, neustále své znalosti a dovednosti rozšiřovat a prohlubovat v rámci dalšího profesního vzdělávání, do něhož patří i podnikové vzdělávání zaměstnanců.

Fenomén, jakým podnikové vzdělávání beze sporu je, již není v dnešní době neznámým pojmem a stává se pro mnoho organizací prostředkem a nástrojem pro zajištění konkurenceschopnosti v tržním prostředí. Organizace, které si tuto skutečnost uvědomují, investují do vzdělávání svých zaměstnanců, protože právě zaměstnanci, jakožto nositelé lidského kapitálu, představují nejdůležitější zdroj, který svým potenciálem může organizaci pomoci dosáhnout stanovených cílů. Pokud se firma, podnik či organizace rozhodne investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, je tato činnost spojena s vynaložením nemalých finančních nákladů. Z tohoto důvodu je důležité věnovat procesu vzdělávání velkou pozornost. Takové vzdělávání by mělo odrážet nejen efektivitu ekonomickou, ale i efektivitu andragogickou. Podnikovým vzděláváním nedochází pouze k jednostrannému přínosu pro zaměstnavatele, ale i pro samotné zaměstnance, kteří si vzděláváním zvyšují svoji kvalifikaci a hodnotu na trhu práce. Vzdělávání by nemělo být zaměřené pouze na vyšší pozice v organizaci, ale je důležité, aby probíhalo u všech zaměstnanců, na všech úrovních v organizační struktuře. Zda se tomu tak děje a v jakém rozsahu a kvalitě, bylo důvodem pro vypracování této bakalářské práce, jejichž cílem je vyhodnotit spokojenost s poskytovaným vzděláváním pohledem zaměstnanců, a to u přímých výrobních pracovníků, kteří bezprostředně ovlivňují jakost výroby.

Na základě studia odborné literatury, jsou v úvodu teoretické části definovány nejen cíle a význam podnikového vzdělávání, ale i důležitost lidských zdrojů. Dále se bude tato část zabývat metodami a formami vzdělávání, systematickému cyklu podnikového vzdělávání, kde je z větší části věnovaná pozornost jednotlivým fázím od identifikace a analýzy, přes plánování a realizaci až po poslední fázi, do které patří evaluace vzdělávání. Evaluaci vzdělávání se zabývá samostatná kapitola, kde je specifikován pojem evaluace, pozitiva, negativa a možné bariéry spojené s vyhodnocováním a také je zde popsán jeden z nejznámějších a v dnešní době nejvyužívanějších modelů vyhodnocování - Kirpatrickův model. Další kapitola je věnována charakteristice a popisu systému vzdělávání

zaměstnanců v průmyslovém podniku ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. V empirické části je stanoven výzkumný problém, výzkumné otázky, hypotézy a cíl výzkumu. Data získaná z dotazníkového šetření byla analyzována pomocí základních statistických metod a testu nezávislosti (chí-kvadrátu) a následně vyhodnocena. Na základě výsledků je předložen závěr a navrhnutá doporučení pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

V úvodu této kapitoly se budeme věnovat vymezením pojmů lidské zdroje a lidský kapitál a poté si podrobněji popíšeme podnikové vzdělávání a jeho význam. Nejprve si, ale vymezíme pojem podnik.

Definovat pojem podnik dle odborné literatury lze různě. Například Mužík (1999, s. 66), který podniky popisuje jako „...*samostatně hospodařící výrobní, obchodní nebo služby poskytující jednotky, které rozhodují na vlastní odpovědnost a z vlastní iniciativy a na základě ekonomického zdůvodnění...*“.

Podnik je sociální systém, reálný útvar seskupený z osob, které mají ke svému okolí vytvořené různorodé vztahy. Hlavním úkolem podniku je vyrábět zboží, poskytovat služby a hlavním cílem je dosahovat tržních výkonů (výnosů), odrážejících se v zisku. Sociální charakter podniku se nachází ve dvou rovinách - je součástí společenského systému, ve které plní dané funkce (výroba zboží, poskytování služeb) a také je částí sociálního systému, neboť je tvořen ze skupin osob s různorodými vztahy, ovlivňované personálními aspekty (např. kvalifikace) (Mužík, 1999, s. 66 - 67).

Pro správný chod podniku je v dnešní době důležité mít dostatečně kvalifikované zaměstnance, tzv. lidské zdroje.

1.1 Lidský kapitál a rozvoj lidských zdrojů

V souvislosti s podnikem a podnikovým vzděláváním se často setkáváme s pojmy lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál.

Pro flexibilitu a konkurenceschopnost podniku, je třeba míra znalostí a dovedností zaměstnanců. Tato míra se zajišťuje vzděláváním zaměstnanců v podniku. S tímto vzděláváním se často skloňuje pojem lidské zdroje. Je to jeden z nejdůležitějších elementů organizace, bez kterého by podnik nemohl fungovat. Lidské zdroje, společně s materiálními, finančními a informačními zdroji (Koubek, 2001, s. 13 nebo Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 40) - tvoří v kvalitním propojení prosperující podnik.

„...první podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv...“, upozorňuje Koubek (2001, s. 14).

Lidské zdroje jsou osoby zapojené do pracovního procesu, tím vytvářejí přidanou hodnotu a determinují využití dalších zdrojů v podniku. V rozvinutých tržních podmínkách jsou nejdražším zdrojem rozhodujícím o možné konkurenceschopnosti podniku. Tito lidé jsou vybaveni lidským kapitálem – což znamená „...*intelektuální, emoční a akční potenciál, který svou vynaloženou energií propůjčují firmě...*“ (Barták, 2007, s. 142).

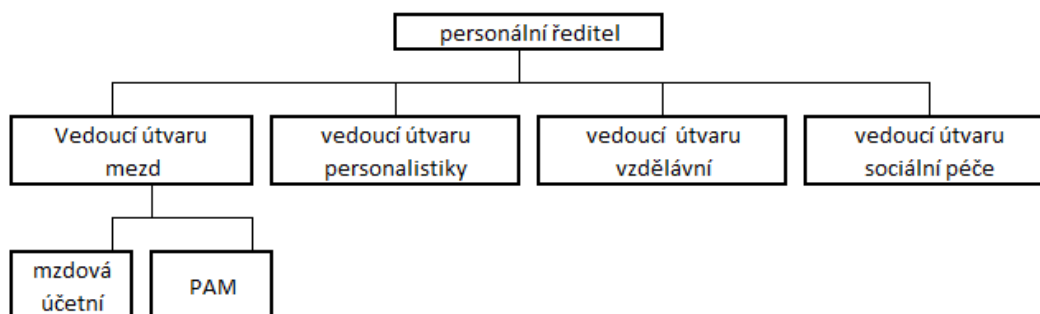
Pro dlouhodobou úspěšnost a atraktivitu podniku je tedy důležitá kvalita a rozvoj všech aspektů lidského kapitálu, které umožňují naplňovat cíle organizace. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je nutný v podniku dobře zhodnotit a následně dle potřeb rozvíjet. Tento potenciál můžeme charakterizovat jako soubor dispozic a předpokladů zaměřených na takové činnosti, které umožní kvantitativně i kvalitativně rozvíjet organizaci kupředu (Bartoňková, 2010, s. 67).

Pro efektivní fungování podniku je důležitá rovnováha třech prvků, které jsou navzájem provázané, jsou to - poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů, které jsou zároveň funkční (Armstrong, 1999, s. 167, cit. Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 45). Aby organizace mohla prosperovat, musí dbát o správný rozvoj znalostí, schopností, dovedností, postojů a pracovních předpokladů zaměstnanců. Tuto povinnost má na starosti podnikový management, jehož hlavní činností je řízení lidských zdrojů tak, aby možnosti tohoto zdroje byly neustále zvyšovány, rozvíjeny, zkvalitňovány, a to především vzděláváním (Palán, 2002, str. 113).

Řízením lidských zdrojů se v podnicích zabývá personální oddělení. Personalistika tvoří tu organizační část podniku, která se zaměřuje na činnosti týkající se člověka v pracovním procesu; tj. získávání, formování, fungování, organizování, využívání jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, vztahu ke spolupracovníkům a k podniku a také na jeho personální a sociální rozvoj (Koubek, 2001, s. 14).

V malých podnicích rozvoj lidských zdrojů převážně zajišťuje manažer, který svou kompetencí „nahrazuje“ povinnosti personálního oddělení. Ve větších organizacích se běžně setkáváme s personálním oddělením, u velkých podniků je personální oddělení dále členěno. Tradiční model řízení lidských zdrojů znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 - Tradiční model řízení lidských zdrojů



(zdroj: Hroník, 2007, s. 26)

Cílem rozvoje lidských zdrojů je zajišťovat takové příležitosti, které zefektivní výkon zaměstnanců. Z hlediska podnikového vzdělávání, dle Vetešky (2010, s. 148), se může přistupovat k tomuto výkonu za pomoci rovného přístupu ke vzdělávání a v individualizaci vzdělávacích aktivit pro dané skupiny zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců je nutné zajišťovat tak, aby odpovídaly evropským normám. Na tyto skutečnosti poukazuje Brázdová (2011, s. 9): „ČSN ISO 9001 klade na celý proces vzdělávání značné nároky, považuje jej za jeden z nosných procesů managementu lidských zdrojů. Vzdělávání by mělo být poskytováno všem zaměstnancům na základě identifikované potřeby, mělo by podporovat nejen rozvoj kvalifikace zaměstnanců, ale zároveň jejich postoje a identifikaci s organizačními cíli. Jedním z důležitých požadavků této normy na proces vzdělávání je také periodické vyhodnocování efektivity vzdělávání.“

Nyní se budeme věnovat problematice vzdělávání v podniku.

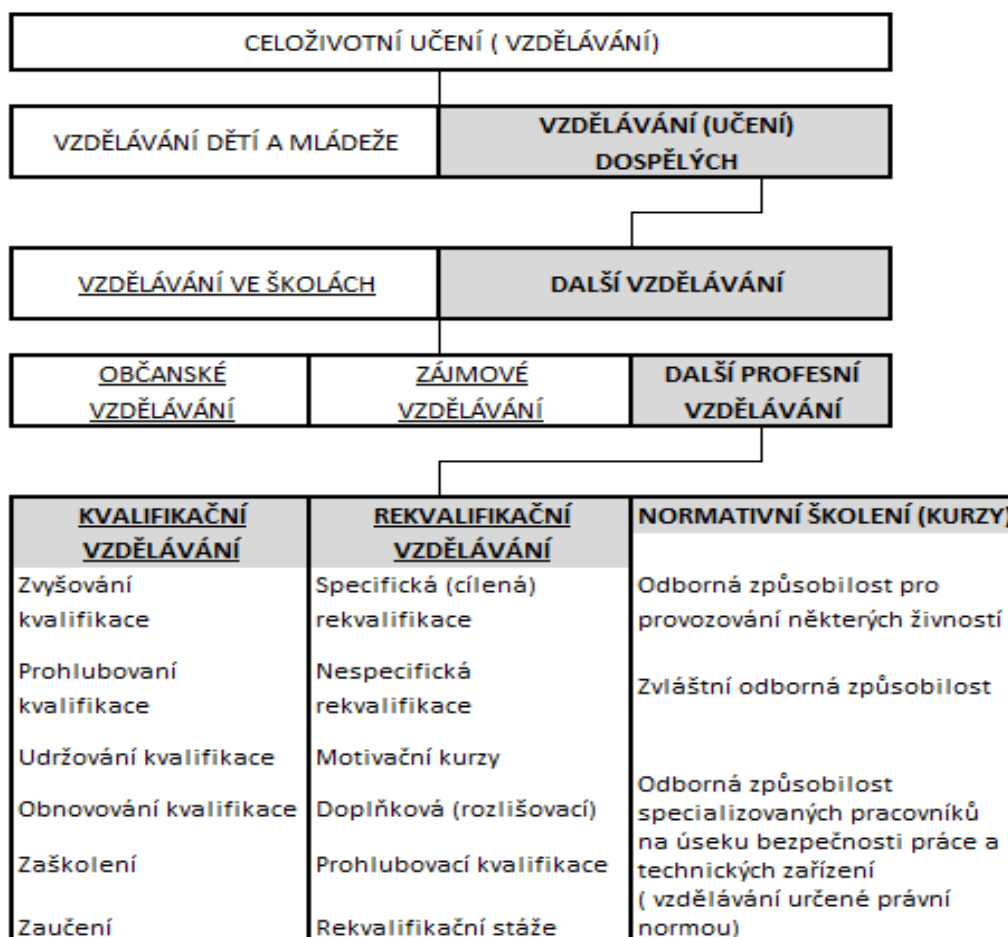
1.2 Podnikové vzdělávání, jeho cíle a význam

Podnikové vzdělávání se vytváří dle vnějšího prostředí podniku (sociální a demografické prostředí, technologické, ekonomické, legislativně-politické prostředí, konkurence, dodavatelé, regulátory (vláda) či zákazníci) a dle vnitřního prostředí (interní procesy dané organizace, včetně jejich podmínek a prostředků fungování) daného podniku (Bartoňková, 2010, s. 23 - 27).

Podnikové vzdělávání je součástí celoživotního učení, které charakterizujeme jako veškeré formální a neformální činnosti spojené s učením, za účelem dosažení lepších znalostí, dovedností a odborných předpokladů. V užším kontextu je podnikové vzdělávání vnímáno

jako součást dalšího profesního vzdělávání a je zaměřené především na rozvoj lidských zdrojů. Umístění vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání znázorňuje obr. č. 2. Na obrázku jsou rozlišené tři oblasti dalšího profesního vzdělávání: kvalifikační vzdělávání, rekvalifikační vzdělávání a normativní školení a kurzy.

Obrázek č. 2 - Místo vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání



(zdroj: Palán, 2002, s. 160)

Obecně můžeme říct, že podnikové vzdělávání je vzdělávání, které vzdělává zaměstnance podniku. Podle definice Tureckiové (2009, cit. podle Průcha, 2014, s. 80) je podnikové vzdělávání „...souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podnikem se záměrem doplnit (rozšířit, prohloubit, zvýšit) nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace).“

Dle Palána (2002, s. 157) podnikové vzdělávání obsahuje: vzdělávání v rámci adaptačního procesu (orientace), prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a vzdělávání manažerů. Orientaci lze charakterizovat jako vzdělávací aktivitu, kterou

podnik vyvíjí v rámci přijetí nového pracovníka, s cílem úspěšné adaptace na konkrétním pracovním místě. Prohlubování kvalifikace je aktivita, ve které pokračujeme v odborném vzdělávání v daném oboru, ve kterém člověk působí na daném pracovním místě a bývá vyvolána změnami technologických postupů. Zvyšováním kvalifikace zvyšujeme flexibilitu zaměstnance pro výkon na jiných pracovních místech. Rekvalifikaci chápeme jako proces, při němž podnik přeškoluje zaměstnance z nepotřebných pracovních míst (povolání) na místa (povolání) potřebná. Vzdělávání manažerů je zaměřeno na celkové zefektivnění jejich činností, osvojení si nových trendů v oblasti vedení lidí či rozvoj specifických manažerských schopností a dovedností.

O důležitosti podnikového vzdělávání není pochyb. Míra znalostí a dovedností zaměstnanců, jsou v dnešní době jediným aspektem, ve kterém se jednotlivé podniky od sebe mohou lišit a prostřednictvím svých zaměstnanců tak mohou podpořit svoji konkurenceschopnost (Evangelu, Bommela a Juříčka, 2013, s. 7). Například Mužík (2010, s. 79) poukazuje na to, že v souvislosti na neustále se měnící podnikatelské prostředí, právě podnikové vzdělávání slouží k soustavnému zvyšování kvalifikační úrovně pracovníků na požadovaný stav.

Pozitivní je myšlenka Tureckiové (2006, s. 373 - 374), která v České republice vidí podnikové vzdělávání jako velkou perspektivu do budoucnosti a charakterizuje jej jako „...*dynamicky se rozvíjející oblast dalšího vzdělávání. Tomu také odpovídá skutečnost, že mezi poskytovatele tohoto vzdělávání patří celá řada soukromých, mezinárodních i lokálních vzdělávacích společností....*“

Cílem podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich výkonnost, ať už krátkodobě nebo dlouhodobě. Druhým cílem vzdělávání je dle Hroníka (2007, s. 127) rozvoj způsobilostí competence i competency.

Praktický pohled na význam podnikového vzdělávání ukazuje Armstrong (2002, s. 491), který vzdělávání, mimo jiné, chápe jako investice do lidí s očekávanou návratností. Návratnost je myšlena dosažením jejich lepších výkonů a také kvalitativnější využívání pracovního potenciálu a schopností vzdělávaného zaměstnance.

Pedagogický pohled Tureckiová (2006, s. 375) dělí u podnikového vzdělávání do tří kategorií cílů: cíle zaměřené na změny ve struktuře znalostí, dovedností a postojů. Tyto cíle dále upřesňuje takto: U znalostí vidí cíl v osvojení a v efektivním používání nových znalostí potřebných ke kompetentnímu výkonu profese, popř. prostřednictvím

změn lze přetvářet svou formální i neformální kvalifikaci. Dovednosti by zaměstnancům měly rozšířit sociálně-psychologické schopnosti (např. koncepční, manažerské a jiné) a schopnost vhodně a efektivně kombinovat se stávajícími dovednostmi a návyky. U postojových cílů Tureckiová klade důraz na vytváření a uplatňování pozitivních postojů k práci, k lidem v podniku a také k aktivnímu napomáhání prosazovat tyto postoje u dalších členů organizace tak, aby došlo ke zlepšení etiky jednání u jednotlivců, týmů a tím i organizace jako celku. Koubek (Koubek, 1995, cit. podle Bartoňková, 2010, s. 18 - 19) u podnikového vzdělávání klade důraz na dosažení flexibility u zaměstnanců. Tuto flexibilitu rozlišuje na podélnou nebo-li longitudinální flexibilitu a příčnou, transverzální. Podélná je chápána jako přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců na základě měnících se požadavků pracovního místa. Příčná flexibilita je zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby dokázali zvládnout znalosti a dovednosti k vykonávání i jiných pracovních míst.

1.3 Formy podnikového vzdělávání

Bartoňková (2010, s. 149) popisuje formu jako komplex didaktických a organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání v daném čase, prostoru a ve vymezeném vztahu k živým didaktickým prvkům (lektor), a neživým didaktickým prvkům (pomůcky, popř. metody). Volba formy podnikového vzdělávání by měla být totožná s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a také s dalšími charakteristickými prvky, vyplývajícími z povahy vzdělávaných zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 103).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 83) poukazují na to, že podnikové vzdělávání mohou realizovat jak interní vzdělavatelé (s možností využití vlastních školících zařízení), tak externí vzdělavatelé a v neposlední řadě i instituce - a to subjekty veřejné či podnikatelské. Na základě těchto poznatků lze formy vzdělávání rozdělit na interní a externí vzdělávání tak, jak je znázorňuje následující obrázek.

Obrázek č. 3 - Formy podnikového vzdělávání podle místa konání



(zdroj: Palán, 2002, s. 66)

Mezi tři základní formy podnikového vzdělávání, jak specifikuje Tureckiová (2004, s. 103), patří: prezenční (indoor a outdoor techniky), distanční (korespondenční forma, elektronické vzdělávání e-learning) a kombinovaná forma.

Prezenční forma je taková výuka, kdy se uskutečňuje přímý osobní kontakt účastníka s lektorem. Oproti tomu distanční forma výuky je charakteristická nepřímým kontaktem účastníka s lektorem a je uskutečňována pomocí písemného kontaktu, e - learningu, počítače. Kombinovaná forma výuky je kombinací osobního i zprostředkovaného kontaktu lektora s účastníkem vzdělávání.

Hroník (2007, s. 128 - 129) u podnikového vzdělávání člení formy podle obsahu následovně. Funkční vzdělávání zajišťuje, aby pracovník mohl úspěšně vykonávat svou práci dle předepsaných standardů, tento typ vzdělávání bývá předmětem certifikace. Doplnkovým funkčním vzděláváním se rozumí rozšiřující vzdělávání, které je charakterizováno jako zakázkové řešení. Manažerské vzdělávání je zaměřeno na nácvik týmového řešení problémů nebo rozvoj dalších manažerských způsobilostí, může však mít rozmanité podoby. Účelové vzdělávání je zaměřené převážně na rozvoj měkkých dovedností. Dále jsou to jazyková vzdělávání a IT školení. Poslední oblastí je povinné zákonné školení a je určeno pro všechny zaměstnance (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní školení apod.).

Následující kapitola je věnována systematickému vzdělávání v podniku.

2 PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

Úvod této kapitoly budeme věnovat přístupům podnikového vzdělávání s ohledem na strategii či poslání organizace. Poté popíšeme vzdělávací cyklus podnikového vzdělávání s tím, že jednotlivé fáze popíšeme podrobněji.

Základním východiskem pro systém vzdělávání v podniku je přístup každého podniku ke vzdělávání. Mužík (2000, s. 82) popisuje tři varianty tohoto přístupu. První varianta charakterizuje přístup zaměřený na přijímání pouze kvalifikovaných pracovníků a jejich vzdělávání je omezeno na minimum. Takovýto přístup je charakteristický náročností na získávání a výběr pracovníků. Koubek (2001, s. 243) tuto variantu doporučuje realizovat v menších podnicích. Druhá varianta je charakterizovaná tím, že podnik uskutečňuje realizaci vzdělávání zaměstnanců v případě akutní potřeby, nebo pokud hrozí sankce. Vzdělávání je označováno jako náhodné, s nárazovým charakterem. Třetí varianta uvádí, že podnik věnuje vzdělávání zaměstnanců neustálou pozornost a vzdělání je tak trvalou součástí podnikových činností.

Z andragogického hlediska můžeme říci, že třetí popisovaná Mužíková varianta je tou nejvhodnější, neboť aktualizace znalostí, dovedností a postojů zaměstnanců je v časové ose optimálně rozvržená.

V současné době je poměrně často skloňován pojem „učící se organizace“ a je popisován jako komplexní model rozvoje lidí, kdy se zaměstnanci podniku učí kontinuálně a převážně z vlastních zkušeností. Tímto způsobem takové učení probíhá rychleji než vznikající okolní změny a podnik tak pomocí učení svých zaměstnanců vytváří a aplikuje znalosti v širokém měřítku vnitřního i vnějšího prostředí (Tureckiová, 2004, s. 89).

Pokud budeme souhrn podnikového vzdělávání považovat za subsystém, tak můžeme říci, že do tohoto subsystému se promítají další subsystémy, od kterých je závislá existence a fungování podniku. Do těchto subsystémů lze zařadit například pojetí strategie organizace, poslání organizace, vize organizace apod. (Bartoňková, 2010, s. 108).

Co se týče velkých podniků (mezi které patří i společnost On Semiconductor Czech Republic, s.r.o.) můžeme hovořit v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců o koncepci podnikového vzdělávání a o systematickém přístupu k podnikovému vzdělávání. Pod tímto pojmem rozumíme konkretizaci strategie vzdělávání v širším kontextu, jeho pojetím a postavením v organizaci (Bartoňková, 2010, s. 109). Zde je nutné podotknout, že existuje

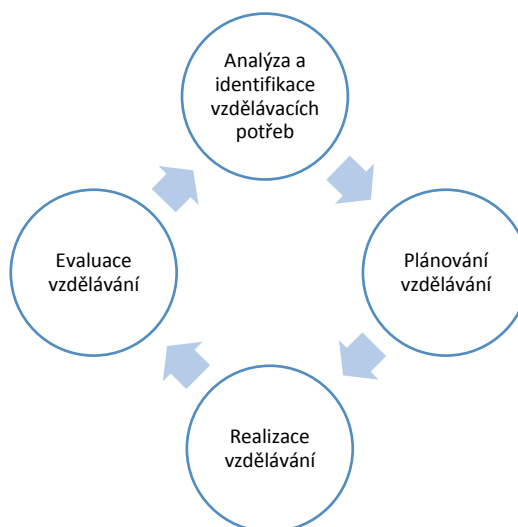
řada možností jak implementovat strategii podnikového vzdělávání – můžeme zde uvést například naplánování důležitých strategických aktivit, efektivnější úpravu organizační struktury podniku, realizaci prvků firemní kultury, které dokážou podporovat zvolenou strategii a v nemalé míře (pro společnost On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. stěžejní) vypracování standardů nových pracovních postupů, atp. (Bartoňková, 2010, s. 70 -71).

2.1 Systematický cyklus podnikového vzdělávání

Systematické vzdělávání v podniku dle odborných autorů, např. Mužík (2000, s. 84), Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82 - 83) nebo Koubek (2001, s. 244 - 245), zachycuje v podnikové praxi výhody takového vzdělávání. Přínosem takového vzdělávání je v první řadě formování podnikové kultury; podpora řídicích nebo rozhodovacích procesů v organizaci; formování cílů podniků a jejich naplnění; zdokonalování vzdělávacích procesů v organizaci; formování pracovních schopností zaměstnanců dle potřeb podniku; zvyšování atraktivity podniku na trhu práce a tím snazší získávání zaměstnanců aj. Nejedná se veškerý výčet výhod, ale nesmíme opomenout zlepšování mezilidských a pracovních vztahů nebo zvyšování sociálních jistot zaměstnanců. Největší význam systematického vzdělávání podnik vidí v uspokojování potřeb odborně připravených pracovníků z vlastních zdrojů organizace.

Systematické vzdělávání je charakterizováno jako nepřetržitý, neustále se opakující cyklus, tvořený čtyřmi fázemi (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 83).

Obrázek č. 4 - Cyklus systematického podnikového vzdělávání



(zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110)

Koubek (2001, s. 245) upozorňuje na to, že systematický cyklus podnikového vzdělávání je ovlivněn vytvářením organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání nebo strategií vzdělávání zaměstnanců v podniku.

Systematické vzdělávání lze charakterizovat jako definování potřeb vzdělávání, poté následuje rozhodování o vhodné možnosti vzdělávání a druhu vzdělávání s využitím zkušeností vzdělavatelů při plánování a následné realizaci, zakončené vyhodnocením všech dopadů vzdělávání a jeho efektivity (Armstrong, 2002, s. 496). V následujícím textu si tyto fáze popíšeme podrobněji.

2.2 Analýza a identifikace vzdělávání potřeb

Pro maximální efektivitu podnikového vzdělávání a využití systematičnosti vzdělávacího procesu je důležité věnovat se pečlivě jednotlivým fázím. První a zároveň klíčovou fází tohoto cyklu je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.

Odborná literatura upozorňuje na důležitost prvního kroku vzdělávacího systému, což je zjišťování rozdílů mezi tím co máme a tím co je žádoucí. V případě takového zjištění je důležité se snažit o odstranění těchto rozdílů (Bartoňková 2010, s. 110).

„...analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní...“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85).

To znamená, že se zjišťují a analyzují potřebná data o organizaci, o pracovním místě a jednotlivých zaměstnancích. V této fázi se prolíná podnikové vzdělávání s personální činností organizace (Bartoňková, 2010, s. 118), proto je nutné získat údaje a provést analýzu z většího množství získaných údajů. Pro analýzu provádíme sběr dat, získaných ze třech zdrojů:

- Celopodnikové údaje – tzn. údaje o struktuře podniku a zdrojích atp.
- Údaje o pracovním místě – tzn. popis a specifikace pracovních míst, informace o stylu vedení, požadavky manažerů na vzdělávání atp.
- Údaje o pracovníkovi - analýza záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o jeho kvalifikaci a vzdělání, záznamů z pohovorů atp. (Koubek, 2001, s. 247).

Jak odborná literatura popisuje, identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách. Tzn., že se jedná o zjišťování a analýzu potřebných dat o organizaci, pracovním místě a o zaměstnancích.

První etapa se zabývá analýzou podnikových cílů. Analyzovat by se mělo začít, pokud je to možné, co nejvýše v hierarchii dané organizace. Pro maximální úspěšnost a efektivnost vzdělávání je důležité brát v potaz strategii a cíle podniku. V nemalé míře je v procesu identifikace vzdělávacích potřeb důležitý ohled k podnikové kultuře.

Samotnou analýzou úkolů se zabývá druhá etapa. Včetně úkolů se také analyzují schopnosti a dovednosti zaměstnanců získávané z popisu, specifikace a kvalifikace pracovních míst. Výsledkem je potřeba vzdělávání. U analýzy potřeb vzdělávání je také důležité zkoumat potřeby týmu, neboť některé potřeby mohou být společné pro tým (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 90).

Třetí a poslední etapa analyzuje samotné zaměstnance, kdy individuální charakteristiku porovnáváme s požadavky organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 91).

Aby tato analýza byla efektivní, je podstatné, aby pracovníci byli o této skutečnosti předem informováni. Pokud by pracovníci o dění a o přínosu zjišťování těchto údajů nevěděli, mohlo by se stát, že získané údaje by mohly analýzu zkreslovat (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96).

Pro správnou analýzu volíme vhodné metody a techniky. Volbu techniky zohledňujeme dle okolností. Musíme přihlížet k tomu, zda analýza slouží k hodnocení znalostí, dovedností nebo postojů, nebo se jedná o analýzu na úrovni vnějšího prostředí, samotné organizace, pracovních týmů popř. se jedná o jednotlivce. Pokud se jedná o analyzování celopodnikových údajů, využíváme různé techniky, například analýzu podnikových cílů, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, benchmarking, dotazníky, popř. lze pracovat i s dokumenty. Pro analýzu údajů o pracovním místě lze použít například analýzu problému, personální audit, deníkovou metodu (časový snímek dne), brainstorming, skupinovou poradu apod. V případě analýzy údajů o jednotlivých pracovnících a pracovním výkonu lze použít techniku pozorování, personální audit, kariérový plán, rozhovor, osobní dokumentaci, testy a zkoušky atd. (Bartoňková, 2010, s. 123 - 124).

Výsledkem všech získaných dat, jejich třídění a následné analyzování je zjištění výkonnostních mezery. Tyto mezery je nutné eliminovat, a pokud je to možné, odstranit vzděláváním.

Analýzou získáváme nejen nedostatky řešitelné vzděláváním, ale i výkonnostní problémy, které nejsou odstranitelné a řešitelné vzděláváním (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85,86).

Na základě zjištěných dat a údajů, rozlišujeme dva druhy vzdělávacích potřeb. První druh je reaktivní – na pracovišti je zaznamenán náhlý výkonnostní, popř. produkční pokles, způsobený nedostatkem vzdělávání. Druhý druh je proaktivní – který se vztahuje k podnikové strategii firmy a personálním plánům dle očekávaného vývoje (Bartoňková, 2010, s. 120).

Již v první fázi vzdělávacího systému se objevují první předběžné návrhy a plány, začínají se formulovat priority vzdělávání, návrhy programů a rozpočet. Všechny předložené návrhy se postupně upřesňují a aktualizují (Koubek, 2001, s. 249). Dle výsledků a identifikace vzdělávacích potřeb jsou zaměstnanci vybíráni do vzdělávacích akcí v podniku (Hroník, 2007, s. 142).

Výsledkem z procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb jsou odpovědi na otázky koho a co vzdělávat.

2.3 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je fází systému, která navazuje na proces analýzy vzdělávacích potřeb a vychází ze zjištěných dat, popř. na zjištěné výkonnostní mezery, které lze vzděláváním odstranit. Výkonnostní mezery lze dle Prášilové (Prášilová, 2006, s. 76) charakterizovat jako komplex potřebných znalostí, dovedností a postojů, které má jedinec získat k dosažení takové úrovně výkonnosti, jakou požaduje podnik. Dále Prášilová dodává, že v podnikovém vzdělávání se pro takto uvedenou situaci užívá pojem výkonnostní cíl. Pokud vzděláváním lze zjištěnou mezeru odstranit, je třeba pečlivě zvážit a naplánovat další kroky k realizaci.

Výstupem z první fáze tj. z identifikace vzdělávacích potřeb je návrh vzdělávacího programu (projektu, plánu) (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96). Program lze chápat jako východisko plánování realizace vzdělávání. Při plánování vzdělávacích aktivit je třeba brát v úvahu pět důležitých kroků (Hroník, 2007, s. 146), a to „...kontext (společnost, kulturu, firmu a její strategii), studenty (teorie učení, styly učení atd.), lektora a interakci (didaktika, strategie a taktiky učení) téma, obsah a jeho strukturu, prostředí (např. virtuální či outdoorové)....“

Plány vzdělávacích akcí jsou rozvíjeny a doplňovány dalšími informacemi, které by následně měly být konzultovány s vedoucími či s manažery. Po odsouhlasení plánů personálním oddělením a managementem vzniká konečná podoba rozpočtu a program vzdělávacích akcí.

Plán vzdělávání ve firmě nelze stavět jen na základě sumarizace individuálních vzdělávacích potřeb, ale je také nutné zvažovat vzdělávací potřeby ze širšího pohledu, které by zlepšily kompetence, výkony pracovních týmů, produktivitu práce a reagovaly by na probíhající změny ve vnějším prostředí i ve firmě (Silné pracoviště, 2017). Plán vzdělávání obsahuje veškeré vzdělávací aktivity firmy, které mají být uskutečněny v daném období. Je vytvářen na základě zjištěných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností zaměstnanců, které je možné vzděláváním odstranit. Jak upozorňuje Bartoňková (2010, s. 112) nebo Palán (2002, s. 153), při jeho vytváření je nutné také zohledňovat předvídatelné bariéry. Kvalitní vzdělávací plán by dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97- 98) měl obsahovat potřebné informace k daným oblastem - obsah vzdělávání, cílovou skupinu, metody a techniky (budeme se zabývat v další kapitole), vzdělávací instituci (realizace interními nebo externími odborníky). Dále je důležité určit termín a časové období (zda se jedná o jednorázovou akci, nebo půjde o souvislý proces v časových intervalech), místo konání (přímo v podniku nebo mimo podnik). Důležité je také stanovení nákladů a způsob pro realizaci hodnocení vzdělávacího plánu. Některé body uvedené Vodákem a Kucharčíkovou si dále podrobněji popíšeme.

Obsah vzdělávání je úzce spjat s učebními cíli. Cíl lze chápat jako základní kategorii vzdělávání, určenou na základě stanovených potřeb vzdělávání. Cílem rozumíme vše, co se mají určené zaměstnanci naučit, a to, co učící se osoby musejí být schopny konat po absolvování vzdělávacího programu (Armstrong, 2002, s. 497). Pozor, v těchto situacích hrozí možná záměna mezi cílem a záměrem vzdělávání.

Dané cíle dle dimenzí učení dělíme na kognitivní (zdokonalení vědomostí), afektivní (změna postojů a emoce) a psychomotorické (praktická činnost). Námi stanovené cíle musí především splňovat vlastnosti, mezi ně řadíme komplexnost, konzistentnost, kontrolovatelnost a přiměřenost. Při formulaci vzdělávacích cílů se doporučují pravidla, zmiňovaná například Bartákem (2007, s. 17) – jedná se o specifičnost, měřitelnost, aktivizaci, realističnost a termínovanost, známé také pod zkratkou SMART.

Přesnou formulací učebních cílů se usnadňuje obsah výuky (výběr učiva), volba formy výuky a didaktických metod, které v konečném důsledku ovlivňují celou organizaci vzdělávací akce. Tvorba obsahu se uskutečňuje na základě odhadu potřeb a stanovených cílů s ohledem na specifika podniku. Obsah vzdělávání obsahuje stanovení studijního plánu, vzdělávacích osnov a studijních materiálů (Bartoňková, 2010, s. 145).

Účastníky vzdělávacího programu převážně navrhuje nadřízení a to i v případech, kdy zaměstnanci se chtějí účastnit vzdělávacích aktivit nabízených organizací sami. Je účelné dodržovat homogenost cílové skupiny účastníků, tzn., aby cílová skupina měla přibližně stejné funkční zařazení, stejnou úroveň vědomostí a schopností (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 97).

Při plánování vzdělávání je důležitá finanční kalkulace, tzn. stanovení si nákladů. Je to přesný přehled o nákladovosti vzdělávání, který se doporučuje mít pro každou vzdělávací akci.

Náklady na vzdělávání dělíme na náklady fixní a variabilní. Náklady přímé fixní jsou náklady na samotný vzdělávací program, jsou to náklady na lektory, na realizační tým, platba za výuku uskutečněnou jinou institucí apod. Náklady variabilní jsou náklady na účastníky vzdělávací akce. Jsou to náklady na diety, cestovné, stravování a ubytování, apod. Variabilní náklady jsou pohyblivé v závislosti na počtu účastníků, oproti tomu náklady fixní jsou pevně dané (Bartoňková, 2010, s. 176).

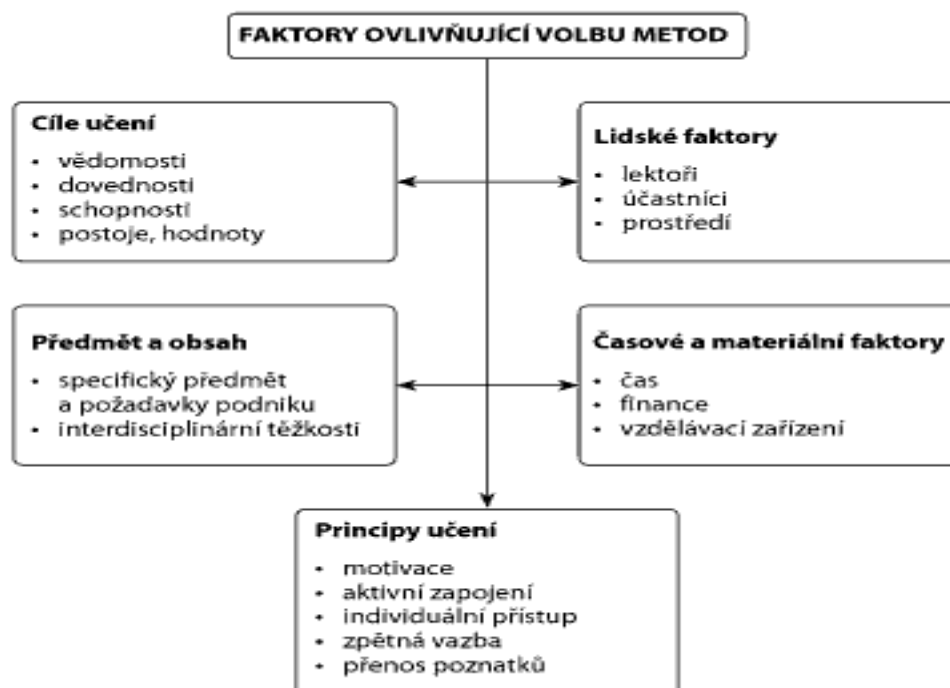
Ve fázi plánování vzdělávání je důležité zvažovat, jakým způsobem bude uskutečněné hodnocení vzdělávací akce a jak bude zpětná vazba předána. Musíme zvážit, které informace budeme chtít získat, jakou kategorii budeme chtít vyhodnocovat a na základě těchto informací si připravit patřičné vyhodnocovací podklady (Armstrong, 2002, s. 524).

Jedním z nejdůležitějších faktorů při plánování vzdělávání je volba metody vzdělávání. Metodám vzdělávání se věnujeme v následující kapitole.

2.3.1 Metody vzdělávání a jejich klasifikace

Jedná se o nejdůležitější krok celého plánování vzdělávání. Metodu charakterizujeme jako postup k danému vzdělávacímu cíli. Tento cíl by měl být splněn s optimálním zvládnutím obsahu a formy. Při volbě nejvhodnější metody je důležité přihlížet ke všem faktorům, které mohou naše plánování ovlivnit (viz obrázek č. 5.).

Obrázek č. 5. - Determinanty při výběru vhodné metody vzdělávání



(Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112)

Metody, které jsou na trhu vzdělávání dostupné, se dle Bartoňkové (2010, s. 152 - 156), klasifikují z různých hledisek. Nelze určit jednotnou klasifikaci metod podnikového vzdělávání, ale je možné použít specifických klasifikačních metod, které se uvádějí v odborné literatuře. Nejčastěji se uvádějí metody pasivní, aktivní metody výuky, individuální, skupinové metody, metody podle místa vzdělávání, časového hlediska vzdělávání apod.

Podle místa vzdělávání lze rozdělit dle Mužíka (2000, s. 91 - 93) na tři základní oblasti: interní podnikové vzdělávání, vzdělávání na pracovním místě a externí podnikové vzdělávání. Armstrong (2002, s. 793 - 806) také charakterizuje dělení podnikového vzdělávání podle místa realizace vzdělávání - metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, metody vzdělávání jak při výkonu práce na pracovišti, tak i mimo pracoviště a metody vzdělávání mimo pracoviště.

Také Koubek (2001, s. 251) rozlišuje metody podle hlediska prostředí, kde je vzdělávání uskutečněné. Dělí je do dvou skupin – na metody používané na pracovišti a na metody užívané mimo pracoviště. První skupina metod je charakterizována spíše jako individuální přístup k jednotlivým vzdělávaným pracovníkům.

Nyní uvádíme alespoň některé metody vzdělávání, které jsou užívány při výkonu práce na pracovišti (on the job), podle Koubka (2001, s. 252 - 254):

- Instruktaž při výkonu práce - nejčastější metoda. Během které zkušený zaměstnanec předvádí pracovní postup a vzdělávaný pracovník pozorováním a napodobováním si osvojuje tento postup. Palán (2002, s. 86) dodává, že tato metoda bývá převážně využívána pro nově příchozí pracovníky a je součástí adaptačního procesu.
- Counselling (konzultace) je poměrně novou metodou vzdělávání. Probíhá formou konzultace a ovlivňování a má za úkol překonat jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, popř. mezi nadřízeným a podřízeným.
- Asistování – je metoda, kde zkušený zaměstnanec pomáhá vzdělávanému pracovníkovi, který mu byl přidělen s úkoly a vzdělávaný se takto učí novým pracovním postupům.

Do druhé skupiny metod vzdělávání, tj. vzdělávání mimo pracoviště (off the job), se řadí většinou metody, které se hodí k rozvíjení pracovních schopností skupiny zaměstnanců. Toto vzdělávání se uskutečňuje v učebnách, výukových dílnách, vzdělávacích zařízeních apod. Mezi ně řadíme dle Koubka například:

- Vzdělávání pomocí počítačů (rovněž e-learning) jedná se o formu individualizovaného kolektivního vzdělávání pomocí počítačových technologií. Tato metoda poskytuje obrovské množství informací pomocí nejmodernějších informačních technologií, umožňuje simulovat pracovní situace a usnadňuje učení pomocí schémat, grafů nebo obrázků apod.
- Demonstrování nebo-li praktické předvedení znalostí a dovedností pomocí audiovizuální techniky, počítačů a podobně.
- Přednáška je „základní a nejčastější vzdělávací forma založená na monologických metodách ze strany lektora“ (Palán, 2002, s. 176). Předává především teoretické znalosti většímu počtu posluchačů.
- Workshop je metoda, která klade důraz na určitou cílovou skupinu a na určitý úkol. Jedná se o pracovní setkání těch pracovníků, kteří se věnují speciálnímu úkolu či problému mimo jejich běžný denní provoz (Mužík, 2010, s. 151 - 152).

2.4 Realizace vzdělávání

Po dokončení fáze plánování lze začít s realizací konkrétních vzdělávacích akcí, které jsou v souladu s plánem podnikového vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99). „...*Realizace je vrcholem cyklu vzdělávání...*“, upozorňuje Hroník (2007, s. 161).

Vzdělávací projekt je spuštěn pomocí vybraných metod vzdělávání a projekt je během realizace vzdělávání dle potřeb vylepšován. Realizace není jen setrvačností, se kterou se pohybujeme z předchozích fází, ale i v této fázi lze vše plánované obohatit (Hroník, 2007, s. 161). Je důležité průběžně sledovat dodržování plánu a vymezit si prostor na vyhodnocování celkové úrovně a na reakce účastníků vzdělávání.

Samotnou realizaci vzdělávací akce ovlivňuje několik faktorů (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99), a tím se může měnit podoba realizace. Jedná se o cíle, program, metody, motivaci, lektora a samotné účastníky. Samotnou realizaci podnikového vzdělávání, lze dle Hroníka (2007, s. 162) popř. jiných autorů dělit na tři fáze - přípravu, vlastní realizaci a transfer.

Během přípravy je důležité připravit lektora, účastníky a také organizaci celé vzdělávací akce tak, aby plánovaný vzdělávací projekt mohl být uskutečněn. U lektorů se preferuje, aby se zaměřili a soustředili na obsah a na samotný vzdělávací proces. U účastníků je důležité obeznámení s tím, co je čeká a předání potřebných informací o celé vzdělávací akci (harmonogram kurzu, jméno lektora, apod.).

Při organizaci vzdělávací akce je zahrnutý okruh činností, odvíjející se od toho, zda je vzdělávací akce realizována přímo v podniku nebo externě. Jedná se o vybavení školících prostor, zajištění technických pomůcek, stravování, ubytování apod. V případě externího vzdělávání lze většinu organizačních činností zajistit prostřednictvím externí organizace.

Samotná realizace začíná příchodem lektora na místo a obsahuje několik dílčích prvků např. představení sebe, zahájení a seznámení účastníků s programem a jeho cíli. Lektor během celé akce monitoruje dění a průběh vzdělávací akce. Také je nutné, aby byl připraven na řešení situací, které mohou nastat (přítomnost rušiče, pasívních účastníků apod.) (Hroník, 2007, s. 170).

V poslední fázi realizace - fáze transferu znalostí a dovedností jsou řešeny aktivity následované po ukončení vzdělávací akce.

Hroník (2007, s. 174) do těchto aktivit řadí: databanku know-how (zaznamenané poznatky během vzdělávací akce, které mohou být součástí závěrečné zprávy), foto nebo video-dokumentaci, a na závěr je zde zařazeno zakotvení efektů organizovaného učení (motivace lektora účastníky k vyzkoušení si získaných znalostí a dovedností v praxi, např. realizace domácího úkolu).

Poslední, nedílnou a velmi důležitou fází cyklu podnikového vzdělávání je hodnocení výsledku vzdělávání – evaluace. O evaluaci podnikového vzdělávání bude pojednávat následující samostatná kapitola bakalářské práce.

3 EVALUACE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Obsahem třetí kapitoly je samotná evaluace vzdělávání. Popíšeme si zde pozitiva, negativa a také bariéry, které mohou být s hodnocením spojeny. Na závěr se budeme věnovat nejznámějšímu modelu hodnocení - Kirkpatrickův model.

Evaluaci lze z pedagogického hlediska chápat jako koncepci, podle které lze hodnotit veškeré zrealizované vzdělávací aktivity, za účelem hodnot tohoto vzdělávání. Můžeme tedy konstatovat, že evaluace je proces, zaměřený na zjišťování a analyzování dat získaných zpětnou vazbou z dané vzdělávací aktivity (Průcha, 1996, s. 10).

Evaluace podnikového vzdělávání se vyskytuje ve třech rovinách: rovina strategie vzdělávání, rovina evaluace vzdělávání (fáze systematického vzdělávacího procesu) a nakonec evaluace vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 181).

Pro evaluaci strategie vzdělávání se používají nástroje shodné s jejím plánováním. Mezi hlavní nástroje monitorování a vyhodnocování Bartoňková (2010, s. 77) uvádí, např. metodiku řízení podle kompetencí, proces řízení pracovního výkonu, metodiku Balanced Scorecard, uplatnění kompetenčních modelů a nástroje měření úrovně kompetencí, metody a techniky hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu, uplatnění metodiky řízení podle cílů a nástroj 360° zpětné vazby.

V praktické části bakalářské práce se zabýváme hodnocením vzdělávání ze vzdělávacích aktivit, s vyhodnocením dopadů, které lze využít k realizaci dalšího cyklu podnikového vzdělávání. Brázdová (2011, s. 9) poukazuje na to, že „...výsledky hodnocení se mohou projevit v podobě nápravných opatření jak v procesu tvorby strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků, tak při analýze potřeb vzdělávání a konečně i ve fázi vlastní realizace vzdělávacích aktivit....“

Aby evaluace sloužila jako nástroj ke zjišťování kvality ve vzdělávání nebo během vzdělávání, je důležité, aby byla prováděna nejen profesionálně, ale také komplexně. Výsledkem hodnocení podnikového vzdělávání jsou odpovědi na otázky týkající se účinnosti a efektivnosti procesu vzdělávání. Evaluace lze charakterizovat jako pokus o získání zpětné vazby účinků daného vzdělávacího programu a ocenění tohoto vzdělávání ve světle získané informace (Armstrong, 2002, s. 524). Samotný způsob hodnocení je součástí příprav uskutečňovaných v předchozích fázích cyklu podnikového vzdělávání, především v plánování a projektování.

Brázdová (2011, s. 26) doporučuje, aby u vzdělávacích aktivit byla hodnotící měření použita v předstihu s kontrolní skupinou.

Nesmíme zapomínat, že vyhodnocování je komplexní proces, který se snaží měřit nejen celkové přínosy, ale také náklady daných vzdělávacích akcí. To znamená, že vyhodnocuje efektivitu z andragogického hlediska, což znamená míru uspokojení identifikované vzdělávací potřeby, a také se jedná o vyhodnocení ekonomické efektivity, tj. přínos vzdělávací akce po ekonomické stránce (Bartoňková, 2010, s. 181). Hroník (2006, s. 16) je přesvědčen, že „...*hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží....*“

Pro zjištění návratnosti investic do vzdělávání se provádí sběr informací typu: růst ziskovosti, zvýšení obratu, pokles absencí, zvýšení kvality, zvýšená úroveň dovedností, větší flexibilita pracovní síly, zvýšení spokojenosti zákazníků apod.

Z obecného hlediska hodnocení vzdělávání Brázdová (2011, s. 11) popisuje důvody hodnocení jako nástroj identifikace silných a slabých stránek vzdělávací akce, případně ověření splnění očekávaných cílů vzdělávací akce nebo vyřešení problému pomocí vzdělávání. Hodnocení slouží také k určení nákladů a přínosů vzdělávacích aktivit. Hodnocením se dále posiluje důvěra ve vzdělávání ve firmě, také manažerům slouží jako informace pro konkrétní cílovou skupinu, které dané vzdělávání využije v maximálním měřítku. V neposlední řadě slouží jako nástroj k posilování dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky. Hodnocení probíhá dle Prokopenka a Kubra (1996, cit. podle Bartoňková, 2010, s. 182), v pěti kategoriích a to: kontext (souvislosti při uskutečňování vzdělávání), výstupy (změny zapříčiněné školením - nové dovednosti, vědomosti), organizace vzdělávací akce, vstupy (metody a techniky) a proces výuky.

3.1 Pozitiva, negativa a bariéry hodnocení

Vyhodnocování každého vzdělávacího procesu je velmi zodpovědný úkol. Při rozhodování o realizaci vyhodnocování je důležité zvážit všechny pozitivní i negativní dopady.

Mezi prvořadé výhody Pituchová (2006, s. 85) udává efektivní rozvoj vztahů mezi účastníky vzdělávání a manažery. Vyhodnocováním dochází k těsnému propojení cílů vzdělávání s cíli podniku. Organizace pomocí vyhodnocování získává informace pro efektivnější činnost. Účastníci získávají zpětnou vazbu o zodpovědnosti na dosažených

výsledcích, popř. hodnocení stanoví oblasti, ve kterých je možné docílit lepší návratnost investic.

Do negativních vlivů lze zařadit náročnost, nákladnost a subjektivitu v posuzování výsledků. Navíc některé přínosy vzdělávání nelze kvantifikovat, proto je nutná úzká spoluúčast lektorů, účastníků a manažerů. Také samotné vyhodnocování vyžaduje časovou a finanční náročnost, a v nemalé míře i úsilí. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 126). Nelze opomenout i bariéry hodnocení, které se mohou objevovat na straně zadavatele, lektora i účastníka. V případě zadavatele se mohou vyskytovat bariéry v podobě nedůsledné analýzy vzdělávacích potřeb, v nesprávném formulování vzdělávacích cílů, nebo také v nezájmu hodnocení ze strany managementu atd. V případě lektorů je ohrožena efektivita vzdělávání například neochotou věnovat čas hodnocení popř. neuskutečňování hodnocení z obavy negativních výsledků hodnocení. Účastníci mohou pociťovat bariéry v nepřijatelnosti nebo zbytečnosti uskutečňovaného hodnocení (Brázdová, 2011, s. 14).

S ohledem na důležitost hodnocení se klade důraz na pečlivou přípravu. Tato příprava se skládá z kroků, které na sebe navazují. Jedná se o plánování, vývoj nástrojů pro sběr dat, vlastní sběr dat, analýza výsledků a zpracování dat s vyhotovováním závěrečných zpráv. Pro objektivní hodnocení se doporučuje používat měření postihující různé úrovně daného hodnocení (Brázdová, 2011, s. 17 - 26).

3.2 Přístupy k hodnocení

Hodnocení lze provádět s ohledem na časový aspekt ve čtyřech různých obdobích. V prvním období vzdělávacího programu se zjišťuje vstupní úroveň vědomostí a dovedností jedná se o tzv. vstupní diagnostiku. V průběhu vzdělávání se hodnotí změny ve vstupních hodnotách motivace a v aktivitě účastníků. Na závěr vzdělávání získáváme souhrnné hodnocení, podle kterého posuzujeme úroveň vědomostí a dovedností oproti zjištěné vstupní úrovni. Hodnocení lze provádět i po ukončení vzdělávání, kdy sledujeme schopnost využití získaných dovedností a vědomostí na konkrétním pracovišti (Brázdová, 2011, s. 19).

U časovosti rozlišujeme dva časové horizonty. Krátkodobý časový horizont bývá převážně do jednoho měsíce, dlouhodobý horizont se pohybuje do tří až šesti měsíců. Časový horizont se odvíjí dle rozsáhlosti vzdělávacích projektů (Hroník, 2007, s. 179).

K hodnocení lze přistupovat i z jiných hledisek. Bartoňková (2010, s. 183) uvádí, např. přístup z hlediska zadavatele – což znamená interní nebo externí evaluace, přístup z hlediska trvání – krátkodobá nebo dlouhodobá evaluace, přístup z hlediska fází a cílů evaluace formativní nebo sumativní, apod.

Velmi důležitým bodem v evaluačním procesu je správný výběr evaluačního modelu. Každý model je tvořen soustavou po sobě jdoucích kroků, popřípadě stupňů. V odborné literatuře se popisují různé hodnotící metody a modely: model Warrena, Birda a Rackhama, model Hamblinův nebo Kirkpatrickův model (Brázdová, 2011, s. 21- 23).

V současné době se nejčastěji využívá a používá Kirkpatrickův čtyřúrovňový model. Tento model je považovaný za standard hodnocení pro celou oblast školení lidských zdrojů se zaměřením se na přípravu a realizaci vzdělávacích aktivit s měřitelným efektem. (Pituchová, s. 87). Kirkpatrickův model je založen na čtyřech klíčových úrovních hodnocení: reakce, učení, chování a výsledky. Cíle jednotlivých úrovní hodnocení v kombinaci s vhodnou metodou pro hodnocení znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 1 - Charakteristiky dílčích úrovní Kirkpatrickova modelu

Úroveň vyhodnocování	Cíle jednotlivých úrovní hodnocení	Metody a nástroje vyhodnocování	Otázka
Reakce	Průběh vzdělávání, metod, prostředí, lektorů, skupiny účastníku	Dotazníky, otázky, diskuse, škály spokojenosti, rozhovory	Jak byl účastník spokojený? S čím byl spokojen a co by změnil?
Učení	Co největší a nejrychlejší změny vědomostí, dovedností a postojů	Znalostní testy, rozhovory, pozorování, hodnocení lektorem/skupinou v rámci kurzu, sebehodnocení	Co se účastník naučil?
Chování	Co největší a nejrychlejší změny pracovního výkonu a chování	Testy, hodnocení kompetencí, sebehodnocení, 360° zpětná vazba, hodnotící pohovor	Co z naučených informací používá účastník v praxi
Výsledky	Zlepšování zpětného zařazení účastníků do pracovních týmů a prosazování změny výkonu podniku	Pohovory, dlouhodobé pozorování, sebehodnocení, audit před a po.	Jak vzdělávací program pomohl k naplnění nastavených cílů podniku?

(zdroj: Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013, s. 125)

U vzdělávacích aktivit se nejčastěji využívají hodnotící metody na měření reakcí účastníků a na měření spokojenosti se vzdělávací akcí. Tato úroveň hodnocení se provádí převážně na konci vzdělávacího programu. Přínosy takového hodnocení jsou v získání bezprostřední

zpětné vazby a také je toto hodnocení vnímáno jako pozitivní psychologický vjem účastníků. Druhá úroveň – učení, se vztahuje na hodnocení jasně definovaných cílů vzdělávání. Úroveň nárůstu znalostí získaných vzděláváním lze dle Brázdové (2011, s. 21), snadno vyhodnotit, to samé lze říct i o vyhodnocování úrovně reakcí.

Třetí úroveň Kirkpatrickova modelu zjišťuje, zda prostřednictvím realizovaného vzdělávání došlo ke změnám v chování a v jednání účastníků. Z pohledu organizace je měření výkonu dovedností a vědomostí přenesené na pracoviště považováno za nejdůležitější. Čtvrtá úroveň hodnotí pozitivní účinky vzdělávání na chování organizace. Je to z hlediska proveditelnosti nejtěžší a proto také nejméně realizovanou úrovní. Na této úrovni hodnotíme navýšení produktivity organizace v závislosti na uskutečněném školení. Výsledky se zahrnují do kvantifikovaných změn (jako např. počet stížností, nárůst produktivity, atp. (Brázdová, 2011, s. 22). Mužík (2010, s. 296) dodává, že hodnocení na této úrovni zkoumá, úroveň změn produktivity práce jak u jednotlivých pracovníků, tak i u pracovních kolektivů.

Evaluační dle Kirkpatricka modelu začíná první úrovní, následně lze pak postupovat na další úrovně. Následující úroveň navazuje na předcházející. Čím vyšší úroveň, tím větší přesnost, ale také větší obtížnost, nákladnost a časová náročnost. Jak popisuje Armstrong (2002, s. 515), všechny tyto čtyři úrovně jsou vnímány jako jeden propojený řetěz. Vzdělávání spouští reakci vedoucí k učení, toto učení vede ke změnám v pracovním chování, a změny chování jsou výsledky v organizaci.

Mužík (2010, s. 297) poukazuje na to, že Kirkpatrickův model je při využití v praxi často doplňován o ekonomický ukazatel Return of Investment (ROI). Tato pátá úroveň srovnává finanční výnosy a náklady spojené se vzděláváním.

Autor také ilustrativně vyhodnocuje výuku podniků podle jednotlivých úrovní. Úroveň reakcí Kirkpatrickova modelu zkoumá 78 % podniků, úroveň učení 32 % podniků a další dvě úrovně se vyhodnocují velmi zřídka (Mužík, 2010, s. 302).

Účinky vyhodnocení úzce spojujeme se dvěma důležitými termíny - validita a reliabilita. Míra validity charakterizuje skutečné měření (co jsme chtěli měřit a měli měřit). Mírou reliability, oproti míře validity, určujeme spolehlivost prováděného měření a také spolehlivost použité metody hodnocení.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC S.R.O.

Společnost On Semiconductor Czech Republic s.r.o. vznikla v roce 2005, kdy převzala jmění tehdy zanikající společnosti On Semiconductor Czech Republic a.s. Tato společnost patří mezi největší světové nezávislé výrobce analogových, logických a diskretních součástek pro široké použití v elektrotechnice. Zabývá se výrobou monokrystalických křemíkových desek a výrobou polovodičových čipů. Polovodičové součástky nalézají široké uplatnění v automobilovém průmyslu, komunikačních technologiích, počítačové a spotřební elektronice, lékařské technice, LED osvětlení, vojenství a letectví, atd.

Společnost se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm a má v současné době více než 1200 zaměstnanců.

Společnost On Semiconductor Czech Republic s.r.o. je držitelem certifikátů o shodě s požadavky norem ISO 9001:2008 Systémy managementu jakosti a ISO 16949:2009, specifikující požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Tento model řízení procesů zaručuje dosahování nebo překonávání očekávání zákazníků i cílů společnosti. Požadavky uvedených norem jsou plně v souladu se zavedeným modelem řízení. Zabezpečování jakosti a politika jakosti jsou závazkem směřujícím ke skutečnosti, že každý jednotlivý zaměstnanec je povinen dosahovat očekávání zákazníků v oblasti kvality. Pro dosažení tohoto závazku poskytuje podnikový management všem svým zaměstnancům rozsáhlý program školení.

4.1 Popis systému vzdělávání

Podnikové vzdělávání vnímá společnost jako nástroj, pomocí něhož lze dosáhnout stanovených cílů podniku. Cílem systematického vzdělávání zaměstnanců je zlepšovat, rozšiřovat a průběžně udržovat potřebné vědomosti a návyky pro zvyšování výkonnosti a tím si společnost zajišťuje konkurenceschopnost ve všech oblastech. Aby nároky na kvalifikaci, osobní i odbornou způsobilost zaměstnanců byly uspokojeny, je důležitá existence fungujícího a efektivního vzdělávacího systému. Vzdělávání je rozlišováno z hlediska odborného, z hlediska vykonávaných činností, z hlediska potřeb společnosti a z individuálních potřeb zaměstnanců pro udržení a zlepšení pracovního výkonu. Vzdělávací systém je u všech zaměstnanců v souladu se Zákoníkem práce a koncepce systému vzdělávání se člení hierarchicky a obsahově.

V **hierarchickém systému členění** je důležité určit „**Koho vzdělávat**“. Společnost On Semiconductor Czech Republic, s.r.o., je zaměstnavatelem se širokou škálou pracovních pozic, na které klade různé nároky na vzdělávání. Z tohoto důvodu je vzdělávání zaměstnanců této společnosti rozděleno do 5 základních profesních kategorií:

- **top management** – nejvyšší vedení a nejméně početná skupina, zodpovídající za chod celé organizace, vytváří celopodnikovou koncepci podnikání a jednotlivé strategie pro rozvoj společnosti. U těchto zaměstnanců je důležitá také rámcová znalost o procesech probíhajících ve společnosti,
- **střední a nižší management** – kategorie zaměstnanců, do které se zahrnují mistři, vedoucí směn, vedoucí oddělení, vedoucí technologických skupin, u nichž je požadavek na odborné znalosti, řídicí schopností a dovedností,
- **specialisté** – techničtí a administrativní pracovníci, zaměřující se v rámci své odbornosti na určitou specializovanou oblast,
- **základna** – operátoři, seřizovači a obslužný personál - lidé pracující přímo ve výrobních procesech s podrobnou znalostí svého pracoviště, pracovních postupů, kteří jsou seznámeni s politikou společnosti,
- **noví a externí pracovníci** – jsou nejprve obeznámeni s právy a s povinnostmi zaměstnance, s fungováním společnosti, s všeobecnými znalostmi a dovednostmi na určité úrovni.

V **obsahovém systému členění** je důležité určit „**V čem vzdělávat**“. Z tohoto hlediska má společnost systém vzdělávání zaměřen na pět klíčových oblastí: **kvalita součástek, kvalita služeb, konkurenční ceny, spolehlivost dodávek a jednoduchost nákupu**.

Vzdělávání v uvedených oblastech se dále tematicky dělí na dalších 6 skupin:

- firemní kultura a nástroje zabezpečování kvality
- zpracování dat
- jazykové vzdělávání
- soft skills
- odborné vzdělávání
- požadavky platné legislativy

Hierarchické a obsahové členění systému vzdělávání znázorňuje obr. č. 6. Každá kategorie zaměstnanců absolvuje vzdělávání v každé z jednotlivých obsahových skupin, liší se však rozsahem vzdělávání v jednotlivých oblastech.

Obrázek č. 6 - Hierarchické a obsahové členění systému vzdělávání.

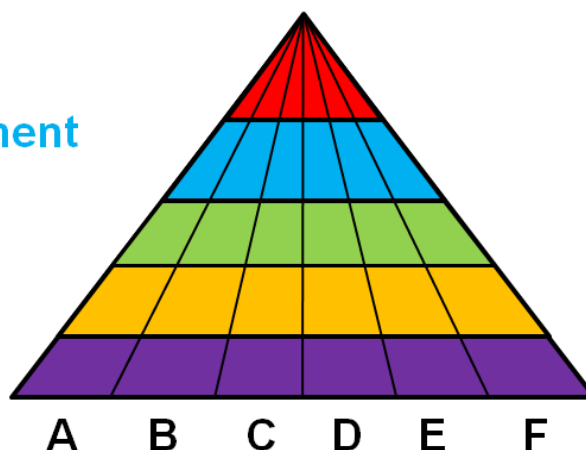
Top management

Střední a nižší management

Specialisté

Základna

**Nově přijatí a externí
zaměstnanci**



(zdroj: Ullrichová, 2005)

Kombinace hierarchického a obsahového členění je sestavena do podoby pyramidy. Toto členění není chápáno jako vyjádření podřízenosti a nadřízenosti, ale znázorňuje členění VELIKOSTI daných profesních skupin, se širokou základnou, zužující se směrem k vrcholu pyramidy. Všichni zaměstnanci této společnosti jsou vnímáni jako důležitá součást firmy. Každá kategorie zaměstnanců je vzdělávána dle obsahových skupin a tím je rozlišen vzdělávací rozsah jednotlivých oblastí.

Noví a externí zaměstnanci

Největší skupinu tvoří noví a externí zaměstnanci. Tito zaměstnanci povinně absolvují nástupní tréninkový program a bez ohledu na zařazení z 5 základních skupin, absolvují tzv. „úvodní trénink“. Obsahem tohoto tréninku je předávání základních informací z 6 definovaných oblastí vzdělávání. Vstupní školení je uskutečňováno prostřednictvím interních školitelů.

Základna

Základnu tohoto podniku představuje okolo 70% zaměstnanců. S ohledem na charakteristiku skupiny (velká skupina zaměstnanců s podobným popisem pracovních povinností) má plánování vzdělávacích aktivit převážně skupinový charakter - tzn. plány

se vytvářejí pro skupiny pracovníků daných profesí na základě požadavků vedení výrobních linek.

Top management, střední a nižší management, specialisté

Kategorie specialistů a dvou úrovní managementu (THP – kategorie) nezaměstnává již tolik zaměstnanců jako základna, ale uvnitř je daleko více strukturovaná. Proto je k této skupině přístupováno spíše individuálně s ohledem na pracovní pozici. Pro každého THP je v rámci „Hodnocení pracovního výkonu“ připravován přímým nadřízeným osobní plán vzdělávání, který se aktualizuje pravidelně co půl roku (Ulrichová, 2005).

4.2 Oblast vzdělávání

Požadavky na vzdělávání zaměstnanců charakterizují tyto oblasti:

- certifikace a školení stanovená platnou legislativou nově přijatých zaměstnanců i školení periodická,
- odborné certifikace a školení nově přijatých zaměstnanců i školení periodická,
- vzdělávání dle Osobního plánu vzdělávání (individuální požadavky).

Vzdělávací aktivitou se považují v rámci podnikového systému vzdělávání zaměstnanců všechny interní a externí kurzy, stáže, semináře, konference, zaškolení na pracovní místo, praktický trénink, samostudium pomocí firemního e-learningu (intranetu), dále jakékoliv vzdělávání zvyšující kvalifikaci pro výkon práce, jakékoliv další vzdělávací aktivity, za účelem zlepšení pracovního výkonu.

4.3 Identifikace potřeby vzdělávání

Za identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnance (na všech úrovních) zodpovídá jeho přímý nadřízený. Přímý nadřízený je rovněž odpovědný za účast svých podřízených zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách a praktických trénincích dle vzdělávacího plánu, tzn. uvolňování na vzdělávací akce a vyžaduje využívání takto nabytých znalostí a dovedností v praxi.

V návaznosti na roční Hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným, je každému TH pracovníkovi sestaven Osobní plán vzdělávání, který je aktualizován vždy po půl roce a vychází z průběžných požadavků. Z Osobního plánu vzdělávání vycházejí oblasti,

ve kterých je zaměstnanec povinen si doplnit nebo získat kvalifikaci a lze z něj zohlednit i předchozí vzdělávání a praxi.

4.4 Plánování vzdělávání

Oddělení vzdělávání podle identifikace vzdělávacích potřeb vyhotovuje roční plán vzdělávání na základě:

- požadavků vyplývajících ze zaškolovacího období nových zaměstnanců,
- požadavků na periodická odborná školení a certifikace zaměstnanců,
- požadavků na periodická školení a certifikace vyplývající z platné legislativy,
- požadavků stanovených pro jednotlivé kategorie zaměstnanců vedením příslušného úseku nebo vedením společnosti
- požadavků vyplývajících z Hodnocení zaměstnanců - Osobního plánu vzdělávání.

Roční plán vzdělávání je sestaven z plánovaných tréninkových aktivit, ze školení dle legislativy a také obsahuje hrubý odhad nákladů na vzdělávání zaměstnanců. Plnění plánu se průběžně kontroluje oddělením vzdělávání. Roční plán vzdělávání se vždy zpracovává do konce následujícího měsíce po termínu odevzdání ročního Hodnocení zaměstnanců a dále se aktualizuje dle požadavků průběžného hodnocení. Roční plán vzdělávání schvaluje personální ředitel společnosti a případné změny se uskutečňují pouze na základě požadavku, který schvaluje vedoucí úseku po kontrole rozpočtových nákladů.

Pro efektivní rozvoj požadovaných znalostí a dovedností jednotlivých skupin zaměstnanců v souladu s pokrytím všech požadovaných tematických skupin, využívá společnost pro plánování vzdělávacích aktivit dvou východisek:

Seznam doporučených kurzů – sestavený dle hierarchického členění vzdělávacího systému tak, aby zajistil pokrytí jednotlivých kategorií zaměstnanců příslušným vzděláním v rámci každé tematické skupiny.

Katalog tréninků – se sestavuje na základě obsahového členění vzdělávacího systému. Tento katalog aktualizuje OV ve spolupráci s EHS, při každé změně, minimálně jednou ročně a reaguje na požadavky vyplývající z pravidelného Hodnocení zaměstnanců a na požadavky platné legislativy. V Katalogu se blíže specifikují jednotlivé vzdělávací akce (kód, název, obsah, lektor, délka, orientační cena). U školení požadovaných platnou legislativou a firemními předpisy v oblasti EHS se uvádí kód, náplň, doba platnosti přezkoušení/certifikace, definice cílové skupiny, specifikace školitele. (Ullrichová, 2005).

4.5 Realizace vzdělávacích akcí

Koordinátorem veškerých vzdělávacích akcí v daných termínech a dle vzdělávacího plánu je oddělení vzdělávání. Toto oddělení také předává veškeré informace o termínech a nominaci účastníků pracovníkům, kterých se naplánovaný výcvik týká, popřípadě jejich vedoucím minimálně týden před termínem konání vzdělávací akce. Interní vzdělávací akce probíhají po dohodě školitele se školenými a jejich nadřízeným. Externí vzdělávací akce, nezajišťované oddělením vzdělávání, podléhají schválení vedoucím úseku a vedoucím oddělení vzdělávání.

Komunikace se zaměstnanci v rámci vzdělávacího systému probíhá zadáváním informací o vzdělávání na firemním intranetu. K dispozici jsou zde informace o certifikacích a vzdělávání zaměstnanců, informace o absolvovaném vzdělávání a o stavu plnění vzdělávacího plánu jednotlivých zaměstnanců, katalog vzdělávacích aktivit s podrobným popisem jednotlivých položek, kalendář aktuálně vypsanych termínů pro plánované kurzy, veškeré tréninkové materiály, které jsou k dispozici v elektronické podobě.

4.6 Hodnocení vzdělávání

Úspěšnost vzdělávacího systému, jeho kvalita a efektivita je závislá nejen na jeho struktuře a koncepci, ale především na přístupu a zainteresovanosti těch, kdo do něj vstupují - tj. přímých účastníků podílejících se na firemním vzdělávání. Ke zjištění skutečnosti, jaká je vnitřní schopnost systému plnit požadavky organizace, je zapotřebí neustálé hodnocení účinnosti vzdělávání. Z tohoto důvodu organizace neustále buduje principy, způsoby a měřítko hodnocení přínosu vzdělávacích akcí pro praxi i dobrý systém zpětné vazby.

Hodnocení vzdělávání vychází ze čtyř úrovní:

Hodnocení úrovně a relevantnosti vzdělávacích akcí se provádí v několika rovinách. Základní metodou je bezprostřední zpětná vazba, ke které se využívá písemný dotazník, vyplněný účastníkem po vzdělávací akci. Takto jsou získány informace o tom, zda byly či nebyly splněny definované cíle, zda délka kursu a jeho aktivit (praktických, teoretických, diskuse) odpovídala potřebám účastníků, hodnocení lektora, vhodnost učebních materiálů, prostory či organizační zabezpečení. Výsledky hodnocení dále slouží jako podklad pro zkvalitnění úrovně vzdělávacích aktivit a také jsou podkladem pro výběr externích i interních lektorů.

Účastníci vzdělávání mohou také ovlivňovat využitelnost naučené teorie. Každý dotazník obsahuje otázky typu *... "V čem může vedení firmy pomoci při aplikaci poznatků tohoto kursu do praxe?"*... Zde mohou účastníci uvádět konkrétní doporučení, která se sumarizují, a prezentují managementu, který zváží opodstatněnost těchto doporučení. Tyto doporučení může také podávat lektor, který jako nezávislá osoba může odhalit náměty k zamyšlení. V tomto podniku existuje dohoda, že pokud lektor zjistí nějaké podněty ze strany účastníků akce, zapíše je pro vedení organizace na zadní stranu prezenční listiny kursu. Tyto údaje se poté zpracovávají a předávají managementu.

Chce-li firma pro dosažení cílů využít vzdělávání, musí efektivně zajišťovat aplikování získaných poznatků do praxe. Pokud firma vyžaduje tuto aplikaci, musí znát, co se prostřednictvím vzdělávací aktivity měli účastníci naučit a dále musí mít umožněno ovlivňovat obsahovost jednotlivých vzdělávacích kursů. Z tohoto důvodu je vytvořen ve společnosti systém garantů/oponentů vzdělávacích akcí. V praxi lze toto charakterizovat tak, že každá vzdělávací akce má přiřazené jméno odborného garanta, kterým je expert pro danou oblast. Tento odborný garant dokáže určovat obsahovost, je aktivním účastníkem při tvorbě vzdělávacího systému a zaručuje kvalitu daných kursů a využívaných materiálů. Garant sleduje úroveň vzdělávacích aktivit, za které odpovídá, pravidelně, ale také namátkově. V jeho kompetenci je doporučovat změny obsahovosti kursu, změny lektora apod.

Hodnocení množství získaných znalostí a dovedností je druhou úrovní v systému hodnocení účinnosti vzdělávací aktivity.

Formou písemných testů, přezkoušením (tzv. certifikace) se prověřuje efektivita vzdělávání především v těchto případech:

- ve vybraných oblastech stanovených platnou legislativou (např. řidiči motorových vozíků, referentských vozidel, svářeči, osoby pracující na elektrických zařízeních),
- v oblastech kritických pro jakost (např. interní auditoři systémů jakosti),
- u přímých výrobních pracovníků (operátorů).

U operátorů, tj. pracovníků, kteří bezprostředně ovlivňují jakost výroby, se prověřuje efektivita vzdělávání pravidelnou certifikací. Tento proces certifikace je základním stavebním kamenem vzdělávacího systému a certifikacemi operátorů se bude samostatně zabývat kapitola 4.8.

Hodnocení využití získaných poznatků v praxi, změny pracovního chování, je prováděno přímým nadřízeným v rámci hodnocení pracovního výkonu. Tento způsob hodnocení se uplatňuje u TH profesí. Tyto profese nepodléhají hodnotícím systémem povinných profesních testů. Hodnocení efektivity výcviku je prováděno jedenkrát ročně, a to v době, kdy se sestavují a kontrolují osobní plány vzdělávání. Hodnocení využití v praxi se uskutečňuje přímým nadřízeným, který hodnotí všechny vzdělávací akce svých podřízených, kterých se zúčastnili v uplynulém období. Hodnotí se jak přínos vzdělávací akce, tak vliv na pracovní výkon zaměstnance a k tomuto účelu se používá stupnice od 1 do 5 (1=maximum).

Ekvivalentem tohoto hodnocení u operátorů je praktická část certifikační procedury. Mistr zde hodnotí pracovní výkon operátora podle čtyřbodové stupnice (výborně, velmi dobře, dobře, vážné výhrady) ve čtyřech definovaných kritériích (kvalita odvedené práce, zacházení s výrobky, dodržování zásad platných pro čisté prostory, schopnost podat výkon) a lze sledovat jeho změnu za roční období platnosti certifikace.

Hodnocení faktické efektivity – je hodnocení získaných poznatků v praxi, konkrétních změn. U výrobních či nákladových ukazatelů v závislosti na uskutečněném vzdělávání je toto hodnocení považováno za nejobtížnější. Provádí se pouze u přímých výrobních pracovníků, které můžeme vzděláváním bezprostředně ovlivnit (porovnávání výkonu před a po proškolení, měření výše zmetkovosti atd.). Za hodnocení efektivity vzdělávání na čtvrté úrovni se považuje také pravidelné sledování plnění stanovených cílů, pomocí měřitelných ukazatelů s pravidelným vyhodnocováním. V této oblasti se vyhodnocují následující ukazatele:

- *dodržení plánovaného rozpočtu na vzdělávání* (cíl = odchylka max. +/-10%),
- *platnost operátorských certifikací* (cíl = 100% operátorů na linkách musí mít platnou certifikaci),
- *průměrný počet platných certifikací na operátora*, tj. počet výrobních operací, které operátor ovládá (cíl = 1,8; dlouhodobý cíl = 2 operace na 1 operátora),
- *průměrné hodnocení úrovně vzdělávacích akcí jejich účastníky* (cíl=průměrné hodnocení 2,1 na stupnici od 1 do 5, kde 1 = max.),

- *průměrné hodnocení efektivity vzdělávacích akcí přímými nadřízenými jejich účastníků* (cíl=průměrné hodnocení 2,1 na stupnici od 1 do 5, kde 1 = max.) (Ullrichová, 2001).

4.7 Rozpočet na vzdělávání

Vybrané všeobecné tréninkové aktivity (firemní jazykové kurzy a firemní PC kurzy) jdou z rozpočtu personálního oddělení. Ostatní (specifické, odborné) tréninkové aktivity financují nákladové střediska dle zařazení účastníků. Předběžné náklady na jednotlivé vzdělávací akce se uvádějí v katalogu nabídky vzdělávacích aktivit. Personální oddělení je zodpovědné za správné přeúčtování veškerých nákladů příslušným nákladovým střediskům. Nákladové odhady celkových nákladů vzdělávacích akcí provádí oddělení vzdělávání. Vedoucí nákladových středisek zodpovídají za rozdělení nákladů na vzdělávání do rozpočtu jednotlivých středisek dle vypracovaného Ročního plánu vzdělávání. Oddělení vzdělávání úzce spolupracuje s manažery, se kterými zajišťují realizaci plánu s ohledem na aktuální rozpočet. Veškeré výdaje na vzdělávání jsou závislé na schválení této aktivity příslušným manažerem.

V roce 2016 náklady na vzdělávání zaměstnanců u společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. dosáhly částky **4 615 219 Kč**.

4.8 Certifikace operátorů

Certifikace slouží k ověření způsobilosti operátora k samostatnému provádění příslušné operace a je jedním ze základních stavebních kamenů podnikového systému vzdělávání. Operátor smí samostatně provádět pouze tu operaci, pro kterou má platnou certifikaci. Platnost operátorských certifikací je sledována informačním systémem v centrální databázi. V případě, že určitá certifikace na danou operaci expirovala, je automaticky zablokováno oprávnění k přihlašování do systému řízení výroby PROMIS na dané lokaci až do doby jejího opětovného obnovení.

Certifikační proces se skládá z 3 kroků:

- zaškolení (včetně úvodního nastavení tzv. záuční certifikace),
- praktická zkouška,
- písemný test.

Koordinaci certifikací zajišťuje ve spolupráci s daným výrobním úsekem oddělení vzdělávání. Plán certifikování se vypracovává čtvrtletně.

Za organizaci, rozsah i zajištění kompletního zaškolení operátora pro práci na příslušné operaci zodpovídá jeho přímý nadřízený. Operátor musí absolvovat povinné školení z BOZP a PO dle příslušného obsahu. Záznam o provedení školení – prezenční listinu – odevzdává přímý nadřízený na oddělení vzdělávání. Přímý nadřízený ve spolupráci s technologem určí školitele/patrona, který bude operátora zaškolovat, a který bude dohlížet na práci zaškolovaného operátora. Zaškolení obsahuje:

- obeznámení se s příslušnými předpisy nebo jejich změnami;
- získání či ověření zručnosti pro vykonávání dané práce;
- ovládání nebo ověření znalostí obsluhy zařízení;
- ovládání nebo ověření znalostí požadavků na znaky a vlastnosti výrobku a procesu.

Při nástupu nového operátora se nastaví tzv. záuční certifikace. Platná záuční certifikace opravňuje operátora k přihlašování do systému řízení výroby PROMIS na dané lokaci po dobu jeho zaučování na operaci, tj. v období, kdy pracuje pod dozorem. Minimální délka záuční certifikace je stanovena na 96 hodin. Tuto dobu lze dle uvážení přímého nadřízeného zaškolovaného operátora prodloužit.

Praktická zkouška

Praktická zkouška operátora se provádí za přítomnosti přímého nadřízeného a technologa dané operace. Tato zkouška se skládá z hodnocení a posouzení praktických znalostí a dovedností operátora za celé období. Celkový výsledek hodnocení se zaznamenává do formuláře „Výsledek praktické zkoušky“.

Teoretický test

Teoretický test pro danou operaci se uskutečňuje jednou ročně. Má základní a všeobecný charakter. K vypracování teoretického testu se přistupuje po odevzdání vyplněného formuláře „Výsledek praktické zkoušky“ na OV a termín je dohodnut s přímým nadřízeným operátora. Teoretický test vypracovává operátor v elektronické podobě za dozoru interního školitele. Po vypracování je certifikační test ihned vyhodnocen. Každý test má odborného garanta, který zodpovídá za správnost a aktuálnost testu. Odborný garant testu je vždy určen příslušným úsekem: pro testy operátorů ve výrobě je určen hlavní technolog na příslušném provozu, a pro ostatní testy je určen vedoucí

úseku. Tématické oblasti, ze kterých vychází otázky pro základní/všeobecný test pro daný provoz jsou minimálně: základní znalosti o technologii a procesu výroby na příslušném provozu, základní znalosti o výrobcích firmy, firemní kultura, systém jakosti, nebezpečné chemické látky, BOZP a PO. Garanti těchto testů jsou hlavní technologové a vedoucí úseků, pod které jednotlivé oblasti činností spadají (ÚZJ, EHS) (Interní zdroj, 2017).

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Při shrnutí teoretické části můžeme říci, že podnikové vzdělávání se řadí mezi nejdůležitější personální činnost organizace. Je v maximální míře formováno organizačními a institucionálními předpoklady vzdělávání, politikou vzdělávání zaměstnanců a strategií podniku. Systematický cyklus podnikového vzdělávání je charakterizován jako nepřetržitý, s plynule, na sebe navazujícími a vzájemně prolínajícími čtyřmi fázemi. Volba metody a formy podnikového vzdělávání je závislá na obsahu a cíli.

Zvyšování účinnosti podnikového vzdělávání lze zajistit třemi kroky – jasným definováním daných cílů jednotlivých vzdělávacích aktivit, vybráním nejvhodnějších vzdělávacích metod a vyhodnocením výsledků vzdělávání. Pokud podnik dodržuje tyto zásady, může dosáhnout vyšších výsledků vzdělávání i při snížení prostředků, věnovaných na tyto akce (Urban, 2012).

II

PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODOLOGIE

Empirická část bakalářské práce je zaměřena na hodnocení podnikového vzdělávání zaměstnanci v průmyslovém podniku. Prezentuje výsledky průzkumu, ve kterém jsme se snažili zjistit, jak zaměstnanci hodnotí poskytované vzdělávací aktivity a jejich využití, popř. zda vzdělávání umožňuje rozvíjet a rozšiřovat své schopnosti a znalosti.

6.1 Metodologický postup

Základní dělení výzkumných metod je dělení na metody kvantitativní a na metody kvalitativní. Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestaveny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány, např. s využitím statistiky. Kvantitativní výzkum se na rozdíl od kvalitativního výzkumu zaměřuje na rozsáhlejší společenské otázky a zkoumá okruh informací. Oproti tomu kvalitativní výzkum představuje „proces hledání porozumění, založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

Hypotéza tvoří jádro kvantitativně orientovaných výzkumů. Při formulaci hypotéz je nutné dodržovat tři základní požadavky, které bývají někdy označovány jako „zlatá pravidla hypotézy“:

- Hypotéza je tvrzení, které je vyjádřeno oznamovací větou (výzkumný problém je naopak vhodné vyjádřit větou tázací).
- Hypotéza musí vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými (pokud se nejedná o vyjádření vztahů, není možno hovořit o vědecké hypotéze). Proto musí být hypotéza vždy formulována jako tvrzení „o rozdílech, vztazích nebo následcích.“
- Hypotézu musí být vždy možno empiricky ověřovat. Proměnné, které v hypotéze vystupují, musí být měřitelné (byť např. jen na základě kategorizace) (Chráška, 2007, s. 18).

Pro empirický výzkum jsme zvolili kvantitativní metodu prostřednictvím dotazníku.

6.2 Základní charakteristika výzkumu

TÉMA: Evaluace podnikového vzdělávání pohledem zaměstnanců v průmyslovém podniku

V této části si klademe za cíl verifikovat poznatky získané studiem literatury zabývající se zmíněnou problematikou a výsledky získané šetřením. Některá z výše popsaných specifik jako je například preference vzdělávacích forem v podniku nebo hodnocení dosavadního vzdělávacího systému jsou předmětem ověřování stanovených hypotéz v našem výzkumu. Kromě ověřování těchto hypotéz je námětem zkoumání hodnocení jednotlivých fází vzdělávacího systému pohledem zaměstnanců v podniku.

Výzkumný problém

Jak hodnotí zaměstnanci absolvované vzdělání?

Jaká forma vzdělávání je pro zaměstnance s ohledem na vykonávanou práci přínosnější?

Mají zaměstnanci zájem o další profesní vzdělávání?

Dílčí výzkumné otázky

Jakou formu výuky preferují zaměstnanci společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o.?

Mají zaměstnanci zájem o další profesní vzdělávání?

Jsou výrazné rozdíly v hodnocení vzdělávacího systému společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o.?

Charakteristika klíčových pojmů

Sociodemografické faktory - pohlaví, délka zaměstnání, nejvyšší dosažené vzdělání.

Forma vzdělávání - trénink, zácvik.

Vzdělávací systém v podniku - identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení vzdělávání.

Hypotézy

Po stanovení výzkumných problémů je důležité formulovat hypotézy. Jde především o prezentaci problému, kde přinášíme předpoklady závěrů našeho výzkumného bádání ve formě tzv. věcných hypotéz. Níže uvedené věcné hypotézy budou převedeny na tzv. statistické hypotézy.

H1: Předpokládáme, že existují rozdíly v preferenci zaměstnanců ohledně forem výuky.

H2: Předpokládáme, že existují u zaměstnanců rozdíly ohledně hodnocení vzdělávání.

H3: Předpokládáme, že v zájmu o další profesní vzdělávání, bude u zaměstnanců zaznamenána nepřímá úměra.

H4: Předpokládáme, že existují rozdíly v hodnocení vzdělávání mezi muži i ženami.

Cíle výzkumu

Pro každý výzkum jsou směrodatné odpovědi ze strany respondentů. Abychom vytvořili validní a reliabilní podmínky, které jsou pro hlavní výzkum důležité, zjišťovali jsme úroveň odpovědí v předvýzkumu.

Cílem průzkumného šetření je zjistit jak hodnotí zaměstnanci vzdělávání v průmyslovém podniku.

Díličními cíli výzkumu jsou odpovědi na výše uvedené jednotlivé otázky formulované ve výzkumných problémech.

Metodika výzkumu

- Empirický, kvantitativní výzkum
- Relační výzkumný problém
- Šetření pomocí dotazníku
- Dostupný výběr prostřednictvím dotazníkového formuláře
- Analýza a interpretace dat

Schéma výzkumného nástroje

Pro potřebu zachování jednotnosti povahy odpovědi jsou v dotazníku využity uzavřené, otevřené a škálové otázky.

Tabulka č. 2 - Struktura dotazníku

Druh otázky	Položka č.
Uzavřená otázka	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Polootevřená otázka	10, 18
Škálová otázka	7, 8

Popis dotazníku

Položka č.: 1, 2, 3

sociodemografická charakteristika respondenta (pohlaví, vzdělání, délka působení u zaměstnavatele)

Položka č. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18

vnímání zvyšování kvalifikace, potřeby se dál vzdělávat, vstřícnosti zaměstnavatele a ohodnocení práce vzhledem ke vzdělávání

Výzkumný vzorek

- **Základní soubor:** Zaměstnanci On Semiconductor Czech Republic, s.r.o.
- **Výběrový soubor:** Dostupný výběr – skupina zaměstnanců - operátorů ve výrobě
- **Předpokládaný vzorek:** cca 200 respondentů

Časový plán a harmonogram výzkumu

Výzkum probíhal od listopadu 2016 do března 2017 a byl rozdělen do následujících fází:

- Stanovení tématu, vymezení výzkumných problémů a z nich plynoucích cílů, tato fáze začala již dříve (říjen 2016)
- Volba metodiky a výzkumných technik, zhotovení nástroje, zajištění technických opatření potřebných pro realizaci výzkumu (listopad - prosinec 2016)
- Předvýzkum a pilotáž – odzkoušení výzkumného nástroje a předběžná orientace v charakteru zkoumaného vzorku (únor 2017)
- Přehodnocení výzkumného nástroje, dílčí úprava (únor 2017)
- Realizace hlavního výzkumu, sběr dat (únor - březen 2017)
- Zpracování, analýza dat (březen 2017)
- Interpretace dat, závěry výzkumného šetření (duben 2017)

6.3 Techniky sběru dat a jejich zpracování

Před realizací tohoto výzkumu a dotazníkového šetření bylo zapotřebí získat souhlas od personální vedoucí oddělení vzdělávání ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Předvýzkum

Kvalitu zvoleného výzkumného nástroje jsme ověřovali v tzv. předvýzkumu, kde jsme zjišťovali, zda otázky v dotazníku jsou pro respondenty srozumitelné, jednoznačné a zda na ně dokážou odpovědět bez cizí pomoci. Předvýzkumem rovněž získáváme zpětnou vazbu na otázku, zda získané odpovědi jsou potřebné k vyhodnocování dat. Předvýzkum byl realizován pomocí dotazníku, který byl rozšířen v papírové podobě, a zúčastnilo se jej 25 respondentů. Vzor dotazníku z předvýzkumu viz příloha č. 2.

Při ověřování dotazníku v předvýzkumu nebyly zjištěny vážné nedostatky, ale na základě vyhodnocení dotazů respondentů k zadavateli byla položka č. 7, týkající se určení preference formy vzdělávání přehodnocena a upravena.

Tuto položku vyhodnotilo celkem 22 respondentů (což je 88 %) jako nevhodně vytvořenou.

Realizace výzkumu

Na stránky podnikového intranetu byl prostřednictvím vedoucí personálního oddělení vzdělávání vložen anonymní elektronický dotazník, který byl dle uvážení zaměstnanců vyplněn. Dotazník byl na intranetu zpřístupněn po dobu 3 týdnů. Po uplynutí této doby se získaná data převedla do programu MS Excel. Z těchto dat a zjištěných výsledků, byly vytvořeny grafy a tabulky. Každá otázka z dotazníku byla vyhodnocena jednotlivě. U testovaných hypotéz se porovnávaly četnosti odpovědí, které byly předem definovány podskupinami respondentů. U ostatních otázek se porovnávaly odpovědi všech respondentů.

Hypotézy jsme verifikovali použitím testu nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Chráska (2007, s. 82) tuto tabulku charakterizuje jako zvláštní případ kontingenční tabulky, která se skládá ze dvou řádků a dvou sloupců. Tuto tabulku lze použít pouze v případech, kdy je zřejmá charakteristika proměnných, u kterých se ověřuje vztah (muž - žena, ano – ne, apod.).

Zjištěné hodnoty se dosazují do vzorce (Chráska, 2007, s. 83) :

$$x^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)}$$

Význam jednotlivých písmen ve vzorci je uveden v matici čtyřpolní tabulky, viz tab. č. 3.

Tabulka č. 3 - Matice čtyřpolní tabulky

	α	non α	
B	a	b	a+b
non β	c	d	c+d
	a+c	b+d	n

Test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku lze zařadit mezi statistické testy významnosti,, ...*pomocí nichž ověřujeme, zda mezi proměnnými existuje vztah. Jestliže na základě provedeného testu významnosti rozhodneme, že určitý výsledek šetření je statisticky významný, znamená to, že je velmi nepravděpodobné, že by byl způsoben pouhou náhodou ...*“ (Chráska, 2007, s. 70).

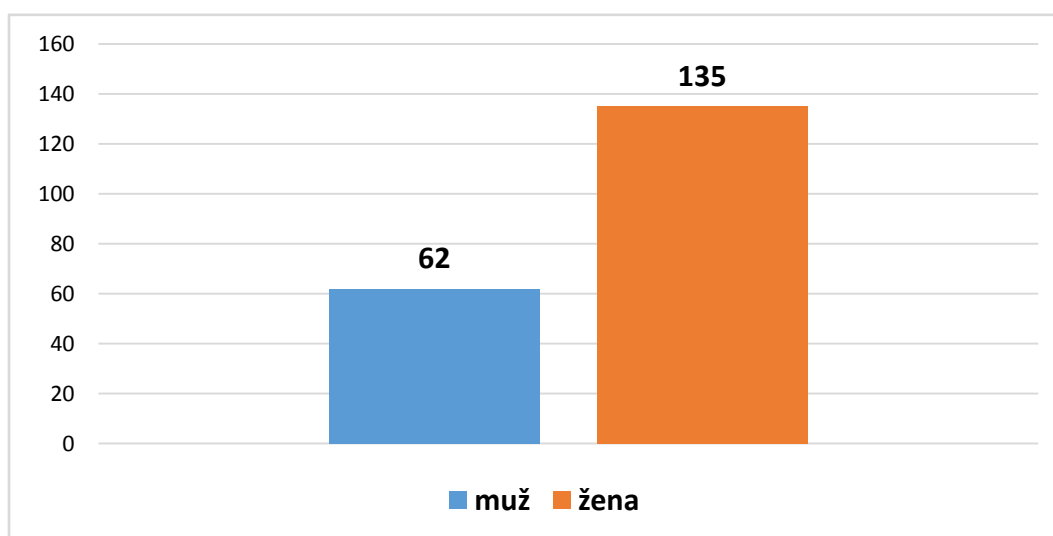
7 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Následující kapitola se zabývá analýzou a interpretací výsledků dílčích otázek v dotazníku. Jednotlivé otázky jsou okomentovány v pořadí, dle jednotlivého řazení otázek v dotazníku. Získané výsledky jsme prezentovali graficky.

Sociodemografická část dotazníku

Sociodemografickou část dotazníku vyjadřovaly otázky č. 1 – 3.

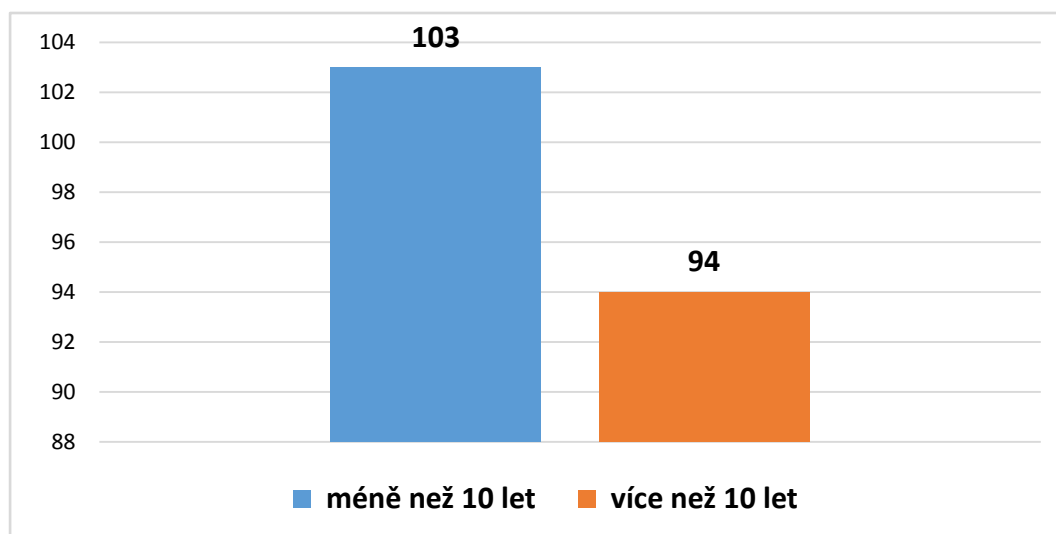
Graf č. 1 – Pohlaví respondentů



Rozložení respondentů, kteří se zúčastnili našeho výzkumu, je z hlediska jejich pohlaví zachyceno v grafu č. 1. Jak je z tohoto grafu patrné, našeho výzkumu se zúčastnilo 69 % žen a 31 % mužů.

Větší počet žen zúčastněných na dotazníkovém šetření lze přisuzovat aspektu, že v minulosti pracovaly na této pozici převážně ženy, zastoupení mužů vzrostlo výrazněji až v nedávné době, ale i přesto stále na této pozici převládá zastoupení žen.

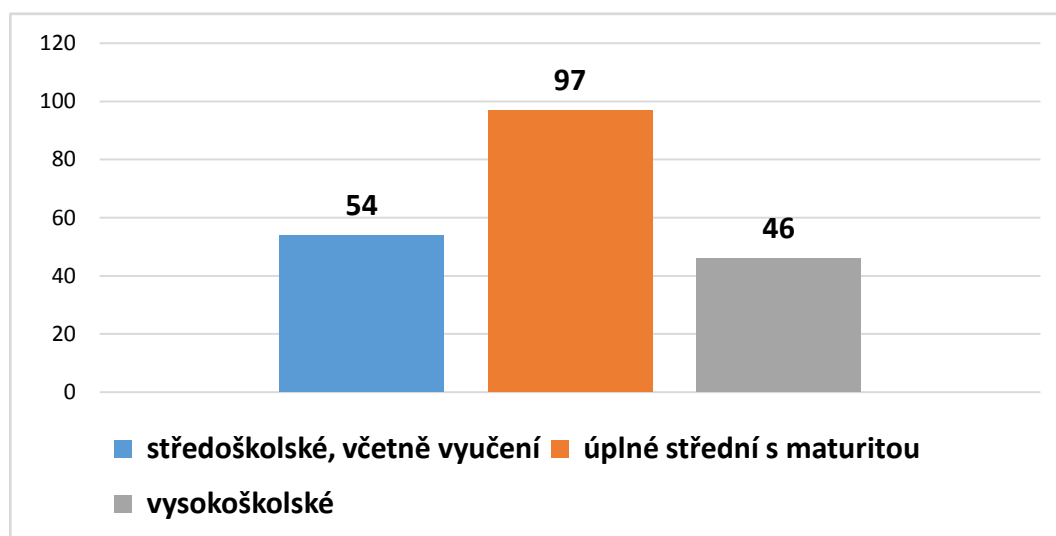
Graf č. 2 – Délka zaměstnání v podniku



Délka zaměstnání v podniku byla zjišťována dichotomickou položkou v dotazníku: do 10 let a více jak 10 let. Ve výzkumném souboru převládali respondenti, kteří jsou zaměstnání ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o., méně než 10 let (52 %). Tato položka měla určit dvě skupiny zaměstnanců, se kterými jsme dále pracovali v hypotéze H3.

Přestože většina respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření je v podniku zaměstnána méně než 10 let, lze předpokládat z výsledku počtu zaměstnanců pracujících v podniku více než 10 let, že u tohoto zaměstnavatele nedochází k časté fluktuaci.

Graf č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání



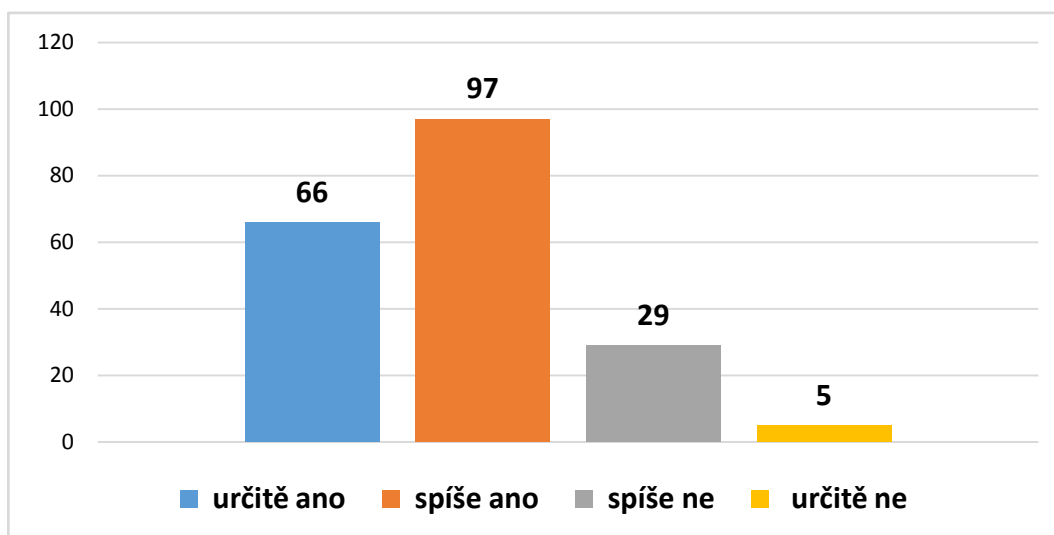
Následující otázka zjišťovala u respondentů nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání. Ve výzkumném souboru převládali respondenti s nejvyšším stupněm vzdělání středoškolského s maturitou, celkem se jednalo o 97 osob. Středoškolského vzdělání včetně vyučení dosáhlo 54 operátorů a dosažení vysokoškolské vzdělání uvedlo 46 osob.

Společnost On Semiconductor Czech Republic s. r. o. věnuje při výběru svých zaměstnanců velkou pozornost na dosažené vzdělání. V současné době převládají v podniku zaměstnanci s výše uvedeným vzděláním a výrazně stoupl počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců s bakalářským titulem.

Část dotazníku k evaluaci podnikového vzdělávání

Problematikou evaluace podnikového vzdělávání se zabývaly otázky č. 4 – 18.

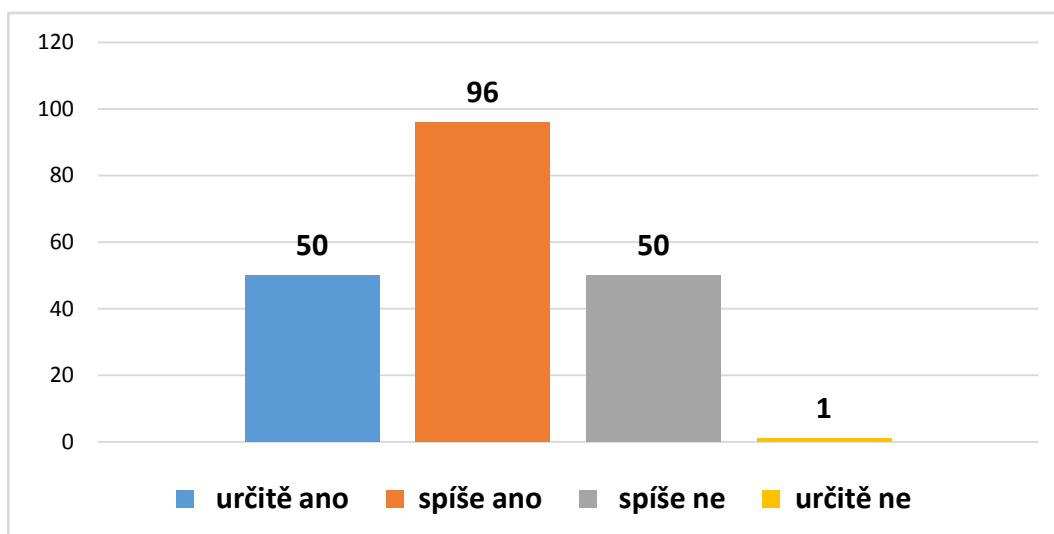
Graf č. 4 - Zájem podniku o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců



Na otázku, zda se společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. zabývá dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců odpovídala otázka č. 4. O participaci podniku na vzdělávacích aktivitách je zcela přesvědčeno 66 osob, spíše ano uvedlo 97 osob. Z celkového výzkumného souboru pocítuje pouze 5 respondentů nedostatečné vzdělávání ze strany podniku.

Vyhodnocení této otázky může být odvislé od toho, jak jednotliví respondenti vnímají poskytované vzdělávání a na jejich subjektivním úsudku, zda je nebo není rozsah a obsah vzdělávacích aktivit dostatečný či nedostatečný.

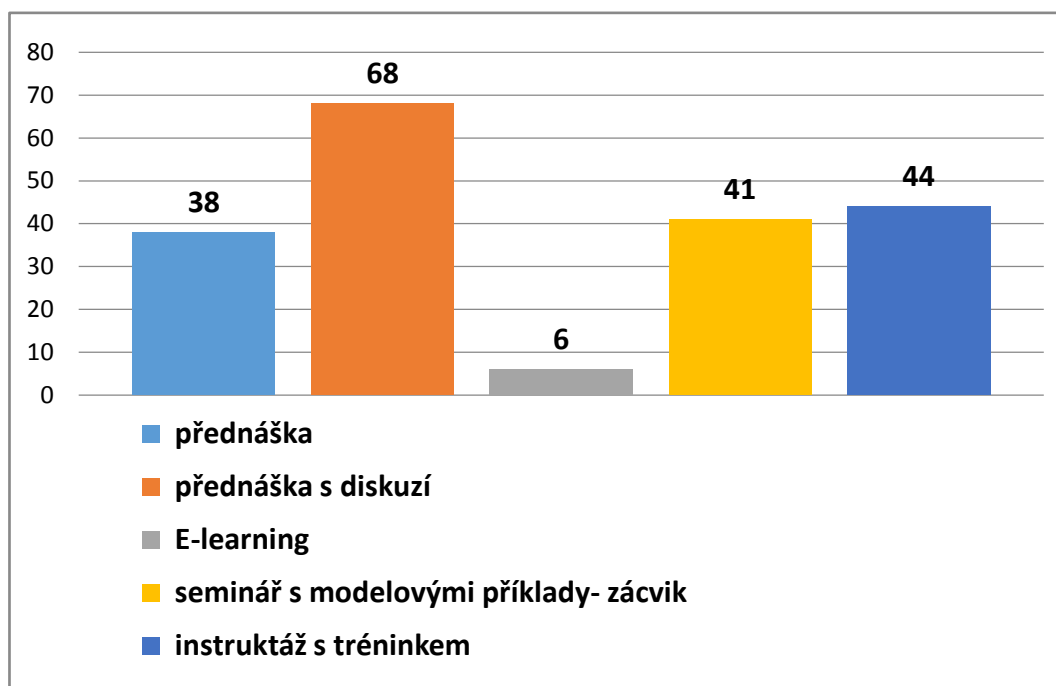
Graf č. 5 – Vliv podnikového vzdělávání na pracovní výsledky



Položkou č. 5 jsme se v dotazníku respondentů dotazovali, zda je podle nich možné pozorovat zlepšení pracovních výsledků, a to díky poskytovaným vzdělávacím aktivitám, kterých se jim dostává ze strany zaměstnavatele. Jak ukazuje graf č. 5, o přínosu vzdělávání je přesvědčeno 50 respondentů (tj. 25%), spíše ano uvedlo 96 respondentů (tj. 49%). Celkem 50 dotazovaných uvedlo, že vzdělávání na pracovní výsledky spíše vliv nemá a pouze 1 osoba je přesvědčena, že poskytované vzdělávání nemá vliv na zlepšení pracovních výsledků.

Jedním z hlavních důvodů proč realizovat podnikové vzdělávání je, aby poskytované vzdělávání mělo vliv na pracovní výsledky. Respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku určitě ano a spíše ano je většina a jsou spokojeni se vzděláváním, které je jim poskytováno vzhledem k jejich pozici a požadované kvalifikaci a mohou ho v celé své míře uplatnit v pracovním procesu. U zaměstnanců uvádějících odpověď spíše ne a určitě ne lze předpokládat, že by identifikace vzdělávacích potřeb měla být zaměstnavatelem přehodnocena, protože vnímají vzdělávací aktivity spíše jako nedostatečné a nemají tudíž vliv na pracovní výsledky. Je důležité, aby poskytované vzdělávání mělo u všech zaměstnanců požadovaný efekt, který se zobrazuje kvalitativně i kvantitativně v pracovních výsledcích.

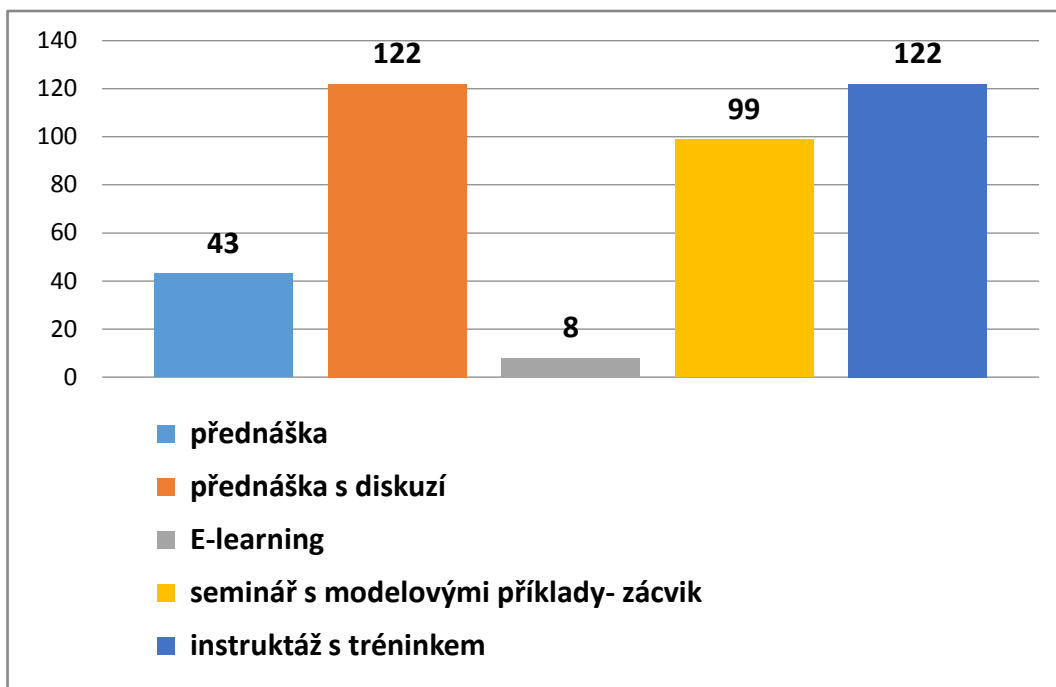
Graf č. 6 – Způsob realizace vzdělávání na pracovišti



Následující otázka u respondentů zjišťovala, jakým nejčastějším způsobem jsou realizovány vzdělávací aktivity na jejich pracovišti. Respondenti mohli vybírat z nabízených možností pouze jednu variantu. Celkem 68 respondentů (tj. 35%) uvedlo jako nejčastěji realizovanou metodou vzdělávání na pracovišti přednášku s diskuzí. Další nejčastěji realizovanou metodou je instruktáž s tréninkem, což uvedlo 44 respondentů (tj. 22%). Jako třetí nejčastěji realizovanou metodou byl uveden u 41 osob (tj. 21%) seminář s modelovými příklady.

Nejčastěji uváděnou realizovanou vzdělávací metodou, kterou zaměstnavatel aplikuje je přednáška s diskuzí, která je vhodná pro větší počet účastníků a umožňuje o daném tématu diskutovat. Dále jsou u této skupiny zaměstnanců realizovány vzdělávací metody převážně na pracovišti při výkonu práce. Tyto metody mají za úkol efektivně předávat potřebné znalosti a dovednosti, které jsou od operátorů vyžadovány a tento přenos je nejvíce efektivní prostřednictvím metody semináře s modelovými příklady - zácviku a instruktáže s tréninkem.

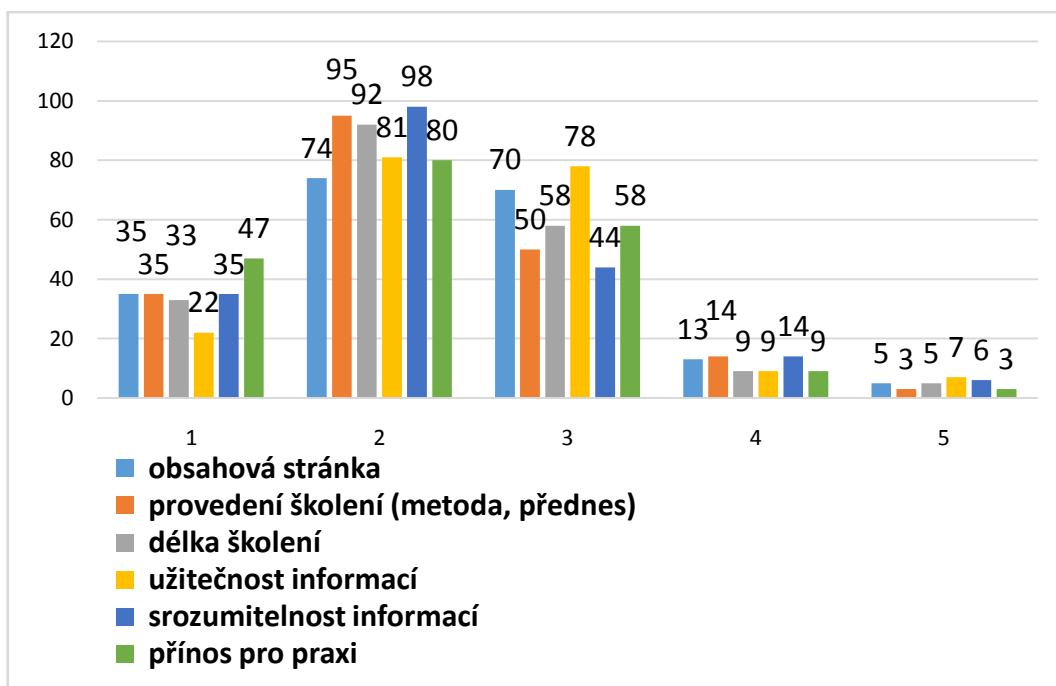
Graf č. 7 – Preferovaná forma vzdělávání



Respondentů jsme se u položky č. 7 dotazovali, jakou metodu vzdělávání na pracovišti upřednostňují. U této položky měli použít škálu od 1-4, přičemž 1 znamenala, nejvíce preferuji a 4 znamenala, nejméně preferuji. Při vyhodnocování jsme jako preferovanou metodu považovali ohodnocení metody hodnotou 1 nebo 2 a neoblíbenost metody hodnotou 3 nebo 4. Z uvedených hodnot v grafu vyplývá, že preferovanou metodou u zaměstnanců je současně přednáška s diskuzí a instruktáž s tréninkem, kde v obou případech respondenti uvedli v 31%, další preferovanou metodou je seminář s modelovými příklady, kterou preferuje 25% dotazovaných respondentů. Mezi nejméně oblíbené metody považují přednášky (11% preference), a e-learning, který byl ohodnocen pouze 2% oblíbenosti.

Z výsledku je patrné jaké metody respondenti preferují, a je pravděpodobné, že tyto praktické metody jsou v oblibě z toho důvodu, že si naučené mohou ihned vyzkoušet v praxi. Při těchto metodách jsou neustále v kontaktu se školitelem nebo patronem a mohou touto cestou bezprostředně řešit jakékoliv nejasnosti.

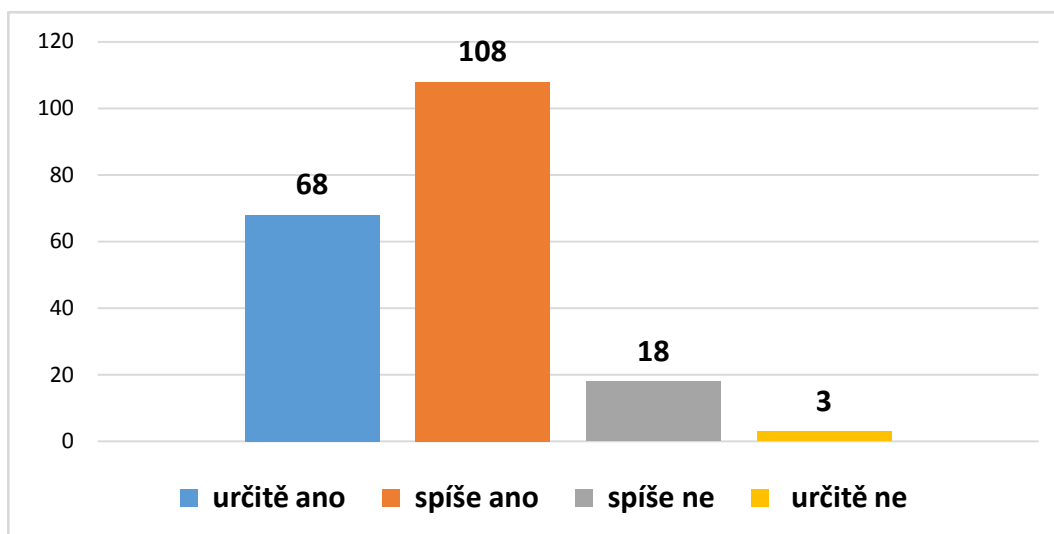
Graf č. 8 – Hodnocení průběhu vzdělávacích aktivit



Další otázka byla zaměřena na hodnocení průběhu vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci se měli vyjadřovat k tomu, jak hodnotí obsahovou stránku vzdělávání, provedení vzdělávání, délku školení, užitečnost a srozumitelnost zprostředkovaných informací a přínos pro praxi. Na výběr měli ke každé z položek škálu 1- 5, kde 1 znamenalo výborné, 2 dobré, 3 průměrné, 4 nepříliš dobré, 5 neuspokojivé. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že respondenti hodnotili průběh vzdělávacích aktivit převážně jako dobré nebo průměrné.

Při dosažení tohoto výsledku je zřejmé, že s průběhem vzdělávacích aktivit jsou operátoři převážně spokojeni, ale stále je co zlepšovat. Je velmi pravděpodobné, že ne všichni zaměstnanci mají stejný styl učení a co může vyhovovat jednomu, nemusí být dostačující pro druhého. S tím souvisí např. délka a obsah vzdělávací aktivity, srozumitelnost předávaných informací a bezesporu i kvalita lektora.

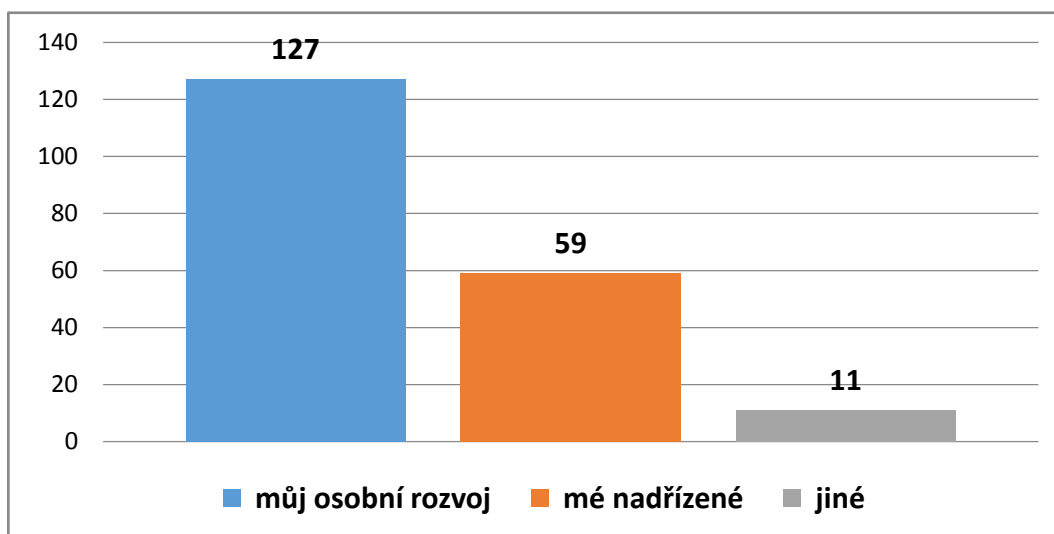
Graf č. 9 – Přínos školení pro výkon profese



Otázka č. 9 zjišťovala, zda respondenti hodnotí vzdělávání, která jsou jim poskytována jako přínosná pro jejich profesi. Možnost „určitě ano“ byla uvedena u 68 respondentů (tj. 34%), možnost „spíše ano“ uvedlo 108 osob (55% respondentů). U 18 osob (9% respondentů) byla uvedena možnost „spíše ne“ a 3 osoby (2% respondentů) nepovažují vzdělávání pro výkon profese za přínosná.

S ohledem na přínos pro požadovanou skupinu zaměstnanců jsou vzdělávací aktivity vytvářeny dostatečně a většina operátorů vnímá vzdělávací aktivity jako vhodně zvolený prostředek, který bezprostředně ovlivňuje jejich výkon.

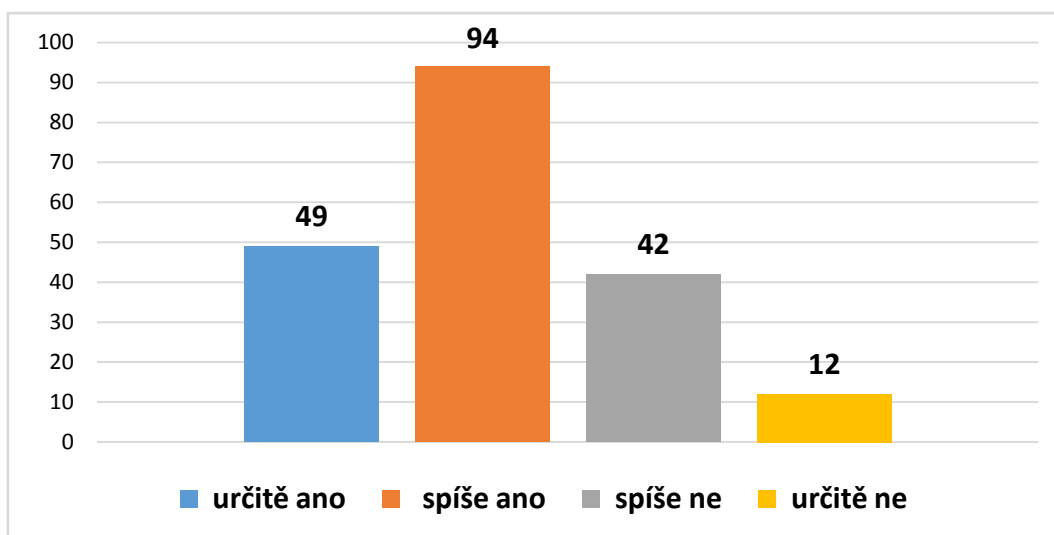
Graf č. 10 – Účast na vzdělávacích aktivitách je přínosná pro:



Otázkou č. 10 jsme se zaměstnanců dotazovali, jak vnímají svoji účast na vzdělávacích aktivitách ve vztahu k cílové skupině, pro kterou jsou tato školení přínosem. Nejčastěji zaměstnanci uváděli, že absolvované vzdělávání je největším přínosem pro jejich osobní rozvoj (127, tj. 64% respondentů), dále pro nadřizené, což uvedlo 59 (tj. 30%) respondentů a třetí nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 11 (tj. 6%) respondentů bylo, že z toho profitují jiní.

Respondenti si uvědomují, že poskytované vzdělávání není přínosné jen pro zaměstnavatele, který vzděláváním usiluje o kvalitativně i kvantitativně odvedenou práci, ale vzdělávání vnímají z větší části jako prostředek, pomocí něhož si mohou zvyšovat nejen svou kvalifikaci, ale i hodnotu na trhu práce, popř. je zde i možnost kariérního růstu.

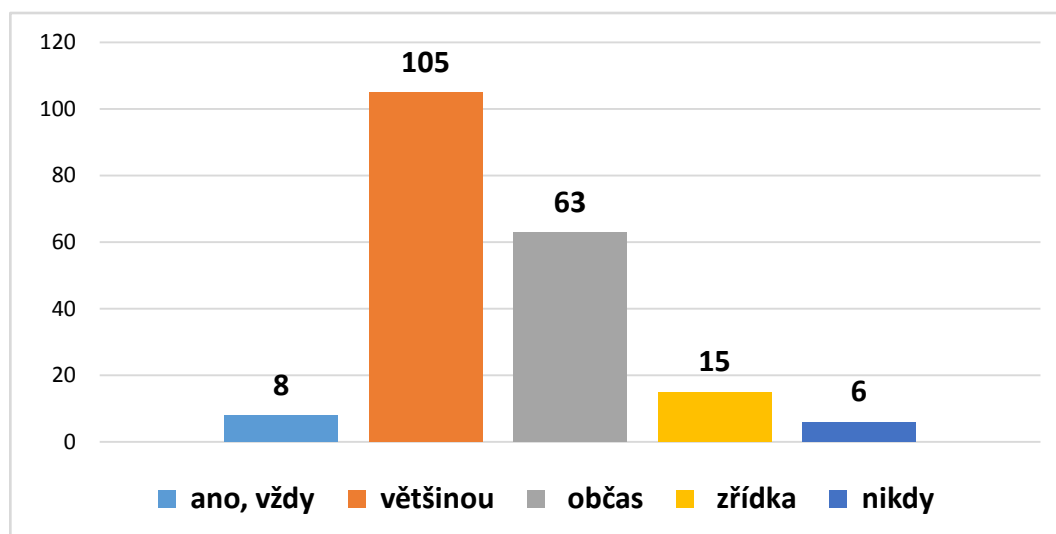
Graf č. 11 – Přínos vzdělávání pro výkon profese



Na otázku č. 11 měli respondenti odpovídat, zda absolvované vzdělávání odpovídalo jejich potřebám z hlediska pracovní pozice. Možnost „určitě ano“ zvolilo 49 (tj. 25%) respondentů, odpověď „spíše ano“ uvedlo 94 (tj. 48%) respondentů. Pouze 12 respondentů uvedlo, že absolvované vzdělávání z pohledu pracovní pozice neodpovídá jejich potřebám.

Poskytované vzdělávací aktivity vidí většina respondentů jako přínosná pro výkon této profese a lze je uplatnit v pracovním procesu. Tudíž lze předpokládat, že obsah vzdělávacích aktivit je vytvořen v kontextu s náplní této profese a získané znalosti a vědomosti, lze dostatečně aplikovat v praxi.

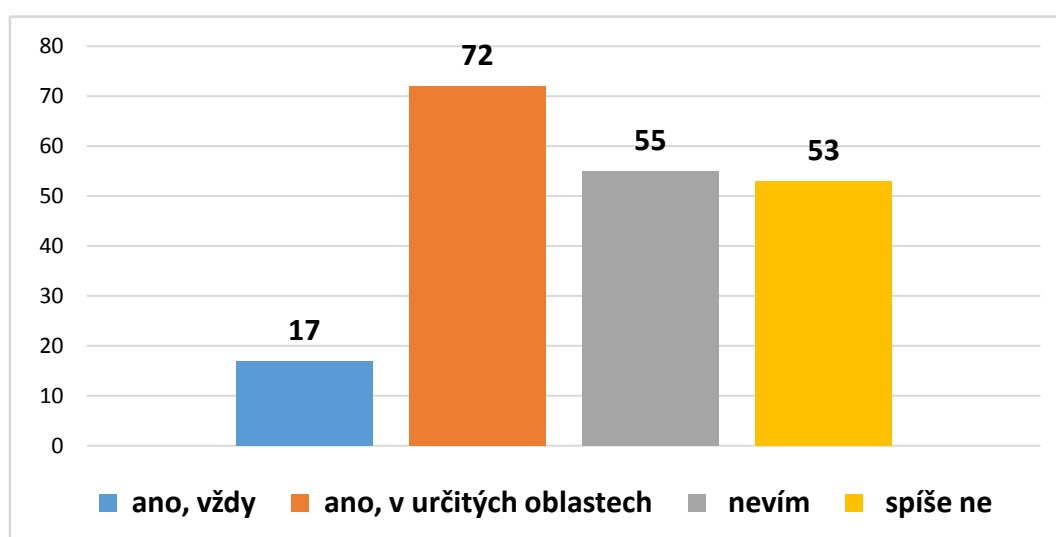
Graf č. 12 – Splnění očekávání k absolvovanému školení



Na položku č. 12 v dotazníku, která se dotazovala na splnění očekávání od absolvovaného školení, odpovědělo 105 osob (tj. 53% respondentů), že většinou absolvované vzdělávání splnilo jejich očekávání, 63 osob (tj. 32% respondentů) uvedlo, že jen občas a pouze 6 osob (tj. 3% respondentů), že nikdy.

Většinou jsou očekávání respondentů od vzdělávání naplněna, ale občas se zde mohou zobrazovat nedostatky např. technického charakteru, nespokojenost s lektorem nebo také v nedostatečném množství a irelevantnosti informací.

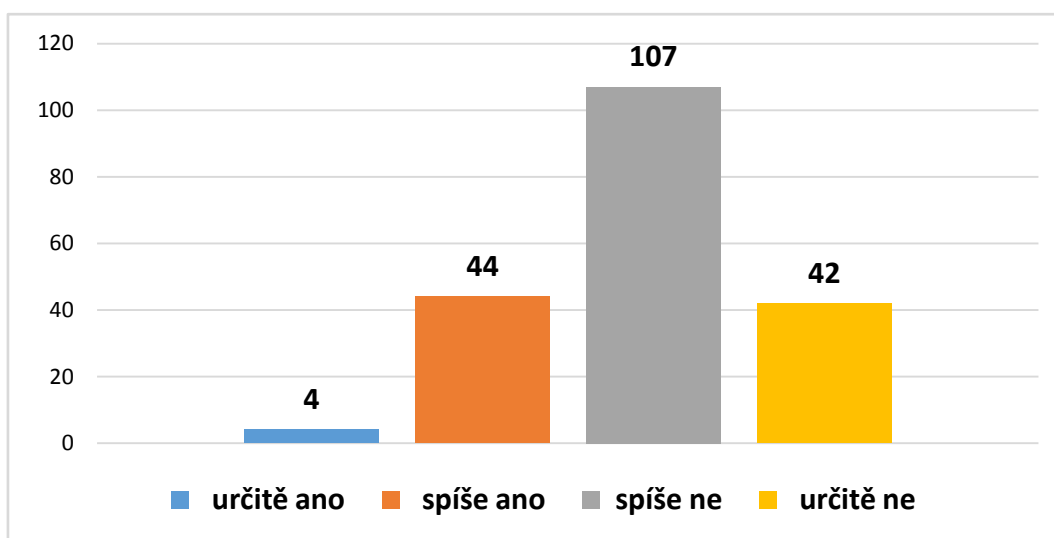
Graf č. 13 – Možnost osobně navrhnout vzdělávací aktivitu



Respondenti u této otázky se vyjadřovali, zda mají možnost navrhovat vzdělávací aktivity. Nejčastěji uváděli možnost „ano, v určitých oblastech“ (72 osob, tj. 36% respondentů), 55 respondentů (tj. 28%) neví a 53 respondentů (tj. 27%) se domnívá, že spíše ne.

Pravděpodobně jsou odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“ míněny v možnosti konzultovat vzdělávací potřeby se svým nadřízeným, který je u svých podřízených zodpovědný za identifikaci vzdělávacích potřeb a je kompetentní, pokud to uzná za vhodné, navrhnout vzdělávací aktivitu. Respondenti mohou navrhovat své vzdělávací potřeby spíše v případě, když se jim jeví časová doba pro zaškolení na pracovní operaci jako nedostatečná.

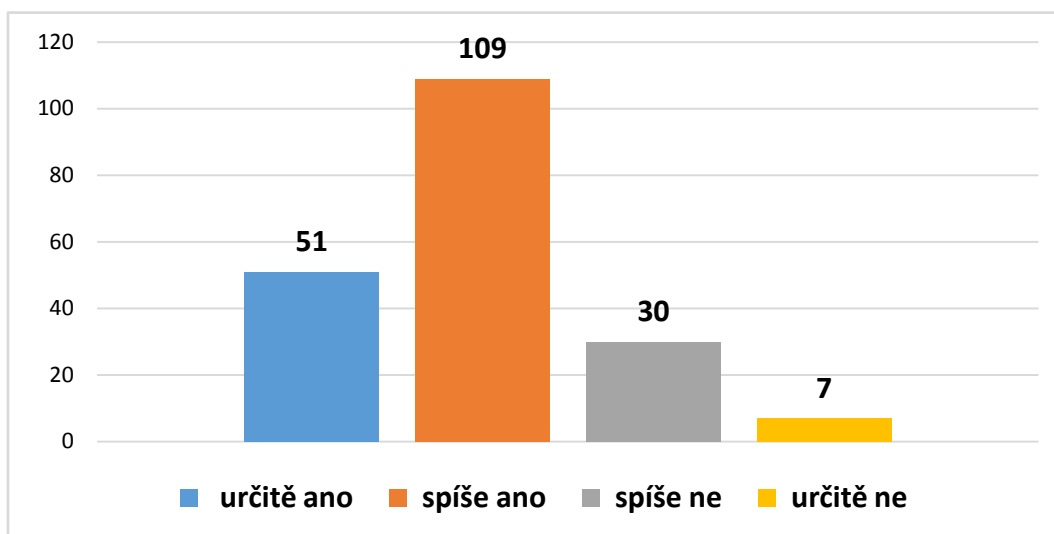
Graf č. 14 – Možnost podílet se na tvorbě systému vzdělávání pro zaměstnance



Respondenti většinou nemají možnost se podílet na tvorbě vzdělávacího systému v podniku. Takto se vyjádřilo 107 respondentů, což je 54% z celkově dotazovaných. Možnost „spíše ano“ uvedlo 44 respondentů (tj. 23%), možnost „určitě ne“ uvedlo 42 respondentů (tj. 21%). Možnost podílet se na tvorbě vzdělávacího systému uvedly pouze 4 osoby (tj. 2% respondentů).

Tato skupina zaměstnanců se nepodílí na tvorbě systému vzdělávání. Odpovědi jsou nejisté, z tohoto důvodu převládají odpovědi spíše ne a určitě ne. Respondenti pravděpodobně nikdy nebyli managementem osloveni pro aktivní účast na tvorbě systému vzdělávání.

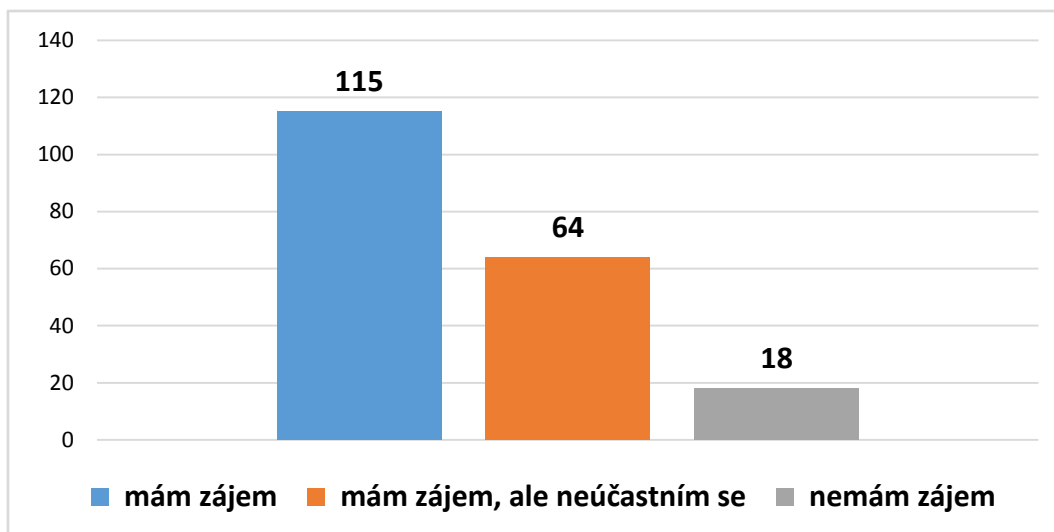
Graf č. 15 – Spokojenost se zaškolením a množstvím poskytnutých informací



Spokojeností s množstvím poskytnutých informací a se zaškolením se zabývala otázka č. 15. Převážná část respondentů volila možnost „spíše ano“ 109 (tj. 55%) respondentů, možnost „určitě ano“ volilo 51, (tj. 26%) respondentů. Celkem 7 respondentů (tj. 4%) vyjádřilo nespokojenost s poskytovanými vzdělávacími aktivitami.

Protože většina vzdělávacích aktivit je realizována metodou přednášky s diskuzí, semináře s modelovými příklady a instruktáže s tréninkem může mít tento výsledek souvislost ve spolupráci mezi patronem nebo školitelem, kteří předávají zaškolovanému potřebné znalosti a dovednosti. Zde je nutná spolupráce mezi zaškolovaným a přiděleným patronem nebo školitelem. Velmi důležité jsou např. u patrona při zaškolování nového zaměstnance na určitou pracovní operaci nejen jeho znalosti a dovednosti, ale i jeho schopnost, umět tyto znalosti vhodným způsobem předat zaškolovanému.

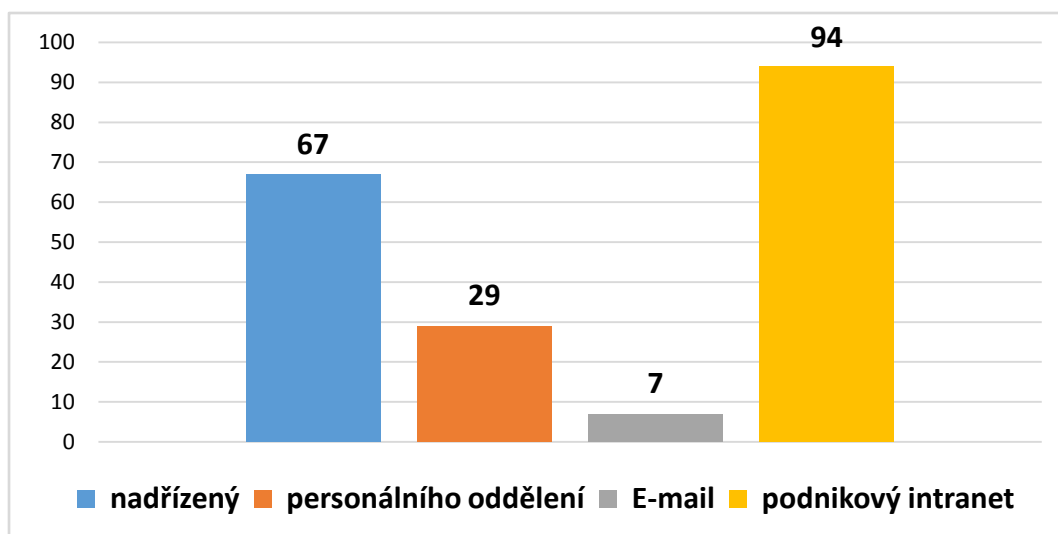
Graf č. 16 – Zájem o další profesní vzdělávání



Dle výše znázorněného grafu vyplývá že, většina respondentů, celkem 115 (tj. 58%) respondentů, má o další profesní vzdělávání zájem, ale 64 respondentů (tj. 33%) se vzdělávání z různých důvodů (časových, finančních, jiných) neúčastní. Z celkového počtu respondentů nemá o další vzdělávání zájem 18 respondentů (tj. 9%).

Společnost On Semiconductor Czech Republik, s.r.o. poskytuje této profesní skupině převážně vzdělávací aktivity, které jsou povinné a účastnit se musí všichni zaměstnanci, např. školení BOZP, PO, chemické školení, trénink, výcvik. Operátoři mají také možnost účastnit se celoročního kursu anglického jazyka, PC kursů. Tyto vzdělávací aktivity nabízené zaměstnavatelem jsou dobrovolné a záleží na zvážení každého jednotlivce, zda se chce a může vzdělávání účastnit a zvyšovat si tímto způsobem svou hodnotu na trhu práce.

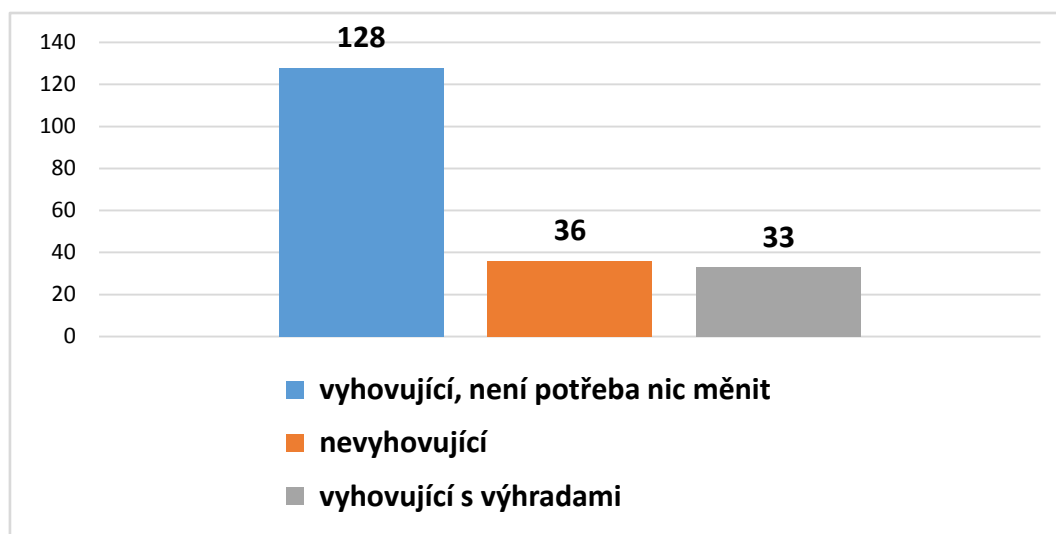
Graf č. 17 – Zdroj informací o nabízených vzdělávacích aktivitách



Tato otázka zjišťovala způsob, jakým zaměstnanci získávají informace o nabízených školeních. Většina respondentů uvedla, že zdroj informací o nabízených školeních je prostřednictvím podnikového intranetu (94, tj. 48% respondentů), další nejčastěji uváděnou možností je nadřízený zaměstnanců (67, tj. 34% respondentů). Pouze 3% (7 respondentů) získává informace z e-mailu.

Operátoři mohou využívat jako zdroj informací téměř všechny uvedené zdroje s výjimkou e-mailu. Nejvíce využívaným zdrojem informací je podnikový intranet, který je přístupný pro všechny zaměstnance a lze zde vyhledat informace o certifikacích a vzdělávání, informace o absolvovaném vzdělávání, o stavu plnění vzdělávacího plánu. Součástí je i katalog vzdělávacích aktivit s podrobným popisem jednotlivých položek a kalendář aktuálně vypsanych termínů pro plánované kurzy. Nadřízený svým zaměstnancům předává předem veškeré informace o vzdělávacích aktivitách, které se jich bezprostředně týkají. Předávání informací e-mailem je dostupné pouze operátorům, kteří zastávají funkci předáka a mají pro tyto účely zřízenou adresu na podnikový email.

Graf č. 18 – Hodnocení dosavadního systému vzdělávání



Dosavadní systém podnikového vzdělávání, který je zaměstnancům poskytován, hodnotí jako vyhovující (128, tj. 65% respondentů) a není zde potřeba nic měnit. Možnost „nevyhovující“ uvedlo 36 osob (tj. 18%) respondentů. Výhrady má celkem 33 osob (tj. 17%) respondentů.

Z výsledku vyplývá, že stávající systém podnikového vzdělávání vnímá většina operátorů jako vyhovující. Respondenti měli možnost uvést konkrétní výhrady, tuto možnost vyjádřit se však nikdo nevyužil. Z toho lze u zaměstnanců – operátorů pracujících ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. vyvodit celkovou spokojenost s dosavadním systémem vzdělávání.

8 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

V této části výzkumu se dostáváme k verifikaci čtyř stanovených hypotéz. Hypotézy H1 – H4 byly ověřovány pomocí testu nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Popis tohoto testu je upřesněn v kapitole 6.3. U hypotéz H1 až H4 byla stanovena hladina významnosti na 0,05.

Hypotéza 1

H₀: Předpokládáme, že v preferenci tréninku a zácviku není u zaměstnanců statistický rozdíl.

H_A: Předpokládáme, že v preferenci tréninku a zácviku je u zaměstnanců statistický rozdíl (zaměstnanci preferují více trénink než zácvik).

K této hypotéze se v dotazníku vztahovala položka č. 7, která zjišťovala, jakou formu vzdělávání zaměstnanci - operátoři preferují. Respondenti mohli u této položky hodnotit svoji preferenci metod pomocí škály 1- 4, kdy 1 znamenala „nejvíce preferuji“ a 4 znamenala „nejméně preferuji“. Vzhledem ke skutečnosti, že test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku lze realizovat u tabulky se dvěma řádky a dvěma sloupci, jsme škálu hodnocení preference rozdělili do dvou skupin. První skupina byla vytvořena z preference ohodnocená 1a 2, druhá byla vytvořena z neoblíbenosti metody vyjádřená 3a 4. U těchto dvou kategorií jsme sledovali četnost odpovědí u metody zácvik a trénink. Odpovědi jsme přenesli do tabulky č. 4.

Formulace této hypotézy měla odhalit rozdíly v preferenci mezi tréninkem a zácvikem.

Tabulka č. 4 – Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát – hypotéza H1

Forma vzdělávání	Ano	Ne	Σ
Trénink	122	75	197
Zácvik	99	98	197
Σ	221	173	394

Hodnoty dosadíme do vzorce:

$$\chi^2 = 394 \cdot \frac{(122 \cdot 98 - 75 \cdot 99)^2}{197 \cdot 221 \cdot 173 \cdot 197} = 5,451$$

Po dosazení do vzorce získáváme hodnotu chí- kvadrátu $\chi^2 = 5,451$.

Kritická hodnota na hladině významnosti $\chi^2_{0,05}$ v 1. stupni volnosti je 3,841.

U čtyřpolní tabulky lze stanovit těsnost vztahu mezi jevy, tzv. ϕ^2 - koeficientem, který se vypočítá podle následujícího vzorce $r\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} r\phi = 0,014$.

Interpretace

Vypočítané **testové kritérium** Chí- kvadrát je **větší než kritická hodnota testového kritéria** $\chi^2_{0,05}$. Proto **zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní**. Z výše zjištěných výsledků vyplývá, že zaměstnanci preferují více trénink než zácvik.

Závislost mezi měřenými jevy dle výše vypočteného koeficientu můžeme označit za nízkou.

Hypotéza H2

H₀: Předpokládáme, že v četnosti zaměstnanců s úplným středním vzděláním i se středoškolským vzděláním, kteří považují vzdělávání za přínosná pro výkon své profese, není statistický rozdíl.

H_A: Předpokládáme, že v četnosti zaměstnanců s úplným středním vzděláním i se středoškolským vzděláním, kteří považují vzdělávání za přínosná pro výkon své profese, je statistický rozdíl (zaměstnanci s úplným středním vzděláním považují vzdělávání za více přínosné pro výkon své profese než zaměstnanci se středním vzděláním).

Hypotéza se vztahuje k otázce č. 9 v dotazníku. Respondenti zde na otázku zda je poskytované vzdělávání přínosné pro výkon profese odpovídali buď: určitě ano - spíše ano - spíše ne - určitě ne. Poté jsme vytřídili odpovědi a vyhodnocovali pouze odpovědi od respondentů se středoškolským (učňovským) a s úplně středním vzděláním (studium ukončené maturitou) - celkem 151 respondentů. První kategorii jsme vytvořili z odpovědí určitě ano a spíše ano, druhá kategorie zahrnovala odpovědi spíše ne - určitě ne. Tyto dvě kategorie zjišťovaly četnost odpovědi respondentů se středoškolským a s úplně středním vzděláním. Četnosti odpovědí jsme přenesli do tabulky č. 5.

Tabulka č. 5 – Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát – hypotéza H2

Přínos vzdělávání	SOU	SŠ	Σ
Ano	44	92	136
Ne	10	5	15
Σ	55	97	151

Hodnoty dosadíme do vzorce:

$$\chi^2 = 151 \cdot \frac{(44 \cdot 5 - 92 \cdot 10)^2}{136 \cdot 54 \cdot 97 \cdot 15} = 6,924$$

Po dosazení do vzorce dostáváme hodnotu chí- kvadrátu $\chi^2 = 6,924$.

Kritická hodnota na hladině významnosti $\chi^2_{0,05}$ v 1. stupni volnosti je 3,841.

U čtyřpolní tabulky jsme opět stanovili těsnost vztahu mezi jevy tzv. ϕ - koeficientem.

Po dosazení do vzorce, získáváme hodnotu: $r\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} r\phi = 0,214$.

Interpretace

Vypočítané **testové kritérium** Chí- kvadrát je větší než kritická hodnota testového kritéria $\chi^2_{0,05}$. Proto **zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní**. Z výše zjištěných výsledků vyplývá, že zaměstnanci s úplným středním vzděláním považují vzdělávání za více přínosné pro výkon své profese než zaměstnanci se středním vzděláním.

Závislost mezi měřenými jevy dle výše vypočteného koeficientu můžeme označit za nízkou.

Hypotéza H3

H₀: Předpokládáme, že v četnosti služebně starších i služebně mladších zaměstnanců, kteří mají zájem o další profesní vzdělávání, není statistický rozdíl.

H_A: Předpokládáme, že v četnosti služebně starších i služebně mladších zaměstnanců, kteří mají zájem o další profesní vzdělávání, je statistický rozdíl (služebně starší zaměstnanci mají větší zájem o další vzdělávání než zaměstnanci služebně mladší).

Hypotéza číslo 3 vycházela z položky č. 16 v dotazníku. Respondenti na otázku týkající se zájmu o další vzdělávání odpovídali buď určitě ano - spíše ano - určitě - spíše ne. Pro vyhodnocení této hypotézy jsme odpovědi respondentů rozdělili do dvou skupin. První skupina byla vytvořena z odpovědí určitě ano a spíše ano, druhá kategorie zahrnovala odpovědi spíše ne - určitě ne. Skupinu týkající se délky praxe jsme rozdělili na zaměstnance pracující v podniku nad 10 let a zaměstnance pracující v podniku méně než 10 let. Odpovědi jsme přenesli do tabulky č. 6.

Tabulka č. 6 – Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát – hypotéza H3

Délka zaměstnání	Do 10 let	Nad 10 let	Σ
Ano	97	83	180
Ne	7	10	17
Σ	104	93	197

Hodnoty dosadíme do vzorce:

$$\chi^2 = 197 \cdot \frac{(97 \cdot 10 - 83 \cdot 7)^2}{180 \cdot 104 \cdot 93 \cdot 17} = 5,113$$

Po dosazení do vzorce získáváme hodnotu chí- kvadrátu $\chi^2 = 5,113$.

Kritická hodnota na hladině významnosti $\chi^2_{0,05}$ v 1. stupni volnosti je 3,841.

Opět stanovujeme u čtyřpolní tabulky těsnost vztahu mezi jevy tzv. fi- koeficientem

a získáváme hodnotu $r_{\phi} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} r_{\phi} = 0,071$.

Interpretace

Vypočítané **testové kritérium** Chí- kvadrát **je větší než kritická hodnota testového kritéria** $\chi^2_{0,05}$. Proto **zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní**.

Z výše zjištěných výsledků vyplývá, že zaměstnanci služebně starší mají větší zájem o další vzdělávání než zaměstnanci služebně mladší.

Závislost mezi měřenými jevy dle výše vypočteného koeficientu můžeme označit za nízkou.

Hypotéza 4

H_0 : Předpokládáme, že muži i ženy hodnotí vzdělávací systém bez rozdílu.

H_A : Předpokládáme, že muži i ženy hodnotí vzdělávací systém odlišně (vzdělávací systém vyhovuje více ženám než mužům).

Čtvrtá hypotéza se vztahovala k otázce č. 18. Zde respondenti hodnotili vzdělávací systém výběrem z možností: vyhovující - vyhovující s výhradami a nevyhovující. Dále pak respondenti mohli svou nespokojenost vyjádřit konkrétně, protože tato otázka bylo otevřená. Bohužel tuto možnost žádný z respondentů nevyužil. Poté jsme pro účely testu nezávislosti chí- kvadrát pro čtyřpolní tabulku rozdělili odpovědi do dvou skupin. Vzhledem k tomu, že v odpovědi ano s výhradami nebyly charakterizované žádné výhrady, zahrnuli jsme tuto možnost odpovědi do skupiny ano a druhá skupina obsahovala odpovědi ne. Četnosti odpovědí jsme přenesli do tabulky č. 7.

Tabulka č. 7 - Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát – hypotéza H_4

Pohlaví	Ano	Ne	Σ
Muži	55	7	62
Ženy	106	29	135
Σ	161	36	197

Hodnoty dosadíme do vzorce.

$$x^2 = 197 \cdot \frac{(55 \cdot 29 - 7 \cdot 106)^2}{62 \cdot 161 \cdot 36 \cdot 135} = 2,955$$

Po dosazení do vzorce získáváme hodnotu chí- kvadrátu $x^2 = 2,955$.

Kritická hodnota na hladině významnosti $x_{0,05}^2$ v 1. stupni volnosti = 3,841.

Po výpočtu těsnosti vztahu mezi jevy v čtyřpolní tabulce dostáváme hodnotu:

$$r_{\phi} = \sqrt{\frac{x^2}{n}} r_{\phi} = 0,122.$$

Interpretace

Vypočítané **testové kritérium** Chí- kvadrát pro čtyřpolní tabulku je **menší než kritická hodnota testového kritéria** $\chi^2_{0,05}$. Proto **zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme hypotézu nulovou**. Z celkového pohledu jsme nepotvrdili původní předpoklad o statistickém poměru, že vzdělávací systém vyhovuje více ženám než mužům. Můžeme tedy konstatovat, že pohlaví nemá vliv na to, jak hodnotí zaměstnanci v průmyslovém podniku uplatňovaný vzdělávací systém. Závislost mezi měřenými jevy dle výše vypočteného koeficientu můžeme označit za nízkou.

8.1 Interpretace zjištěných dat

Jak již bylo uvedeno, vzdělávání realizováno v podniku On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. je rozděleno do pěti pracovních pozic tak, aby nároky na kvalifikaci, osobní i odbornou způsobilost zaměstnanců byly uspokojeny dle potřeb zaměstnavatele. Většina operátorů, kteří byli v našem výzkumu osloveni, je s plánem vzdělávání téměř spokojena. Také jsou přesvědčeni, že díky podnikovému vzdělávání pozorují zlepšení pracovních výsledků. Pouze tři dotazovaní respondenti toto zlepšení nepozorují. Na základě zjištěných údajů můžeme konstatovat, že operátoři jsou s plánem vzdělávání spokojeni a na základě poskytovaného vzdělávání pozorují zlepšení svých pracovních výsledků. S tím, jakým způsobem podnik On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. realizuje vzdělávání svých zaměstnanců, je většina respondentů také spokojena. Vzdělávací aktivity se realizují na pracovišti různými způsoby. Nejčastější realizovanou metodou je přednáška s diskusí, za kterou následuje instruktáž s tréninkem a na třetím místě byla vyhodnocena metoda seminář s modelovými příklady. Nejméně využívanou metodou je e-learning, který se pro tuto kategorii zaměstnanců spíše nevyužívá. Při zjišťování oblíbenosti těchto metod jsme zjistili, že nejvíce preferují zaměstnanci přednášku s diskusí stejně jako instruktáž s tréninkem. U operátorů je rovněž preferovanou metodou vzdělávání seminář s modelovými příklady. Naopak, mezi nejméně oblíbené metody operátoři zařadili přednášku a e-learning.

Na základě získaných dat pomocí dotazníkového šetření můžeme tvrdit, že operátoři převážně preferují praktický způsob vzdělávání, např. přednášku s diskusí, instruktáž s tréninkem nebo seminář s modelovými příklady. Kromě přednášky s diskusí, instruktáže s tréninkem a semináře s modelovými příklady, nejsou další metody v rámci vzdělávání operátorů v podniku On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. příliš využívány a také

oblíbeny. U dotazu týkajícího se preference zácviku - seminář s modelovými příklady nebo instruktáž s tréninkem jsme ověřovali naši hypotézu týkající se případného rozdílu v četnosti odpovědí na tuto otázku u zaměstnanců. Na základě statistického zpracování bylo zjištěno, že četnosti odpovědí u zaměstnanců jsou vyšší v preferenci tréninku než zácviku. To znamená, že zaměstnanci preferují více trénink než zácvik.

Co se týče hodnocení průběhu vzdělávacích aktivit, většinou respondenti odpovídali, že jejich úroveň je dobrá nebo průměrná. Jako „výborný“ respondenti označovali nejvíce přínos pro praxi, obsahovost, provedení a srozumitelnost vzdělávacích aktivit. Při detailním zaměření na hodnocení průběhu vzdělávacích aktivit jsou operátoři s celkovým průběhem vzdělávacích aktivit spokojeni. V rámci formulace druhé hypotézy byly zjištěny rozdíly ve vnímání přínosu vzdělávání mezi zaměstnanci s úplným středním vzděláním s maturitou a s úplným středním vzděláním včetně vyučení. Z výše uvedených výsledků můžeme říct, že v rámci vzdělávání operátorů v podniku On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. je uskutečňována dobrá identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců s ohledem na poskytování informací relevantních k pracovní pozici i pracovnímu výkonu. Toto vzdělávání považují respondenti za nejvíce přínosné především pro jejich osobní rozvoj a rovněž pro výkon jejich profese. S tímto zjištěním koresponduje také přesvědčení operátorů, že podnik se dobře zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Toto přesvědčení potvrzuje obecně platné zjištění, že kvalitní a účelové vzdělávání vede ke zvýšení pracovního výkonu. Vzdělávání zaměstnanci dokážou odvádět více práce, s minimem chybování. Také není vyžadována vysoká míra kontroly, mají vyšší pracovní morálku a nedostává se u těch těchto zaměstnanců únava (Belcourt a Wright, 1998, s. 14).

V čem konkrétně považují zaměstnanci zlepšení pracovního výkonu, jsme s ohledem na výzkumnou problematiku nezjišťovali. Můžeme tuto skutečnost vnímat jako faktor k dalšímu zkoumání. I když většina respondentů uvádí, že realizace procesu vzdělávání zvyšuje jejich hodnotu ve smyslu konkurenceschopnosti, existuje však skupina zaměstnanců, kteří spatřují v systému vzdělávání určité nedostatky. Ano, dosahují daných pracovních výsledků, ale ne na takové úrovni, na jaké by si ji představovali. I když měli možnost se vyjádřit, pokud měli nějaké výhrady, neučinili tak.

Respondenti nepociťují naplnění svých vzdělávacích potřeb a ani jejich očekávání nejsou zcela naplňována. Z celkového pohledu jsou spokojeni, ale tato spokojenost není stoprocentní, v obecné rovině ovšem spokojenost převládá.

Pokud zaměstnanci mají výhrady k naplňování svých potřeb, nebo zjišťují rezervy v koncepci vzdělávání, tak, aby docházelo ke zlepšení pracovních výsledků, považujeme tuto skutečnost jako nežádoucí. Operátoři nejsou dostatečně zapojováni do tvorby vzdělávacího systému, popř. nemají možnost podávat návrhy určité vzdělávací aktivity, potřebnou pro výkon své profese. Respondenti mohou sami osobně navrhnout vzdělávací aktivitu, ale pouze v některých oblastech. Na tvorbě celého vzdělávacího systému se nepodílejí vůbec.

Vzdělávací systém musí být pružný. Dle Bartoňkové (2010, s. 121), je vzdělávání neustále se opakující proces na základě důkladné a důsledné analýzy potřeb zaměstnanců. Analýzu potřeb podnik zjišťuje z analýzy organizace, analýzy práce a analýzy osob. Hodnocení vzdělávání podnik On Semiconductor provádí ve čtyřech rovinách, ve kterých zohledňuje výsledky z „hodnocení úrovně a relevantnosti vzdělávacích akcí“, dále pak z „hodnocení výsledků získaných znalostí a dovedností“. Přímý nadřízený operátorů provádí „hodnocení využití získaných poznatků v praxi, změny pracovního chování“. Nejobtížnější hodnocení je „hodnocení faktické efektivity“, kterou s ohledem na obtížnost provádí podnik pouze u přímých výrobních pracovníků.

Způsobem, jakým zaměstnavatel poskytuje vzdělávání, a s množstvím poskytnutých informací jsou respondenti převážně spokojeni, pouze 4% dotazovaných vyjádřila svou absolutní nespokojenost. Respondenti mají o další vzdělávání zájem, ale ne všichni se jej v případě realizace mohou zúčastnit. Bariérou jsou časové, finanční a jiné důvody. Při ověřování hypotézy týkající se zájmu o další vzdělávání, jsme použili chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku, kde jsme zjišťovali vliv na zájem o další vzdělávání s ohledem na délku pracovního poměru zaměstnance. Na základě našeho zjištění jsme došli k závěru, že délka praxe má vliv na zájem o další vzdělávání. Tzn., že zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v podniku déle jak deset let, mají větší zájem o další vzdělávání než zaměstnanci pracovníčně mladší. Tuto skutečnost můžeme vysvětlit možností zvyšování si své kvalifikace a tím i zajištěním kariérního růstu.

Informace o školení, které podnik svým zaměstnancům nabízí, získávají operátoři z podnikového intranetu, od svého nadřízeného, popř. z personálního oddělení.

Respondenti dosavadní systém vzdělávání, s ohledem na určité nedostatky, např. neúčast na tvorbě vzdělávání pro zaměstnance, hodnotí z celkového pohledu jako vyhovující (65 % z dotazovaných). Vzdělávací systém takto ohodnotili muži i ženy. Pohlaví neovlivnilo celkové hodnocení vzdělávacího systému a koncepce vzdělávání

operátorů ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. dle našeho názoru, dostatečně zohledňuje potřeby těchto zaměstnanců na základě individuálních i sociodemografických potřeb (např. délka pracovního poměru, nejvyšší dosažené vzdělání apod.), které se mohou lišit.

8.2 Doporučení

Společnost On Semiconductor Czech Republic, s.r.o., na základě hodnocení respondentů zajišťuje vzdělávání svých zaměstnanců dostatečně. Zaměstnanci v jednotlivých položkách dotazníku, ve většině případech vyjadřovali spokojenost s koncepcí vzdělávání, a to jak v oblasti realizace vzdělávacích aktivit, tak i v naplňování potřeb operátorů v rámci osobního i pracovního rozvoje. Často však respondenti uváděli středovou odpověď, což znamená, že určité oblasti vzdělávacího systému, v podniku On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. z jejich pohledu nemají optimální nastavení.

Vzdělávání, které tato společnost zaměstnancům poskytuje, je sestaveno dle profesní potřeby každého zaměstnance s určeným časovým limitem. Vzdělávání zaměstnanců má kladný přínos nejen pro samotného zaměstnance, ale také pro vedoucí pracovníky, kteří hodnotí kvalitu a kvantitu vykonané práce. Zastáváme názor, že zaměstnancům, operátorům by se měla věnovat větší vzdělávací péče. Doporučujeme podrobněji se zaměřit na tuto cílovou skupinu, kde např. pomocí hodnotících pohovorů, testů zručnosti by vedoucí zaměstnanec mohl prodloužit časový limit zácviku a výcviku. Tím by se zajistila vyšší výkonnost a kvalitativnost, kterou podnik od svých zaměstnanců požaduje.

S touto problematikou také souvisí minimální zapojení zaměstnanců do plánování vzdělávacích aktivit, nebo také možnost podávání návrhů konkrétních vzdělávacích aktivit, kterou zaměstnanci považují za velmi přínosnou. Dle Armstronga (2007, s. 498), je v rámci vzdělávacího cyklu důležité věnovat pozornost jednotlivým fázím vzdělávacího systému stejně svědomitě. Dle našeho názoru se v případě společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. nemusí nacházet soulad mezi analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb s evaluací tohoto procesu. Tím by se mohla potřeba cíle zaměstnance sladit s cílem organizace.

O vysoké úrovni vzdělávání svědčí fakt, že zaměstnanci mají zájem o další podnikové vzdělávání. I když mají výhrady k určitým vzdělávacím aktivitám, vyjadřují spokojenost a hodnotí je jako přínosné.

Žádný zaměstnavatel nemůže uspokojit veškeré vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, v našem případě jsme uváděli výsledky 197 respondentů. Zaměstnanci společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. zhodnotili stávající vzdělávací systém jako vyhovující. Nedostatky, které vyplynuly z našeho výzkumu, se vyskytují v přínosu pro danou cílovou skupinu, kde je zřejmé, že zaměstnanci vidí vzdělávání přínosné pro své nadřazené a také v nedostatečném zapojení zaměstnanců do vytváření vzdělávacího systému.

Tyto oblasti doporučujeme tvůrcům vzdělávání ve společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. změnit.

ZÁVĚR

Vzdělávání se již nespojuje pouze s povinnou školní docházkou, ale týká se každé cílové skupiny ve společnosti. Proto i zaměstnavatel klade důraz na tuto problematiku. Podnikové vzdělávání je ovlivňováno organizačními a institucionálními předpoklady vzdělávání, dále politikou vzdělávání a v nemalé míře i strategií podniku.

Personální odbor je část podniku, který se zabývá řízením lidských zdrojů. Spolu s podnikovými manažery se zabývají zajišťováním navyšování znalostí, vědomostí, dovedností zaměstnanců za účelem zlepšení kvality a výkonnosti dané profese. Vzděláváním si zaměstnanci v nemalé míře osvojují pracovní postoje.

Základem podnikové vzdělávání je systematický, nepřetržitý a na sebe navazující cyklus sestavený ze čtyř fází, které na sebe navazují. Aby podnikové vzdělávání mělo požadovaný efekt, je důležité stanovení si vzdělávacích cílů - součástí je správná volba formy a metody vzdělávání s ohledem na cílovou skupinu, organizování a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit. Poslední a neméně důležitou fází je kvalitní evaluace každé vzdělávací aktivity. Musíme mít neustále na mysli, že podnikové vzdělávání je investicí za účelem dosažení maximálních cílů podniku a proto je potřeba tento systematický vzdělávací proces pravidelně vyhodnocovat.

Teoretická část bakalářské práce se zabývala podnikovým vzděláváním, jeho formami, metodami a fázemi systematického vzdělávání v podniku dle odborné literatury. Další část je věnována společnosti On Semiconductor Czech Republic, s.r.o. kde je popsána oblast podnikového vzdělávání. V praktické části jsme stanovili výzkumný problém, výzkumné otázky, hypotézy a cíl výzkumu. Získaná data jsme pomocí dotazníkového šetření zanalyzovali, vyhodnotili a na základě výsledků jsme vyvodili závěr a navrhli doporučení pro praxi.

Cílem této práce bylo zjistit, jak hodnotí zaměstnanci vzdělávání v průmyslovém podniku, protože vzdělávání má naplňovat cíle podniku a tím zvyšovat konkurenceschopnost v tržním světě.

Výzkum vyhodnotil pohledem zaměstnance jednoznačný přínos podnikového vzdělávání nejen pro profesní růst, ale i osobní růst zaměstnanců. Jako nedostatek zaměstnanci považují plánování vzdělávacích aktivit, kde samotní zaměstnanci nemají možnost se podílet na této fázi.

Můžeme konstatovat, že zaměstnanci podniku On Semiconductor Czech Republic s.r.o. hodnotí podnikové vzdělávání velmi dobře. Analýza podnikového vzdělávání vykazuje fungování podnikového vzdělávání na dobré úrovni. Personální oddělení a management podniku si je vědom vysoké návratnosti investic v podobě požadované odbornosti zaměstnanců, kteří tím tak dosahují na svých pracovních pozicích kvalitativních i kvantitativních výsledků. Pouze efektivní vzdělávání je přínosné pro podnik a do takového vzdělávání má smysl investovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BELCOURT, M. a P. C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-459-2.
- [5] BRÁZDOVÁ, Zdeňka, 2011. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých: studijní text pro kurz Certifikovaný lektor vzdělávání dospělých*. Vyd. 2. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2717-1.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, 2006. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých: Studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Hanex. ISBN 80-85783-62-2.
- [7] EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: KeyPublishing. ISBN 978-80-7418-197-9.
- [8] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků: Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-5.
- [9] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [11] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [12] MUŽÍK, Jaroslav, 1999. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
- [13] MUŽÍK, Jaroslav, 2010. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-581-6.
- [14] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- [15] PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-712-7.
- [16] PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.
- [17] PRŮCHA, Jan, 1996. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1333-8.

- [18] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004, Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- [19] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [20] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [21] VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-98-3.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [1] MOPS - Modulární personální systém: Vzdělávání a rozvoj osob z cílových skupin. *Silné pracoviště* [online]. 2017 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.rpic-vip.cz/silne-pracoviste/>
- [2] PITUCHOVÁ, Ivana. Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatricka. *Acta academica karviniensia* [online]. 2013, č. 2 [cit. 2016-12-28]. ISSN 1212-415X. Dostupné z: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Pituchova.pdf>
- [3] TURECKIOVÁ, Michaela. Podnikové vzdělávání: metody a formy používané v rozvoji lidských zdrojů. *Pedagogika*. [online]. 2006, č. 4 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: [C:/Users/eva/Downloads/Pedag_2006_4_07_Podnikove_373_381%20\(3\).pdf](C:/Users/eva/Downloads/Pedag_2006_4_07_Podnikove_373_381%20(3).pdf)
- [4] URBAN, Jan. Jaké jsou trendy rozvoje vzdělávání? Cíle, metody a hodnocení výsledků. In: *ProByznys.info* [online]. Economia a.s., 2012 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-57771350-jake-jsou-trendy-rozvoje-vzdelavani-cile-metody-a-hodnoceni-vysledku>

INTERNÍ ZDROJE:

- [1] ULLRICOVÁ, IVA, 2001. *Employee Training*. ON Semiconductor.
- [2] ULLRICOVÁ, IVA, 2005. *Systém vzdělávání*. ON Semiconductor.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EHS	Oddělení životního prostředí a bezpečnosti práce
OV	Oddělení vzdělávání
PAM	Personalistika a platy
PO	Požární ochrana
THP	Technicko hospodářský pracovník
ÚZJ	Úsek zabezpečování jakosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Tradiční model řízení lidských zdrojů.....	15
Obrázek č. 2: Místo vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání.....	16
Obrázek č. 3: Formy podnikového vzdělávání podle místa konání.....	19
Obrázek č. 4: Cyklus systematického podnikového vzdělávání.....	21
Obrázek č. 5: Determinanty při výběru vhodné metody vzdělávání.....	27
Obrázek č. 6: Hierarchické a obsahové členění systému vzdělávání.....	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Charakteristiky dílčích úrovní Kirkpatrickova modelu.....	34
Tabulka č. 2: Struktura dotazníku.....	51
Tabulka č. 3: Matice čtyřpolní tabulky.....	54
Tabulka č. 4: Čtyřpolní tabulka pro test chí-kvadrát u H1.....	70
Tabulka č. 5: Čtyřpolní tabulka pro test chí-kvadrát u H2.....	72
Tabulka č. 6: Čtyřpolní tabulka pro test chí-kvadrát u H3.....	73
Tabulka č. 7: Čtyřpolní tabulka pro test chí-kvadrát u H4.....	74

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů.....	55
Graf č. 2: Délka zaměstnání v podnik.....	56
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	56
Graf č. 4: Zájem podniku o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	57
Graf č. 5: Vliv podnikového vzdělávání na pracovní výsledky.....	58
Graf č. 6: Způsob realizace vzdělávání na pracovišti.....	59
Graf č. 7: Preferovaná forma vzdělávání.....	60
Graf č. 8: Hodnocení průběhu vzdělávacích aktivit.....	61
Graf č. 9: Přínos školení pro výkon profese.....	62
Graf č. 10: Účast na vzdělávacích aktivitách a jejich přínos.....	62
Graf č. 11: Přínos vzdělávání pro výkon profese.....	63
Graf č. 12: Splnění očekávání k absolvovanému školení.....	64
Graf č. 13: Možnost osobně navrhnout vzdělávací aktivitu.....	64
Graf č. 14: Možnost podílet se na tvorbě systému vzdělávání pro zaměstnance....	65
Graf č. 15: Spokojenost se zaškolením a množstvím poskytnutých informací.....	66
Graf č. 16: Zájem o další profesní vzdělávání.....	67
Graf č. 17: Zdroj informací o nabízených vzdělávacích aktivitách.....	68
Graf č. 18: Hodnocení dosavadního systému vzdělávání.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník pro předvýzkum

Příloha PII: Dotazník pro hlavní výzkum

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PŘEDVÝZKUM

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jmenuji se Eva Nečyporuková a studuji 3. ročník kombinované formy studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, obor Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře.

Téma mé bakalářské práce je „Evaluace podnikového vzdělávání pohledem zaměstnanců v průmyslovém podniku“.

Tímto Vás chci požádat o spolupráci na předvýzkumu k mé bakalářské práci.

Předvýzkum má za úkol změnit popř. vynechat otázky, které jsou bezpředmětné nebo nesrozumitelné pro daný výzkum. Pokud se Vám bude jakákoli otázka takto jevit, udělejte prosím u ní křížek, popř. nejasnosti řešte s administrátorem.

Vyplňujte prosím pravdivě, dotazník je anonymní a zjištěné údaje jsou důvěrné.

Děkuji Vám za ochotu a laskavost při vyplňování dotazníku.

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) méně než 10 let
- b) více než 10 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské, včetně vyučení
- b) úplné střední s maturitou
- d) vysokoškolské

4. Zabývá se podle Vás podnik dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

5. Je možné pozorovat zlepšení pracovních výsledků díky vzdělávání v podniku?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

6. Jak jsou převážně realizovány vzdělávací akce na Vašem pracovišti?

- a) přednáška
- b) přednáška s diskuzí
- c) e-learning
- d) seminář s modelovými příklady- zácvik
- e) instruktáž s tréninkem

7. Jakou formu vzdělávání preferujete? (uvést max. 2 formy)

- a) přednáška
- b) přednáška s diskuzí
- c) E-learning
- d) seminář s modelovými příklady - zácvik
- e) instruktáž s tréninkem

8. Jak hodnotíte průběh vzdělávacích aktivit?

Ohodnoťte prosím na škále 1 - 5 (1 = výborné, 2 = dobré, 3 = průměrné, 4 = nepříliš dobré, 5 = neuspokojivé).

	1	2	3	4	5
obsahová stránka					
provedení školení (metoda, přednes)					
délka školení					
Užitečnost informací					
Srozumitelnost informací					
přínos pro praxi					

9. Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Vaše účast na vzdělávacích akcích je podle Vás přínosem:

- a) pro můj osobní rozvoj
- b) pro mé nadřízené, protože je pak výkon mé práce efektivnější
- c) jiné:

11. Odpovídalo absolvované vzdělávání Vaším potřebám z pohledu pracovní pozice?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

12. Splnily absolvovaná vzdělávání Vaše očekávání?

- a) ano, vždy
- b) většinou
- c) občas
- d) zřídka
- e) nikdy

13. Máte možnost navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou považujete za důležitou pro Váš další rozvoj?

- a) ano, vždy
- b) ano, v určitých oblastech
- c) nevím
- d) spíše ne

14. Můžete se podílet na tvorbě systému vzdělávání pro zaměstnance podniku?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

15. Byl(a) jste spokojen(a) s množstvím informací a zaškolením na Vaší pozici?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

16. O další profesní vzdělávání

- a) máte zájem
- b) máte zájem, ale neúčastníte se z důvodu (časových; finančních; jiných)
- c) nemáte zájem

17. Kde získáváte informace o nabízených školeních?

- a) od nadřízeného
- b) z personálního oddělení
- c) e-mailem
- d) z podnikového intranetu

18. Je podle Vás dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců průmyslového podniku:

- a) vyhovující, není potřeba nic měnit
- b) vyhovující s výhradami (uveďte jaké)

.....

- c) nevyhovující (co byste změnil/a)

.....

Děkuji za Váš čas

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK PRO HLAVNÍ VÝZKUM

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jmenuji se Eva Nečyporuková a studuji 3. ročník kombinované formy studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, obor Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře.

Téma mé bakalářské práce je „Evaluace podnikového vzdělávání pohledem zaměstnanců v průmyslovém podniku“.

Tímto Vás chci požádat o vyplnění dotazníku, který je anonymní a bude sloužit výhradně pro potřeby mé práce.

Předem děkuji za spolupráci.

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) méně než 10 let
- b) více než 10 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské, včetně vyučení
- b) úplné střední s maturitou
- d) vysokoškolské

4. Zabývá se podle Vás podnik dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

5. Je možné pozorovat zlepšení pracovních výsledků díky vzdělávání v podniku?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

6. Jak jsou převážně realizovány vzdělávací akce na Vašem pracovišti?

- a) přednáška
- b) přednáška s diskuzí
- c) e-learning
- d) seminář s modelovými příklady- zácvik
- e) instruktáž s tréninkem

7. Jakou formu vzdělávání preferujete? Seřad'te dle Vašeho zájmu. Označte čísla 1-4 (1 - nejvíce preferuji, 4 - nepreferuji vůbec)

	1	2	3	4
přednáška				
přednáška s diskuzí				
e-learning				
seminář s modelovými příklady				
instruktáž s tréninkem				

8. Jak hodnotíte průběh vzdělávacích aktivit?

Ohodnoťte prosím na škále 1 - 5 (1 = výborné, 2 = dobré, 3 = průměrné, 4 = nepříliš dobré, 5 = neuspokojivé).

	1	2	3	4	5
obsahová stránka					
provedení školení (metoda, přednes)					
délka školení					
užitečnost informací					
srozumitelnost informací					
přínos pro praxi					

9. Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Vaše účast na vzdělávacích akcích je podle Vás přínosem:

- a) můj osobní rozvoj
- b) mé nadřazené
- c) jiné:

11. Odpovídalo absolvované vzdělávání Vaším potřebám z pohledu pracovní pozice?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne

d) určitě ne

12. Splnily absolvovaná vzdělávání Vaše očekávání?

a) ano, vždy

b) většinou

c) občas

d) zřídka

e) nikdy

13. Máte možnost sám(a) navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou považujete za důležitou pro Váš další rozvoj?

a) ano, vždy

b) ano, v určitých oblastech

c) nevím

d) spíše ne

14. Můžete se podílet na tvorbě systému vzdělávání pro zaměstnance podniku?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

15. Byl(a) jste spokojen(a) s množstvím informací a zaškolením na Vaší pozici?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

16. O další profesní vzdělávání

- a) mám zájem
- b) máte zájem, ale neúčastníte se
- c) nemám zájem

17. Kde získáváte informace o nabízených školeních?

- a) od nadřízeného
- b) z personálního oddělení
- c) E-mail
- d) z podnikového intranetu

18. Je podle Vás dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců průmyslového podniku:

- a) vyhovující, není potřeba nic měnit
- b) nevyhovující

.....

- c) vyhovující s výhradami

.....

Děkuji za Váš čas