

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávání pracovníků v organizaci**

**Training of employees in the organization**

Karolína Trhlíková

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína TRHLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0366P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vzdělávání pracovníků v organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoreticky vymezte podnikové vzdělávání a související pojmy.
2. Představte vybranou organizaci.
3. Analyzujte a zhodnoťte vzdělávání u vybrané skupiny zaměstnanců.
4. Formulujte návrhy pro oblast vzdělávání v dané organizaci.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Vzdělávání dospělých (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-581-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

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



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

V Plzni dne 23. října 2018

# Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávání pracovníků v organizaci“*

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

Plzeň dne .....

.....

podpis

# Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za její pomoc při vytváření této práce. Dále bych ráda poděkovala personálnímu řediteli firmy TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. panu Bc. Martinovi Čermákovi za poskytnuté informace a jeho čas. Velký dík za morální podporu patří i mé rodině, a především mému příteli Davidu Rancovi.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....</b>	<b>11</b>
1.1 CÍLE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	11
1.2 PŘÍSTUPY K PODNIKOVÉMU VZDĚLÁVÁNÍ .....	12
<b>2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP K PODNIKOVÉMU VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>14</b>
2.1 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	14
2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
2.2.1 Výběr a typy školitelů .....	16
2.2.2 Účastníci vzdělávací akce .....	17
2.2.3 Obsah školení .....	18
2.2.4 Časové zdroje .....	19
2.2.5 Finanční zdroje .....	19
2.2.6 Volba metody vzdělávání.....	19
2.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT .....	20
2.3.1 Metody vzdělávání.....	21
2.3.1.1 Vzdělávání na pracovišti (on-the-job training) .....	23
2.3.1.2 Vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training) .....	27
2.4 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....	31
2.5 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
2.5.1 E-learning .....	33
2.5.2 Gamifikace .....	34
2.5.3 Virtuální a rozšířená realita (VR a AR).....	35
2.5.4 Peer learning .....	35
2.5.5 Microlearning.....	36
2.5.6 Storytelling (narace).....	36
<b>3 SHRNUÍ.....</b>	<b>38</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY .....</b>	<b>40</b>
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	40
4.2 STROJE A NÁSTROJE, VÝROBA A TECHNOLOGICKÉ CENTRUM.....	41
4.3 VIZE, POSLÁNÍ, MOTTO SPOLEČNOSTI.....	42
4.4 EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI .....	43
4.5 STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	47

4.6	LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI .....	48
<b>5</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ TGS .....</b>	<b>49</b>
5.1	IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ .....	50
5.2	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT .....	54
5.3	REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .....	55
5.3.1	<i>Typy školitelů</i> .....	57
5.3.2	<i>Typy školících aktivit</i> .....	58
5.4	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	60
<b>6</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>61</b>
6.1	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	61
6.2	ZÁVĚRY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	74
6.3	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI .....	77
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>79</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>90</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>91</b>
	<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>97</b>
	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>98</b>

# Úvod

„Existuje horší věc než vzdělávat své zaměstnance a pak je ztratit, a tou je nevzdělávat je a ponechat si je.“ (Zig Ziglar)

Pro každou firmu je velice důležité, aby vzdělávala své zaměstnance, neboť jsou to právě zaměstnanci, kdo tvoří dobré jméno a image firmy. Investováním do jejich vzdělávání firma zvyšuje jak jejich hodnotu, tak zároveň i svoji. Firma, která neumožňuje svým zaměstnancům vzdělávat se, není schopná expandovat a udržet krok s konkurencí, což pro ni může mít ve výsledku fatální následky. Proto se tato bakalářská práce zabývá tématem Vzdělávání pracovníků v organizaci. Práce byla zpracována ve firmě TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit vzdělávací systém ve společnosti a následně formulovat případná opatření či návrhy, které by přispěly ke zlepšení dosavadního vzdělávacího systému.

Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část tvoří 2 kapitoly. V první kapitole je definován pojem podnikového vzdělávání, jeho cíle a oblasti. V práci je uvedeno, kdo je ve firmě za vzdělávání a s ním souvisejícími činnostmi zodpovědný. Dále jsou vymezeny tři nejčastější přístupy firem k vzdělávání a zaveden pojem systematického vzdělávání. Druhá kapitola teoretické části je detailněji věnována systematickému vzdělávání ve firmě. Spolu s ním je definován pojem čtyřfázový model. Jednotlivé fáze čtyřfázového modelu jsou vysvětleny v následujících podkapitolách. V závěru druhé kapitoly jsou zmíněny nejnovější trendy v oblasti podnikového vzdělávání. Teoretická část je zpracována s využitím odborných zdrojů.

Po shrnutí celé teoretické části následuje část praktická, která je věnována vybrané firmě TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. Praktická část obsahuje kapitoly *Představení firmy*, *Vzdělávání ve firmě TGS*, *Dotazníkové šetření* a *Návrhy a doporučení pro oblast vzdělávání*. V kapitole *Představení firmy* jsou uvedeny základní informace o historii společnosti, její podnikové činnosti, vizi, organizační strukturu a ekonomické situaci. Stěžejní kapitoly praktické části představují kapitola *Vzdělávání ve firmě TGS*, kde je popsán proces vzdělávání v uvedené firmě za pomoci systematického



přístupu, a kapitola *Dotazníkové šetření*. Šetření bylo realizováno mezi zaměstnanci na pracovní pozici obchodní reprezentant (dále v textu jen „obchodník“), kteří patří z hlediska konkurenceschopnosti firmy do jedné z klíčových skupin. Závěrečná kapitola *Návrhy a doporučení pro oblast vzdělávání* prezentuje návrhy, které by mohly přispět k zefektivnění podnikového vzdělávacího procesu. Praktická část byla zpracována s využitím interních zdrojů podniku, webových stránek firmy a strukturovaných rozhovorů s personálním ředitelem.

# 1 Vzdělávání v organizaci

Pod pojmem vzdělávání zaměstnanců v organizaci si lze představit „*soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace*“ (Dvořáková, 2007, str. 286). Zaměstnavatel tyto činnosti plánuje za účelem zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, pokud možno vedoucí k většímu pracovnímu výkonu jednotlivých pracovníků a zvýšení produktivity v organizaci (Dvořáková, 2007).

Bartoňková (2010, str. 11) pod pojmem podnikové vzdělávání rozumí část profesního vzdělávání, které „*zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.*“

Na vzdělávání lze také nahlížet jako na proces, při kterém organizace motivuje zaměstnance k učení a poznávání, které je v souladu se strategickými cíli společnosti a zároveň respektuje a evaluuje různorodost pracovníků (Harrisonová, 2009).

## 1.1 Cíle podnikového vzdělávání

Cílem podnikového vzdělávání není pouze snaha o získávání nových znalostí a dovedností, ale i o schopnosti pracovníků změnit svůj způsob myšlení či cítění a své chování (Tureckiová, 2004).

Podle Armstronga (2015) je hlavním smyslem vzdělávání neustálé zvyšování hodnoty stávajících zaměstnanců s cílem zvyšovat jejich kvalitu, která je potřebná pro naplnění současných i budoucích požadavků.

Jedním z možných cílů vzdělávání zaměstnanců ve firmách může být snaha o zvýšení konkurenceschopnosti podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dvořáková (2007, str. 286-287) rozděluje oblasti vzdělávání zaměstnanců na:

**Orientaci** – zaměstnanec se seznamuje se samotnou organizací, kolektivem a budoucím pracovním místem. Je přirozené, že každému jedinci v začátcích trvá, než se zařadí do pracovního procesu. Každý nově nastupující potřebuje individuální zacházení, které je

zajištěno prostřednictvím vstupního vzdělávacího programu. Firmy mají obecně tendenci vzdělávání v procesu orientace pracovníka urychlovat, aby mohly z výsledků pracovníka těžit co nejdříve.

**Prohlubování kvalifikace** – cílem je zajistit kompatibilitu mezi odbornými znalostmi zaměstnance a požadavky v rámci pracovní pozice souvisejícími například se zavedením nové technologie.

**Přeškolení (rekvalifikace)** – plánování organizace přemístí pracovníka z jeho původní pozice na jinou. Ze strany organizace je poskytnuto školení, díky kterému si zaměstnanec osvojí dovednosti a znalosti, které nová pozice vyžaduje.

**Profesní rehabilitace** – pod tímto pojmem rozumíme oblast vzdělávání osob, „*kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání*“, s cílem je znovu zaměstnat (Koubek, 2007, str. 256).

Vzdělávání v podniku zaštiťuje v malých firmách většinou personální oddělení, které mimo vzdělávání pracovníků řeší i jiné úlohy týkající se získávání a výběru zaměstnanců, odměňování, motivace atd. Naproti tomu ve velkých firmách figuruje mimo klasické personální oddělení samostatný speciální útvar, který se zabývá pouze vzděláváním. Problematiku vzdělávání neřeší pouze výše uvedená oddělení, ale zapojují se také vedoucí pracovníci, různá sdružení pracovníků či dokonce odbory (Koubek, 2007).

## 1.2 Přístupy k podnikovému vzdělávání

Podle Měrtlové (2014, str. 24) se systém podnikového vzdělávání formuje na základě personální strategie, která vychází z celkové strategie firmy. Obecně se strategie definuje jako „*řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů*“ (Diderot, 1999, str. 295). Pro každou společnost je nutné si správně definovat vlastní strategii, protože od ní se odvíjí veškerá podniková rozhodování a procesy. Podle toho, zda daná organizace následuje svoji předem danou strategii vzdělávání, se uplatňují celkem tři možné postoje, které Dvořáková (2007) vymezuje následovně:

- 1) Organizace, která vzdělávání zaměstnanců nepovažuje za prvořadou záležitost. Vzdělávání není v této organizaci buď řešeno vůbec, nebo pouze okrajově, kdy organizace plní jen povinné záležitosti vyplývající z pracovněprávních předpisů. Tyto organizace se snaží vybírat si na pracovním trhu zejména takové zaměstnance, kteří už případnou kvalifikaci mají, a tudíž jim ji nemusí rozšiřovat.
- 2) Dále mohou firmy uplatňovat nesystematický přístup ke vzdělávání, kdy jsou vzdělávací aktivity plánovány náhodně a slouží primárně k uspokojení momentální vzdělávací potřeby.
- 3) Pokud organizace vychází ze systematického vzdělávání zaměstnanců, pak pro ni vzdělávání znamená více než jen nutnost. Tento přístup s sebou přináší velké množství výhod. Nejenže se zlepšuje produktivita pracovního výkonu a práce obecně, zaměstnanci jsou o to kvalifikovanější, dochází u nich ke zvyšování jejich sociální jistoty, zlepšují se jejich znalosti a dovednosti, organizace se stává na trhu práce atraktivnější a získává na konkurenceschopnosti. Na druhou stranu se ale zvyšují náklady vyplývající ze zaměstnávání kvalifikovanějších pracovníků a riziko, že zaměstnanec firmu opustí díky uvědomění si své rostoucí kvality na pracovním trhu. V následující kapitole je problematika systematického přístupu k podnikovému vzdělávání rozebrána podrobněji.

## 2 Systematický přístup k podnikovému vzdělávání

Systematický přístup ke vzdělávání popisuje jednotlivá stadia podnikového vzdělávání, konkrétněji se jedná o opakující se čtyřfázový model, který začíná analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, na které dále navazuje plánování, realizace a zhodnocení podnikového vzdělávání. Systematický přístup funguje na principu přenosu zkušeností z předchozích cyklů do dalších cyklů, kdy dochází k soustavnému vylepšování podnikového vzdělávání (Armstrong, 2002). Čerpá ze zásad firemní politiky a jejích cílů, dále především ze zásad vzdělávací politiky a strategie dané firmy a hledí na institucionální a organizační vzdělávací předpoklady firmy (Koubek, 2007). „Podstatou systému vzdělávání je pak také odstraňování rozdílů mezi tím, co je (co máme k dispozici), a tím, co je žádoucí (co potřebujeme pro organizaci)“ (Bartoňková, 2010, str. 110).

V následujících podkapitolách budou rozebrány jednotlivé fáze systematického vzdělávání konkrétněji.

### 2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

V rámci analýzy potřeb vzdělávání zjišťujeme, jaký je současný stav znalostí, schopností a dovedností pracovníků, a jaká je výkonnost jednotlivců, týmů a podniku celkově. Zjištěný stav je pak následně porovnáván s požadovaným stavem, který vychází z personální strategie firmy (Vodák a Kucharčíková, 2011). Na konci analýzy jsou specifikovány výkonnostní mezery, které je nutno snížit či odstranit, ale důležité je se zaměřit především na mezery, které jsou odstranitelné prostřednictvím vzdělávání (Bartoňková, 2010). Pro účely analýzy jsou podle Měrtlové (2014) významné především tři typy údajů, na jejichž základě srovnáváme stav kvalifikace a vzdělání zaměstnanců firmy s kvalifikací a vzděláním, které je požadováno na konkrétní pracovní pozici:

- První z nich pocházejí z analýzy a specifikací pracovních míst, ze kterých vycházejí požadavky na zaměstnance a jejich dovednosti, informace o stylu vedení a pracovních vztazích.

- Další podstatné údaje jsou obsaženy v celopodnikové analýze, jejíž součástí jsou informace o struktuře a pozici podniku na trhu, využívání pracovní doby, výrobní program, personální informace týkající se počtu, struktury a fluktuace zaměstnanců.
- Třetí typ údajů představuje analýza osob, která obsahuje hodnocení jednotlivců, informace o vzdělávání a absolvovaných kurzech získaných z výsledků testů, šetření či pohovorů.

Dvořáková (2007) trojici údajů doplňuje o údaje z okolí, kdy se zkoumá situace na trhu, zjišťuje, jakou cestou se ubírá většina studentů na vysokých školách, zajímá se, jak funguje konkurence, a těží ze zkušeností jiných firem.

Pro potřeby analýzy se uplatňují nejrůznější metody, kdy organizace za pomoci dotazníků zjišťuje názory zaměstnanců v oblasti vzdělávání, využívá všech možných statistik týkajících se zaměstnanců a pracovních míst, prochází záznamy vedoucích pracovníků o jejich podřízených a sleduje závěry firemních porad, kde se probírají aktuální problémy (Koubek, 2007).

V závěru fáze analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb by firma měla umět vyjmenovat osoby, pro které bude vzdělávací akce organizována, a dále by měla s jistotou definovat, o jakou vzdělávací akci se bude jednat – například všichni zaměstnanci na pozicích obchodníka budou školeni v komunikačních dovednostech (Dvořáková, 2007).

## **2.2 Plánování vzdělávání**

Ve fázi plánování vzdělávání by měla firma definovat, jaké vzdělávání se uskuteční, jaký bude cíl a obsah vzdělávací aktivity, jaké cílové skupině zaměstnanců bude vzdělávání určeno, jaké metody budou využity při vzdělávání zaměstnanců, kdy a kde se vzdělávání uskuteční, zdali vzdělávací aktivita bude poskytnuta interně či externě, jaké vzniknou v rámci celého procesu vzdělávání náklady, jaké budou požadovány materiály ke vzdělávání, včetně technického vybavení a služeb spojených se vzděláváním, kým bude vzdělávání poskytováno a jaké budou využity metody při vyhodnocování výsledků vzdělávací akce (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Jinými slovy cílem druhé fáze systematického vzdělávání je definice vstupů programu vzdělávání.

### **2.2.1 Výběr a typy školitelů**

Jedno z nejdůležitějších kritérií úspěšného vzdělávacího programu představuje výběr kvalitního školitele, kterému nechybí profesní odbornost, vnitřní vyváženost a komunikační dovednosti. Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) popisují, že školitel, ač renomovaný a zkušený, který je však psychicky nestabilní (nevyřešená minulost, problémy v rodině atd.), má větší pravděpodobnost, že své posluchače nezaujme. Opačným případem může být člověk, který je vyrovnaný, zábavný, sympatický, ale bez patřičných odborných znalostí a dovedností si stěží udrží dlouhodobě pozornost. Školitel by se měl umět orientovat v oblasti pedagogiky či vzdělávání dospělých, aby vytvořil sugestivní prostředí pro školené osoby.

Pokud se školitel ukázal jako velice schopný například během vyučování kurzu „Základy německého jazyka“, neznamená to, že se též osvědčí v kurzu „Německý jazyk pro pokročilé“. Jednotlivé požadavky na lektora se mění jednak podle náplní kurzů, ale také podle použitých metod během školení. Podle toho, jaká metoda školení se vybere, rozlišují autoři (2013) mezi různými rolemi školitelů:

- Kouč
- Lektor
- Mentor
- Trenér
- Tutor

Osoba **kouče** si klade za cíl dovést školenou osobu za pomoci vhodných metod (příběhy, správně pokládané dotazy atd.) k rozuzlení určitých problémů. Školená osoba je vedena k samostatnosti, kouč pouze funguje jako opora. Oproti ostatním výše uvedeným u něj nehrají tak důležitou roli odborné znalosti, ale spíše sociální a osobnostní kvality.

Úkolem **lektora** je předávání jak teoretických, tak i praktických informací, čerpá z vlastních zkušeností a svého vzdělání.

**Mentor** nebývá vždy odborníkem v konkrétní oblasti, ale musí se v ní orientovat. Jako mentoři se především vybírají lidé s dobrým přístupem k práci a morálními hodnotami.

**Trenér** vychází z toho, že si školené osoby již osvojily teoretické znalosti, a procvičuje s nimi postupy, procesy a potřebná řešení.

**Tutorem** se může stát i zkušenější kolega, který se v dané problematice pohybuje jistěji. Svého méně zkušeného kolegu se snaží vést, kontrolovat a podporovat kdykoliv je zapotřebí.

Vodák a Kucharčíková (2011) za dobrého lektora považují osobu, která umí naslouchat, povzbuzovat a podporovat účastníky v jejich aktivitách, dává jim feedback a dovysvětluje případné nejasnosti. Účastníkům poskytuje dostatečné množství času na přemýšlení, dává jim přiměřeně obtížné úkoly a snaží se u každého individuálně podnítit tvořivost a chuť k učení.

Svatoš a Lebeda (2005) doplňují charakteristiku kvalitního lektora o předpoklad, že jeho kvality spočívají ve vysoké míře sociální inteligence, která souvisí se schopností zvládat situace týkající se mezilidských vztahů, kontrolovat své emoce, mít cit pro řešení různých situací a v neposlední řadě i vyzařovat určité osobní kouzlo.

Se správným výběrem školitele přichází téměř vždy efektivita a úspěšnost procesu vzdělávání. Výběr kvalitního školitele, který pohotově zvládá nejrůznější nečekané scénáře, závisí na organizátorovi vzdělávacího programu.

### **2.2.2 Účastníci vzdělávací akce**

Další vstup vzdělávacího programu představuje cílová skupina, kterou se firma chystá školit. Nejenže si firma musí ujasnit důvody, proč chce určité pracovníky vzdělávat, musí také jasně vymezit, kolika osob by se případné školení týkalo, co přesně by byl cíl vzdělávací aktivity a jak nebo podle čeho se nakonec dojde k závěru, zdali se školená osoba ve svém vzdělání doopravdy posunula tam, kde ji firma chtěla a chce mít. Firma za pomoci reálného vstupního profilu účastníka školení definuje momentální znalosti a



dovednosti účastníků, které pak následně ve fázi vyhodnocení vzdělávacích aktivit porovnává s tzv. výstupním profilem účastníka. Výstupní profil účastníka je stanoven již ve fázi plánování a dává spolu se vstupním profilem účastníka jasný přehled o tom, čeho má být v rámci vzdělávání dosaženo (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013).

Některé firmy využívají tzv. **kompetenční modely**. Kompetence podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) představuje schopnost člověka se určitým způsobem projevat. Modely slouží jako nástroj k porovnání aktuálního stavu firmy s plánovaným stavem v budoucnosti a pomáhají přesně určit již výše zmíněné výkonnostní mezery, které lze eliminovat za pomoci vzdělávání. Hroník (2007, str. 68) připodobňuje kompetenční model k „*mostu mezi business strategií a personální strategií*“, kde se business strategií myslí bod, ke kterému firma směřuje, a personální strategií představuje detailní rozpracování cesty k definovanému bodu skrz systém práce s lidmi.

Potřeby vzdělávání jsou u pracovníků zjišťovány za pomoci různých metod, například při firemních pohovorech, které se uskutečňují velice pravidelně, při individuálních či skupinových setkáních, kdy se řeší aktuální problémy, při brainstormingových aktivitách, dotazníkových průzkumech nebo díky development center, která se stávají čím dál oblíbenějšími (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013).

### **2.2.3 Obsah školení**

Obsah vzdělávání, jakožto další vstup vzdělávacího programu, musí mít jasně definovaný účel. Zde už je potřeba se mimo porovnávání aktuálního stavu vzdělání zaměstnanců s požadovaným stavem zaměřit i na skutečné potřeby zaměstnavatele. Obsah vzdělávání by se měl odvíjet od firemní strategie. Vzdělávací potřeby se dají plánovat buď krátkodobě s cílem zjištění aktuálních nedostatků, nebo dlouhodobě, kdy se berou v potaz vnější aspekty týkající se vývoje firmy, firemní pozice na trhu, firemních hodnot a kultury (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013).

Konečná efektivita vzdělávací aktivity je dána podle Evangelu, Bommel a Juříčky (2013) mimo jiné časovými zdroji a finančními zdroji.

### **2.2.4 Časové zdroje**

Během plánování vzdělávání si personalista nebo jiná osoba, která vzdělávání organizuje, nevystačí pouze s počtem dní, které zahrnují pouze samotné školení. Při plánování vzdělávací akce je nutné zvážit také časové rezervy na:

- přípravu, realizaci a hodnocení vzdělávání
- nepřítomnost zaměstnance na svém pracovišti díky účasti na školení
- vyčerpání spolupracovníka, který daného školeného pracovníka během jeho nepřítomnosti zastupuje
- návaznost témat školení v čase (pokud je naplánováno školení BOZP II – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – a konkrétní pracovník nemá absolvované školení BOZP I, nastává pro firmu jak ztráta časová, tak finanční)

### **2.2.5 Finanční zdroje**

Finanční zdroje patří mezi vstupy, o které se zajímá vedení společnosti hlavně ve fázi vyhodnocování vzdělávacího programu. Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) mezi ně řadí nejen náklady na školitele, na občerstvení, studijní materiály či prostory, ale i na:

- pojištění v souvislosti s outdoorovými aktivitami,
- náklady na mzdy zaměstnanců, kteří se účastní školení,
- náklady na mzdy spolupracovníků, kteří školené kolegy zastupují,
- cestovní náklady,
- příspěvky na stravování a ubytování,
- ztracený zisk, kterého by firma mohla dosáhnout, pokud by školené osoby neopustily své pracoviště,
- a náklady na zpětnou vazbu ze školení.

### **2.2.6 Volba metody vzdělávání**

Volba vhodné metody vzdělávání představuje další krok na cestě k efektivnímu vzdělávacímu procesu. Firma musí do svého plánu zahrnout jednotlivé alternativy interních a externích školitelů spolu s jejich požadavky na studijní materiály a zvážit

osoby, které budou za školící akci zodpovědné. Firma musí určit, kde a jak bude školení probíhat, například mimo pracoviště nebo na pracovišti (Dvořáková, 2007).

Posouzení, zdali byla zvolena správná metoda vzdělávání, se odvíjí od konkrétní potřeby a cíle vzdělávání, cílové skupiny, která se vzdělávání účastní a od organizačních předpokladů vzdělávání (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Metody vzdělávání budou podrobněji rozebrány v následující kapitole, *Realizace vzdělávacích aktivit*.

### 2.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Fáze realizace se dá podle Hroníka (2007) rozdělit na tři etapy:

- 1. Etapa – **Příprava**
- 2. Etapa – **Vlastní realizace**
- 3. Etapa – **Transfer**

V rámci etapy **přípravy** je potřeba zajistit vše potřebné k tomu, aby se konkrétní vzdělávací aktivita dala vůbec realizovat. Tato etapa zahrnuje projednání podmínek a následné podepsání smlouvy s vybraným dodavatelem, přípravu lektora, studijních materiálů a jiných potřebných pomůcek včetně technického vybavení. V případě školení mimo pracoviště zajištění dopravy a ubytování, dále pak včasné kontaktování účastníků vzdělávací aktivity. Mezi stěžejní informace, které by měly být rozeslány účastníkům vzdělávání, patří místo a čas konání školící akce, její cíl a téma, aktivity plánované před školením, jméno a kontakt na lektora, další kontaktní osoby a informace o ubytování a stravování.

Následuje **vlastní realizace**, která je zahájena hned poté, co se školitel dostaví na místo konání. V průběhu této etapy školení je nutné neustále kontrolovat, zdali vše probíhá tak, jak bylo naplánováno. Lektor se zavazuje k tomu, že se vynasnaží o navození příjemného aktivního prostředí, snaží se být pozitivní a své žáky povzbuzovat. Pokud vyvstane nějaká nečekaná událost, musí se ihned vyřešit. Problém může spočívat v nevyvážené skladbě účastníků, kdy se v kurzu vyskytují jak úplní začátečníci, tak i dost pokročilí. Někdy se stává, že se účastníci drží zpátky a příliš se neprojeví. Na

kurzu může být ale přítomen i nějaký rušič, který svým chováním nebo poznámkami jakkoliv negativně působí na průběh školení.

Třetí a poslední etapu představuje **transfer**. Po skončení kurzu je potřeba zaměřit se na poznatky, které získali účastníci během kurzu, a někam je zapsat a uložit tak, aby byly i nadále přístupné všem účastníkům po ukončení školení. V průběhu vzdělávací akce se doporučuje pořizovat různé záznamy, buď za pomoci fotek, nebo videí. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili školení, by měli být vedeni k tomu, aby si získané poznatky rovnou ověřili v praxi.

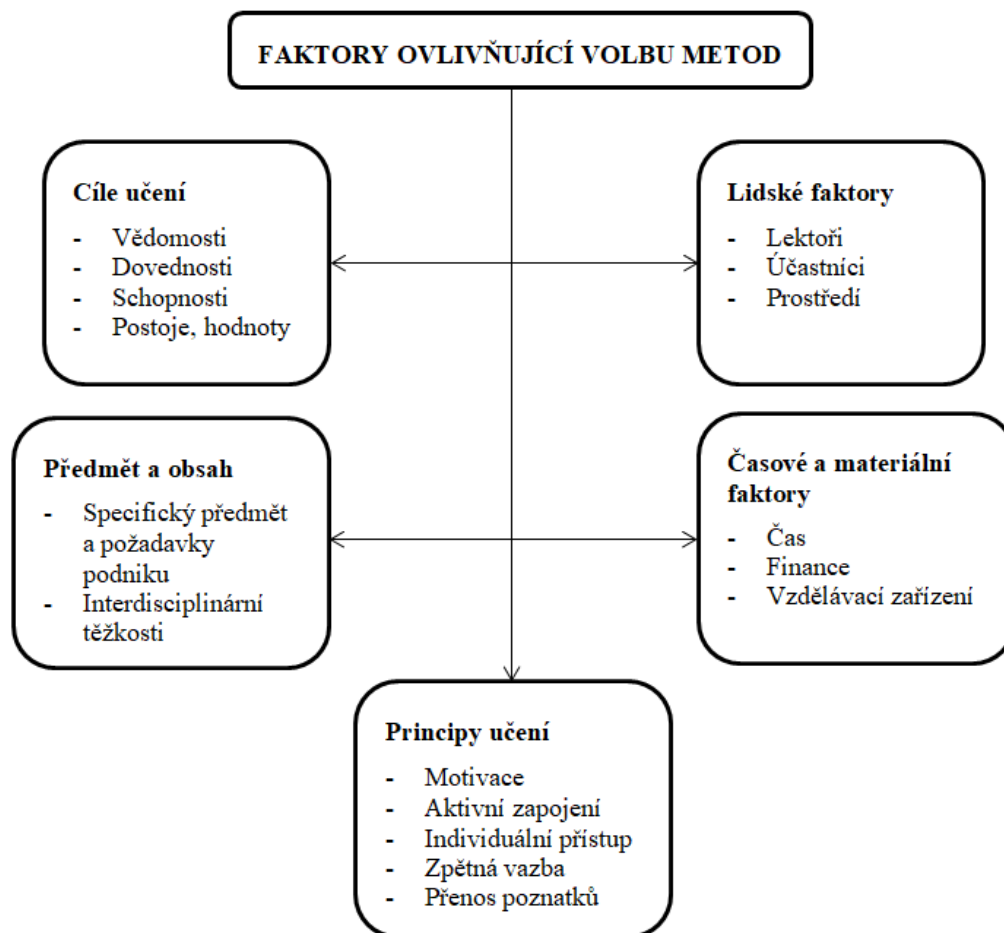
Fáze realizace mimo jiné zahrnuje vypracování evaluačních dotazníků a evidenci účastnických listin na jednotlivých školeních. Po uskutečnění každého školení se vyplňuje tzv. hodnotící zpráva, která má za úkol poskytnout jakýsi přehled o tom, do jaké míry byl předem stanovený plán naplněn a do jaké míry byly vyčerpány finanční prostředky (Dvořáková, 2007).

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, volba správné metody vzdělávání hraje velice důležitou roli v rámci procesu vzdělávání.

### **2.3.1 Metody vzdělávání**

Správný lektor si metodu vzdělávání nevybírá nahodile, ale vždy se pro určitou metodu rozhodne na základě požadavků firmy na konkrétní obsah vzdělávací aktivity. Volba metody je ovlivněna celou řadou faktorů (viz Obrázek č. 1), například by se měla odvíjet od vstupní úrovně účastníků. Pokud máme na školení zaměstnance, kteří se ve školené problematice pohybují dlouhodobě bez obtíží, bude je klasická přednáška pravděpodobně nudit. V jejich případě bude zajímavější s nimi rozebírat praktické příklady a předávat jim osobní zkušenosti. Častým problémem na školeních bývá sdělování myšlenek a názorů ze strany zaměstnanců. Pokud se na školení vyskytnou zaměstnanci, kteří se nezúčastňují pravidelných vzdělávacích aktivit, musí vzít školitel tuto skutečnost v potaz a zbavit je jejich zábran. Obecně platí pravidlo: Čím zkušenější lektor, tím je jeho vystupování jistější. Takový školitel se nebojí využívat i náročnějších metod jako je například týmově řízená diskuse (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013).

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Převzato: Vodák a Kucharčíková, 2011

Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák (2013) popisují celkem dva přístupy, jak lze nahlížet na metody vzdělávání – **informativní** a **formativní**. Volba konkrétního přístupu je spjata s požadovanými cíli vzdělávání, které jsou definované firmou.

V rámci **informativního** přístupu se lektor snaží především informovat účastníky vzdělávací akce. Tento přístup nachází své využití hlavně při školení, které mají za cíl uvedení do problematiky. Mezi jeho hlavní kladné znaky patří jasnost, měřitelnost nově získaných vědomostí, menší časová náročnost a možnost školení větší masy. Na druhou stranu se u něj nedá předpokládat, že by došlo kromě předání informací také ke změně chování či myšlení. Jednotlivec se mimo jiné v davu ztrácí a často mu chybí snaha prosadit vlastní názory.

V dnešní době si získává na oblibě spíše přístup **formativní**, u kterého je zapotřebí větší kreativity a zkušeností školitele. Informace během tohoto druhu školení získávají prostřednictvím různých podnětů a zpětné vazby. Účastníci školení se při něm aktivně zapojují do diskusí, učí se projevovat a zdůvodňovat své postoje. V rámci formativního přístupu je vždy účinnější, pokud se školí menší skupina osob. Kvalita vzdělávací akce tkví v důkladné přípravě lektora. Nedostatek se odráží v obtížné měřitelnosti úspěšnosti vzdělávání. Nelze přesně stanovit, do jaké míry se změnilo myšlení či chování zúčastněných.

V odborných literaturách se lze setkat s různými typy dělení vzdělávacích metod. Pro tuto práci jsem se rozhodla pro členění dle Koubka (2007), který rozlišuje metody podle skutečnosti, zda se odehrává vzdělávání na pracovišti („on the job“) či mimo pracoviště („off the job“). V realu je ale možné se spíše setkat s různými modifikovanými alternativami, neboť každá firma se různí svými požadavky od ostatních firem.

S metodami vzdělávání **na pracovišti** se lze setkat například při školení dělníků, která jsou méně náročná na kvalifikaci zúčastněných a jejichž cílem je ovládnout požadované dovednosti a osvojit si potřebné pracovní chování a jednání.

Oproti tomu metody vzdělávání **mimo pracoviště** se využívají při vzdělávání hlavně vedoucích zaměstnanců na všech řídicích úrovních. Jejich cílem je předání odborných znalostí takovým způsobem, aby je byli všichni školení schopni v praxi bez sebemenších potíží používat. V rámci vzdělávání mimo organizaci si většinou volí metodu vzdělávání samotná vzdělávací organizace. Záleží na zaměstnavateli, jakým způsobem a do jaké míry přenechá iniciativu ohledně volby konkrétní vzdělávací metody.

### **2.3.1.1 Vzdělávání na pracovišti (on-the-job training)**

Metody vzdělávání na pracovišti kladou důraz na individuální přístup ke školenému zaměstnanci. Školitel vystupuje jako člověk schopný učit, naslouchat, motivovat a hodnotit. Postava školitele je velice významná, neboť má velký vliv na to, jak bude školený zaměstnanec ve výsledku smýšlet o celkové organizaci (Dvořáková, 2007).

Výhoda vzdělávání na pracovišti tkví v jeho cenové dostupnosti, individualitě, kdy se školitel věnuje pouze jednomu pracovníkovi se specifickými požadavky na vzdělávání, praktické zaměřitelnosti, snadnější osvojitelnosti dovedností ze strany pracovníka a mimo jiné pracovník se učí od začátku na konkrétních firemních situacích.

Nevýhody spatřuje Koubek (2011) v zatíženosti školící osoby, který má kromě školení svých kolegů i jiné starosti týkající se jeho pracovní pozice. Často dochází k tomu, že nestíhá a jeho práce se přenáší na jeho spolupracovníky, kteří s tím mohou mít problémy. Aby firma mohla realizovat vzdělávání na pracovišti, musí disponovat šikovnými školiteli, kteří se vyznají v dané problematice a kteří vedle své vlastní práce ještě mají čas na realizaci školení.

V odborné literatuře se můžeme setkat s popisem různých metod vzdělávání na pracovišti. Pro účely této práce jsem vybrala následující:

### **Instruktaž při výkonu práce**

Instruktaž při výkonu práce patří k nejčastěji využívaným a nejjednodušším metodám vůbec. Školený sleduje svého zkušenějšího kolegu a skrz napodobování jeho pracovních postupů postupně řeší své vlastní úkoly. Tato metoda vzdělávání většinou probíhá pod velkým tlakem, neboť pracovník provádějící instruktaž musí vedle zaučování svého kolegy plnit ještě své vlastní povinnosti. Na druhou stranu metoda může také vést k vylepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Instruktaž se provádí spíše krátkodobě a jedná se většinou o jednorázové vzdělávání (Měrtlová, 2014).

### **Asistování**

Školenému je přiřazen zkušený pracovník, jehož úkolem je asistovat jeho méně kvalifikovanému kolegovi. Školený přebírá metody, techniky a postupy řešení jednotlivých úkolů, než dojde do fáze, kdy zkušeného asistenta již nepotřebuje, a je schopen práci vykonávat zcela samostatně (Tureckiová, 2004). Metoda asistování má velice praktické zaměření. Její přínos je spatřován v soustavné přítomnosti asistenta a možnosti školeného vše si hned vyzkoušet. Pokud není osoba školitele dostatečně kvalitní, nepracuje tak, jak by měl, pak takový přístup chování působí na školeného spíše negativně (Dvořáková, 2007).

### **Pověření úkolem**

Školitel zadává pracovníkovi úkoly, který je musí splnit. Metoda plně navazuje na metodu asistování. Pracovník prokazuje, zdali je schopný používat všechny získané poznatky a úkol vyřešit. Školitel zaměstnance pravidelně monitoruje a usměrňuje, výsledky a závěry zaměstnance následně hodnotí. Metoda vyžaduje plnou samostatnost a odpovědnost zaměstnance a je podmíněna velkou důvěrou nadřízených pracovníků v zaměstnance (Koubek, 2007).

### **Rotace práce**

Metoda nachází své využití při školení řídicích pracovníků a při zapracovávání nově příchozích absolventů škol a jejich seznamováním se s firemním prostředím. Může probíhat na vertikální úrovni, kdy zaměstnanci střídají různé úrovně řízení, nebo na horizontální úrovni, kdy se pracovníci přemísťují v rámci jedné úrovně řízení z jednoho pracovního místa na jiné. Zaměstnanec podstupující rotaci práce se postupně seznamuje s fungováním celé firmy, učí se vidět problémy firmy z různých úhlů pohledu, má větší nadhled a stává se flexibilnějším. Rotace práce klade velké nároky na organizační schopnosti útvaru, který ji zajišťuje (Dvořáková, 2007).

### **Pracovní porady**

Na pracovních poradách dochází ke sdílení současných problémových témat, ale zároveň také k hodnocení témat předešlých. Každý účastník pracovní porady má možnost říct otevřeně svůj názor a poradit se s ostatními účastníky, kteří mohou být v dané problematice zběhlejšími. Prostřednictvím porad se zvyšuje celková informovanost zúčastněných. Na druhou stranu se ale díky uskutečnění porad v pracovní době snižuje čas, který je určen pro vykonávání pracovních úkolů (Koubek, 2007).

### **Coaching**

Coaching anebo koučování, jak uvádí některé zdroje, se oproti instruktáži při výkonu práce provádí soustavněji a vztahuje se k delšímu časovému období. Školitel je zaměstnanci přidělen a má za úkol ho instruovat a kontrolovat. Zaměstnanec pracuje pod tlakem a dostává od školitele pravidelně zpětnou vazbu, která ho nutí k lepším



budoucím výkonům. Díky úzké a z obou stran dobrovolné spolupráci školitele se zaměstnancem se zlepšuje také komunikace mezi nimi (Koubek, 2007).

Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) považují coaching za metodu náročnou na čas, plánování a finanční prostředky. Koučem se může stát přitom nejen manažer, ale i kolega z práce, který je velice zkušený a umí motivovat druhé.

Daňková (2015, str. 26) vysvětluje pojem coaching následujícím způsobem: „*Koučování je založené na tom, že koučovanému dáme možnost, aby se sám podíval na své věci z jiného úhlu a získal větší nadhled.*“ Whitmore (2009, str. 30) nahlíží na coaching jako na „*způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení a způsob života.*“ Podle uvedeného autora (2009) je základním cílem coachingu zvyšování sebedůvěry koučovaného. Hlavní přínosy pro organizaci spatřuje v následujících bodech:

- Vyšší výkonnost a produktivita
- Rozvoj lidí
- Lepší schopnost se učit
- Zlepšení vztahů na pracovišti
- Podněcování tvůrčího myšlení
- Zvýšení motivace u zaměstnanců

## **Mentoring**

V praxi dochází často k záměně pojmů mentoring a coaching. V rámci mentoringu si školený může oproti coachingu svého školitele, mentora, zvolit sám podle svého uvážení. Vztah zaměstnance s mentorem je méně formální. Mentoring se těší větší oblíbenosti právě kvůli neformálnímu vztahu a míře vlastní iniciativy, kterou musí zaměstnanec vyvinout, aby pro sebe získal toho správného mentora. Pokud mentor pro zaměstnance nemá v závěru žádný přínos, je na vině zaměstnanec (Koubek, 2007).

## **Counselling**

Counselling je v porovnání s coachingem a mentoringem podobný spíše mentoringu, neboť si nezakládá na formalitě. Zaměstnanec si svého školitele vybírá. Mimo jiné při

něm vystupují osoba školitele a osoba školícího jako dva rovnocenné subjekty. Často se counselling připodobňuje spíše k jakési konzultaci (Koubek, 2007).

Měrtllová (2014) spatřuje nevýhody counsellingu v časové náročnosti a v možném zanedbávání vlastních povinností.

### **2.3.1.2 Vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training)**

Metody vzdělávání mimo pracoviště se využívají často při zaškolování nově příchozích zaměstnanců, při doškolování nebo rozvoji současných zaměstnanců. Vzdělávání se odehrává v předem dojednaných vzdělávacích institucích a je organizováno pro více účastníků. Tato školení mohou být realizována buď interním útvarem firmy, který zajišťuje vzdělávání zaměstnanců, nebo externím vzdělávacím útvarem (Koubek, 2011).

Přínosem externích vzdělávacích institucí jsou jejich zkušenosti a aktuálnost informací, technologie, přístupů a myšlenek z oboru. Na druhou stranu bývají oproti vzdělávání na pracovišti nákladnější. Kromě zaplacení vzdělávacích kurzů musí firma své zaměstnance většinou na místo konání ještě dopravit a v některých případech jim zajistit ubytování a stravu. Musí také především počítat s tím, že zaměstnanec v době školení nebude moci vykonávat svou pracovní činnost. Problém je spatřován především ve složitém transferu poznatků do firmy. Poznatky jsou převážně teoretického charakteru a nedají se vždy lehko aplikovat ve firmě (Koubek, 2011).

V rámci vzdělávání mimo pracoviště jsem vybrala pro mou práci následující metody:

#### **Přednáška**

Jedná se o metodu, která je určena převážně více účastníkům. Školitel se za pomoci výkladu snaží jednoduše a rychle předat teoretické znalosti formou výkladu či prezentace. Výklad bývá zpravidla jednostranný, což vede k tomu, že se u účastníků vytrácí veškerá motivace se nějak projevit a pouze pasivně poslouchají (Měrtllová, 2014).

Tato metoda je pro školitele i školené velice náročná, protože pokud školitel nezvolí vhodnou a záživnou formu přednášení, může se stát, že během jeho výkladu ztratí většina účastníků pozornost.

## **Seminář**

Seminářem se mimo jiné nazývá přednáška se skupinovou diskusí, která je podmíněná důkladnou přípravou školitele a jeho schopností diskusi správně řídit. Negativa zmíněná u přednášky, mizí při využití semináře. Účastníci se aktivně zapojují do debat, učí se otevřeně říkat své názory nápady, přispívají k řešení určitých problémů a celou přednášku pouze „neprosedí“. Společným rysem přednášky a semináře je předání teoretických znalostí (Koubek, 2007).

## **Demonstrování**

Při demonstrování ukazuje školitel zúčastněným určité postupy řešení různých případů v modelovém nebo reálném prostředí. Metoda spočívá v transferu jak teoretických znalostí, tak i dovedností za pomoci počítačů, trenažerů a jiné techniky ve výukových centrech nebo na jakýchkoli jiných pracovištích zaměřených na vývoj. Demonstrování umožňuje účastníkům vzdělávání ověřit si své dovednosti ve výukovém prostředí. Účastníci se nemusí bát, že při jejich neúspěchu nastane nějaká velká škoda. Jelikož probíhá vzdělávání mimo pracoviště, existuje zde riziko, že se naučené znalosti a dovednosti nedají použít v praxi ve skutečném provozu (Měrtlová, 2014).

## **Simulace**

Pokud je potřeba rozvíjet v zaměstnanci umění rozhodovat se, patří simulace k vhodným metodám. Každý vzdělávaný obdrží na začátku vzdělávací aktivity scénář, jehož účelem je navození modelové situace. Účastníci se následně chovají, projevují a rozhodují podle předem připraveného scénáře. Nejedná se o žádné záludné situace, ale o naprosto běžné situace v pracovním životě zaměstnanců na vedoucích pozicích. Metoda klade vysoké nároky na přípravu a hrozí, že se modelová situace příliš vzdálí od reálného základu (Dvořáková, 2007).

## **Případové studie**

V rámci případové studie se v týmu řeší organizační problémy, zpravidla zaměřené na jednu oblast řízení organizace. Účastníci školení dávají hlavy dohromady a snaží se společně za pomoci diagnostiky konkrétní situace dojít k řešení problému. Charakteristickým rysem je nejednoznačnost řešení, účastníci školení musí proto své závěry podložit jinými závěry ze studií z dalších vhodných oborů. Kvalitní případové

studie podporují analytické myšlení a jsou podmíněny zkušenou a šikovnou osobou školitele. Firma případových studií využívá při školení manažerů a tvůrčích pracovníků (Belcourt a Wright, 1998).

### **Workshop**

Workshop se velice podobá případovým studiím. K řešení praktických problémů se přistupuje týmově a o dost komplexněji. Účastníci se učí pracovat v týmech a zlepšuje se jejich analytické myšlení a komunikační schopnosti. Problémy mohou nastat v případech, kdy školeným chybí určité znalosti a dovednosti ke zvládnutí některého z dílčích problémů (Koubek, 2007).

Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) popisují školitele jako osobu, která by měla být osobnostně vyzrálá, charismatická a týmem přijatelná.

### **Manažerské hry**

Manažerské hry vyžadují od účastníků vysokou dávku aktivity, koncentrace, samostatnosti a částečně i ochotu hrát si. Opět je mezi zaměstnance rozeslán scénář, na základě něhož je každému ze zúčastněných přidělena konkrétní role, přičemž jednotlivé role se různí. U některých je větší míra svobody si je přetvářet k obrazu svému než u jiných. Hlavním cílem metody je naučit účastníky reagovat na konkrétní sociální situace, aby dokázali řešit různé střety, uměli vyjednávat, samostatně myslet a měli své reakce pod kontrolou. Z výše uvedeného je zřejmé, že se jedná o vhodnou metodu vzdělávání zaměstnanců na vedoucích pozicích (Dvořáková, 2007).

### **Brainstorming**

Brainstorming je metoda podobající se svým charakterem případové studii a workshopu. Při brainstormingu se setká skupina lidí, kde každý vyjádří svůj názor na aktuálně řešené téma. Hned poté jsou jednotlivé způsoby řešení ústně či písemně rozebírány, hodnoceny a ke konci se vybere ze všech návrhů ten nejideálnější. Metoda přispívá ke kreativě zaměstnanců, je velice účinná, ale opět zde musí vystupovat postava moderátora, který je dostatečně vyzrálý a schopný diskusi vhodně řídit (Koubek, 2007).

## **Outdoorové aktivity**

Jedná se o zábavnou, ale i hodně časově a finančně náročnou metodu, která se snaží prostřednictvím pohybových aktivit vést především manažery k rozvoji jejich manažerských schopností. Učí je dívat se na problémy z jiného úhlu pohledu, zlepšuje jejich jednání, týmové myšlení, rozhodování, organizování a vedení. Na začátku dostane skupina účastníků úkol, který následně kolektivně řeší. Vedoucí skupiny je ostatními členy buď přímo vybrán, anebo se jím stane jeden ze zúčastněných zcela náhodně. Jakmile je úkol splněn, skupina společně vyhodnocuje, co nového se naučila, co mohla udělat lépe atd. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu školitele, kromě toho není vhodná pro všechny kvůli vyšší fyzické náročnosti (Koubek, 2007).

## **Assessment centre**

Pod pojmem assessment centre si lze představit diagnosticko-výcvikový program. Hodně se používá hlavně při výběru zaměstnanců, kteří jsou po určitou dobu zavřeni v jedné místnosti a mají za úkol řešit předem dané modelové situace, které zpravidla generuje počítač. Frekvence zadávání úkolů se dá ovládat a silně ovlivňuje, zdali se účastníci cítí pod tlakem či nikoli. Útvar provádějící jejich výběr u nich sleduje především způsob řešení jednotlivých situací, ale také jejich reakce, jednání a vystupování. V závěru programu počítač seznamuje účastníka s jeho dosaženými výsledky. Následují rozhovory s personálním útvarem přítomným během výcvikového programu, který předkládá zaměstnanci návrhy na jeho zlepšení. Nevýhodou této metody je především její finanční náročnost (Dvořáková, 2007).

## **E-learning**

Stále oblíbenější se stává metoda elektronického vzdělávání, kdy zaměstnanci prostřednictvím moderních informačních a komunikačních technologií získávají náležitě informace v procesu vzdělávání (Egerová, 2012). Metoda je blíže popsána v kapitole *Trendy ve vzdělávání*.

## 2.4 Vyhodnocení vzdělávacích aktivit

Vyhodnocení vzdělávacích aktivit představuje poslední a nejspíše nejdůležitější fázi v cyklu systematického vzdělávání.

Vzdělávací aktivita proběhla a je nutné zhodnotit, zdali splnila veškerá očekávání firmy týkající se volby vhodných metod, technického vybavení, lektora a obsahu vzdělávání. Firma zjišťuje názory účastníků na vzdělávací akci a veškerou organizaci, řeší, jaké znalosti a dovednosti si účastníci ze školení odnesli a jak je účastníci umí používat v praxi. Hodnotí se, do jaké míry ovlivnilo školení pracovní výkon účastníků (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

S evaluací vzniká podle Koubka (2011) ale i další otázka. Kromě toho, co a jak vyhodnotit, řeší firma i vymezení času, kdy hodnocení provést – zda hned po ukončení školení, nebo až s odstupem času. Pokud je hodnocení provedeno s časovou prodlevou, účastníci vzdělávacího programu mají šanci si nově osvojené dovednosti ověřit v praxi (Belcourt a Wright, 1998).

Již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb bylo zmíněno, že se na vzdělávání a kvalifikaci nahlíží jako na kvalitativní charakteristiky, které jsou velice těžko měřitelné. Záleží pouze na firmě, jaká si zvolí kritéria hodnocení. V praxi se hojně využívá především postup, kdy se zároveň porovnávají výsledky vstupních a výstupních testů účastníků. Nutný předpokladem pro kvalitu těchto testů je jejich objektivita a rovnocennost, což je v praxi obtížně realizovatelné. V některých firmách se sledují změny v ekonomických ukazatelích, například firmu zajímají především změny v ziskovosti, obratu, kvalitě atd. (Koubek, 2011).

Pro účely evaluace lze využít velké množství metod měření.

**Kirkpatrickův čtyřúrovňový model** je jedna ze známých metod, která je dle Evangelu, Bommel a Juříčky (2013, str. 120) založená na tvrzení, že *„úspěšnost vzdělávacího programu lze měřit podle reakce účastníků, stupně, ve kterém účastníci kurzu získali znalosti, úrovně změny v chování a míry dosažení výsledků vzdělávacího programu.“*

**Dotazník spokojenosti** představuje metodu velice subjektivní, která se používá hlavně po skončení vzdělávání. Jejím cílem je celkové zhodnocení vzdělávací akce účastníkem,

účastník se vyslovuje, jak byl spokojený a jaký přínos pro něj vzdělávání mělo. Vyjadřuje se k obsahu a výstavbě kurzu, k osobě lektora, k prostorám, kde kurz probíhal a případně k organizaci ubytování a stravy (Hroník, 2007).

**360° zpětná vazba** patří k objektivnějším metodám. V roli hodnotitele vystupují nadřízený, podřízený, kolega vzdělávající se ho nebo zákazník (Hroník, 2007).

Mezi další metody patří **Assessment/Development Centre**. Zde zaměstnanci, kteří se zúčastnili nějakého školení, ukazují, jak se umí vypořádat s konkrétními situacemi ve firmě. V roli hodnotitelů vystupuje hned několik osob. Metoda je vhodnější pro testování tzv. měkkých manažerských a prodejních dovedností (Hroník, 2007).

Provedením různých šetření samotná evaluace nekončí. Je nezbytné i správně charakterizovat dosažené výsledky, které se jeví jako klíčové pro budoucí zajišťování vzdělávání ve firmě (Hroník, 2007).

## 2.5 Trendy ve vzdělávání

Nacházíme se v období ekonomického růstu, kdy je velice nízká nezaměstnanost, což vede firmy k vymýšlení strategií, jak získávat nové talenty, ale také jak si udržet ty stávající. S vývojem moderních technologií se vyvíjejí také metody vzdělávání. K těmto metodám patří podle Langer (2018, str. 8) např.:

- E-learning
- Gamifikace
- Virtuální a rozšířená realita (VR a AR)
- Peer learning
- Microlearning
- Storytelling

Výše uvedené metody nemusí být vhodné pro všechny typy firem. Jejich využití závisí jak na konkrétní situaci firmy, tak na konkrétních potřebách vzdělávání. Podrobněji budou zmíněné metody vzdělávání popsány níže.

### 2.5.1 E-learning

E-learning lze jednoduše popsat jako nástroj pro účelné a účinné využívání různých informačních technologií v rámci procesů vzdělávání (Hirš, 2001).

S e-learningem se lze setkat podle Armstronga (2006) v různých podobách. **Separativní e-learning** vyžaduje samostatnost vzdělávající se osoby při práci se vzdělávacím programem. **Živý e-learning** připouští oproti separativnímu e-learningu i podporu v osobě školitele, který je ale při e-learningu na úplně jiném místě, než je vzdělávací se osoba. Při **kolektivním e-learningu** používá e-learning více osob najednou. Účastníci vzdělávacího programu jsou propojeni za pomoci diskusních fór, kde můžou otevřeně sdílet své názory, problémy a připomínky.

Oblíbenost této metody souvisí s její cenovou dostupností. Firma může ušetřit peníze, které by jinak vydala za cestovné, učebny, studijní materiály a lektory. Její flexibilita umožňuje vzdělávaným studovat kdykoliv a kdekoliv. Zjednodušuje kontrolu vzdělávaných a vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit. Nabízí pestré alternativy vzdělávacích kurzů. Jedná se o rychlý přenos znalostí a dovedností. Řeší problém s kapacitou, která je při určitých školeních velice omezená. Je velice moderní a dokáže zacílit přesně na tu problematiku, kterou podnik zrovna potřebuje vyškolit (Egerová, 2012).

Bláha (2016, str. 38) napsal: „*Dnešní zaměstnanec potřebuje nástroje, které mu umožní větší pracovní efektivitu a pomohou mu nejen získat znalosti za pochodu, ale hlavně si je také udržet a neustále zdokonalovat.*“ Výhodu e-learningu spatřuje v té skutečnosti, že se zaměstnanec k rozpracovanému studiu může kdykoli vrátit a organizovat si ho podle svých časových možností.

Jako dokonalejší forma se v současnosti jeví tzv. **blended learning**, kdy se zaměstnanec v rámci standardní výuky v učebně nejdříve seznamuje s danou problematikou, e-learning zde slouží pouze jako nástroj ke zlepšení, rozšíření a procvičování probraného učiva (Bláha, 2016).

Na druhou stranu vyžaduje určité znalosti a dovednosti zaměstnanců v oblasti počítačových technologií. Metoda je na počátku velice nákladná (např. v rámci pořizování potřebných technologických zařízení). Další nevýhodou představuje riziko



pořízení levnější verze e-learningového kurzu, což se může (ale nemusí) projevit jeho nižší kvalitou (Egerová, 2012).

V současné době si e-learning hledá stále svoji cestu. Existují firmy, které nepodporují změny, bojí se všeho, co je nové, nebo nejsou dostatečně připravené a vybavené na to, aby e-learning nastartovaly. Pak jsou firmy, které nevyužívají ke vzdělávání zase nic jiného než elektronické vzdělávání, neboť v tom vidí jistou úsporu peněz. E-learning je metoda velice praktická, pokud je správně nastavená, ale doporučuje se ji kombinovat i s jinými vzdělávacími metodami (Egerová, 2012).

Dvořáková (2007) přistupuje k e-learningu jako k progresivní formě vzdělávání, která významně přispívá k přenosu odpovědnosti za rozvoj a vzdělávání ze zaměstnavatele na zaměstnance. Má-li být tato metoda efektivní, je zapotřebí, aby mezi sebou zaměstnanci své znalosti a zkušenosti sdíleli nejen v rámci týmu.

### **2.5.2 Gamifikace**

Jedná se o jednu z metod online vzdělávání. Frk (2016, str. 5) definuje pojem gamifikace jako „*používání herních prvků v neherním prostředí.*“ Podle něho lze gamifikovat téměř všechny formy vzdělávání.

Vzdělávat se pomocí her může být podle Brédy (2017, str. 6-7) velice efektivní. Zaměstnanec se učí orientovat v určitém prostředí, má šanci otestovat svá rozhodnutí, aniž by kohokoli poškodil, a učit se mnoha novým strategiím. Uvedený autor (2017) ve svém článku tvrdí, že hra je nedílnou součástí života každého z nás. Dodává nám motivaci v každodenním rutinním životě i při běžných činnostech, aniž bychom si to plně uvědomovali.

Výborným příkladem úspěšné gamifikace může být vzdělávací aplikace Duolingo, která nabízí pestrou paletu jazykových kurzů (od angličtiny, němčiny a francouzštiny až po klingonštinu – jazyk z filmového světa Star Trek) a odměňuje hráče v závislosti na jejich aktivitě tzv. XP body (body zkušenosti). V rámci aplikace lze mimo jiné sledovat úspěšnost ostatních hráčů (pracovních kolegů), což může podněcovat jejich soutěživost (Frk, 2016, str. 5).

### **2.5.3 Virtuální a rozšířená realita (VR a AR)**

Virtuální realita (VR – z anglického virtual reality) a rozšířená realita (AR – z anglického augmented reality) umožňují nasimulovat reálné prostředí za pomoci speciálních brýlí pro virtuální realitu (např. Oculus). Principiálně se jedná o obdobu gamifikace, kdy si zaměstnanec vyzkouší v bezpečném prostředí situace, které by v reálném světě v případě neúspěchu znamenaly finanční či jinou ztrátu (Langer, 2018, str. 8).

### **2.5.4 Peer learning**

Peer learning (někdy označován zkratkou P2P learning či peer-to-peer learning) znamená v překladu učení se od jiných lidí a s nimi navzájem. Peers je pojem označující zaměstnance, kteří se nachází ve stejné situaci a jsou si rovnocenní, žádný z nich se nedá považovat za experta či učitele. Předávání znalostí, dovedností, zkušeností a nápadů může probíhat buď jednosměrně, kdy jeden ze zaměstnanců pouze vysvětluje a další jen přijímají, nebo oboustranně, kdy dochází ke vzájemné výměně informací mezi všemi zaměstnanci (Dvořáková, 2018).

Peer learning se podle Dvořákové (2018, str. 13) většinou vyskytuje ve dvou formách – v **částečně řízené** a **spontánní**. První z nich je svojí charakteristikou velice podobná metodě mentoringu, která byla zmíněna v kapitole *Vzdělávání na pracovišti*. Spontánní forma v praxi převažuje. Probíhá neformálně a nejsou předem dána pravidla, cíle a prostředky komunikace.

K výhodám této metody podle zmíněné autorky patří:

- Úspora času a zdrojů
- Řešení problémů ve správný čas a v konkrétních podmínkách
- Zlepšování spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci a s tím související zlepšování firemní kultury
- Peers znají situaci ve firmě lépe než externí odborníci

- Ztráta „strachové bariéry“ – peers se méně bojí ptát na banality, dělat chyby a přiznat neznalost v přítomnosti známých kolegů, než když je v blízkosti externista

K nevýhodám metody patří:

- Obtížná kontrolovatelnost – může dojít k šíření chybných či nepřesných informací
- Peer learning může lehce přejít ze sdílení znalostí, zkušeností a nápadů do neformální komunikace, která je zdržuje od práce

### **2.5.5 Microlearning**

Pod pojmem microlearning se rozumí podle Běhounkové (2018, str. 4) vzdělávání v malých krocích nebo blocích s možností uplatnit nabyté vědomosti a dovednosti ihned v praxi.

Často se v praxi pracovníci setkávají s mnoha typy problémů, které jdou vyřešit rychle, jednoduše a efektivně. Pro tyto účely lze využít internetové zdroje, obrázky, krátké instruktáže nebo videa typu „jak na to“ a eliminovat tak časově náročné a nákladné konzultace s odborníkem. Aby zaměstnanci mohli využívat tento koncept vzdělávání, je zapotřebí, aby jim firma zajistila odpovídající technologii a dostatečný přístup k internetu (Frk, 2017, str. 11).

### **2.5.6 Storytelling (narace)**

Jedná se o velmi specifickou metodu vzdělávání, kdy se zaměstnanci učí za pomoci příběhů. Hlavní přínosy jsou spatřovány v lepším pochopení tématu ze strany zaměstnanců, vedou často k uvolnění atmosféry a zaměstnanci mají možnost se na danou problematiku podívat také z jiného úhlu pohledu. Metoda přispívá i k lepší zapamatovatelnosti a vybavitelnosti z toho důvodu, že posluchači si během příběhu utvářejí své vlastní postoje a pocity, čímž si informace obsažené ve vyprávění lépe

fixují do paměti. Zaměstnanci jsou díky této metodě lépe motivovaní a mají možnost se aktivně zapojovat (Dvořáková, 2018, str. 11).

### 3 Shrnutí

Každý autor nahlíží na definici podnikového vzdělávání jinak, ale souhrnně lze podnikového vzdělávání definovat jako proces, při kterém je snaha zvýšit dosavadní hodnotu zaměstnanců nebo ji alespoň udržet na stejné úrovni. Konkrétní požadavky na zaměstnance se odvíjí od předem definovaných strategií společnosti, tudíž je potřeba, aby i budoucí plánování vzdělávání bylo v souladu s firemní strategií.

Zatímco v malých firmách je vzdělávání zajištěno především personálním oddělením, ve velkých firmách zaštiťuje vzdělávání samostatný útvar.

V organizacích se vzdělávání může řešit/neřešit třemi následujícími způsoby:

- Není řešeno vůbec či pouze okrajově
- Je řešeno náhodně k uspokojení momentálních potřeb společnosti
- Vzdělávání hraje důležitou roli pro existenci společnosti a vychází ze systematického přístupu

Systematický přístup vzdělávání je založen na čtyřech neustále se opakujících fázích:

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb – jedná se o fázi, ve které se porovnávají současné znalosti, dovednosti a schopnosti s ideálními požadovanými znalostmi. V závěru této fáze společnost určí, kdo a v čem bude školen.
- Plánování – v této fázi se pevně stanoví seznam účastníků školení, u kterých se zjistí výkonnostní mezera mezi současným a cílovým stavem. V této fázi se uplatňují kompetenční modely. Dále musí organizace naplánovat kdo, kdy a jak vzdělávací aktivitu povede, co vše bude ke školení zapotřebí a způsob vyhodnocení školení.
- Realizace – na začátku fáze realizace organizace zajišťuje veškeré záležitosti (administrativní, technické...), aby školení mohlo proběhnout. Poté následuje samotné školení, při kterém se je možné uplatnit řadu různých metod (coaching, instruktáž, přednáška, e-learning atd.). Školení je zakončeno evaluačními dotazníky, díky nimž se zjišťuje spokojenost zaměstnanců se vzděláváním.

Do fáze realizace spadají i hodnotící zprávy, které informují o případné finanční či jiné odchylce od plánu vzdělávání.

- Vyhodnocení – představuje jednu z nejdůležitějších fází. Firma zjišťuje, na kolik vzdělávací aktivita naplnila její očekávání za pomoci různých měřících metod (360° zpětná vazba, Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, dotazník spokojenosti atd.)

K současným trendům v podnikovém vzdělávání patří např. – microlearning, gamifikace atd.

## 4 Představení firmy

Firma **TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o.** (dále jen TGS) nepatří podle vyjádření personálního ředitele mezi čistě strojírenské společnosti, ale je spíše obchodně-technologickou firmou působící pro strojírenské firmy. TGS dodává nástroje (např. vrtáky, závitníky, frézy, soustružnické destičky), nabízí CNC obrábění strojů, různé technologie a další přidružené služby. TGS není pouze firma, která by přímo vyráběla, živí ji především obchod a vymýšlení inovativních řešení v technologiích, která ušetří čas i peníze. Aby firma TGS byla pro zákazníky atraktivní, musí sledovat nejmodernější trendy v oblasti strojírenství a technologií (Interní materiály společnosti, 2019).

Firma sídlí v Praze 4, U Habrovky 247/11, PSČ 14000. Předmětem podnikání je podle výpisu z obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, nástrojářství a zámečnictví. Základní kapitál TGS byl vložen Pavlem Divišem při vzniku firmy a činí 7 000 000 Kč (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2019).

Obrázek č. 2: Logo firmy TGS



Převzato: <http://www.tgs.cz/>

### 4.1 Historie společnosti

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 26. dubna 1996, avšak její založení se datuje už v roce 1990 (viz Příloha A). Tehdy společnost dovážela švýcarské závitníky. Firma byla založena Pavlem Divišem společně s jeho otcem a bratrem a během 29 let se rozrostla z malé rodinné firmy v respektovaného partnera mnoha spokojených zákazníků (<http://www.tgs.cz/>).

Od roku vzniku společnosti TGS zastává Pavel Diviš pozici jednatele. Pozici prokuristy (má oprávnění jednat za společnost samostatně a při podpisu přikládá údaj označující prokuru) vykonává Ing. Adam Szabó (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2019).

Firma začala s prodejem nástrojů v roce 1992 a o 8 let později rozšířila svoji nabídku o stroje. V roce 2007 TGS využila znalosti prodávaných nástrojů a firma zahájila také jejich vlastní výrobu. Od roku 2010 TGS nabízí mimo stroje a nástroje také prodej moderních technologií, s čímž souvisí vznik nového technologického centra o 4 roky později. Velký zlom nastává roku 2015, kdy dochází k odštěpení částí jejího jmění, které přešly na nově vznikající nástupnické společnosti – TGS obráběcí stroje s.r.o., TECHNOLOGICKÉ CENTRUM OBRÁBĚNÍ s.r.o. a PROTOTYPOVÁ VÝROBA s.r.o. (<http://www.tgs.cz/>).

Rok 2016 byl pro firmu TGS ve znamení úspěchu. Kromě toho, že se stala firma vítězem ceny Brainiac za inovace ve strojírenství, získala i ocenění Czech TOP 100 „Úspěšná firma“ a ocenění Mechanical Engineering Company Of The Year. Od roku 2016 se firma také chlubí nově vybudovanou výrobní halou, kanceláři a showroomem v Mýtě. Při modernizaci kanceláři se TGS nechala inspirovat firmou Google, prostory jsou navrženy tak, aby si v nich zaměstnanci při volných chvílích mohli zasportovat nebo se zrelaxovat (<https://www.cocuma.cz/company/tgs/>).

## **4.2 Stroje a nástroje, výroba a technologické centrum**

Jak už bylo zmíněno v předchozí podkapitole, firma se od roku 2015 z administrativních důvodů člení na tři velké celky: stroje a nástroje, prototypová výroba a technologické centrum.

Ke strojům, které TGS dodává svým zákazníkům, patří:

- CNC obráběcí centra horizontální
- CNC obráběcí centra vertikální
- CNC obráběcí centra portálová
- CNC dlouhotočné automaty
- CNC soustruhy horizontální



- CNC pětiosá obráběcí centra

Mezi přední partnery TGS patří strojírenské firmy Biglia, Correa, Sigma, Kitamura a Hartford (<http://www.tgs.cz/>).

V rámci oddělení **nástrojů** firma nabízí nejrůznější typy činností od závitování, vyvrtávání a vrtání, po soustružení, frézování, upínání a dodávky příslušenství. K předním partnerům sekce nástrojů patří například Schaublin, UniCut, Safeway, Nikken a Vardex.

**Prototypová výroba** je nedílnou součástí firmy TGS, která v reálném prostředí představuje celé portfolio služeb na strojích, jež firma nabízí. TGS využívá pro svou práci na zakázkách vlastní prototypové nástroje nebo prototypy vytvořené na přání investora. Dle požadavků zákazníka se prototypy řádně otestují, funkčně vyladí a optimalizují na základě požadavků na předem určených dílech (často dodávaných přímo zákazníkem, který poptává prototyp).

**Technologické centrum** plní ve firmě funkci oddělení poskytujícího záruční i pozáruční servis strojů, technický support například ve formě školení programátorů a technologů, instalaci strojů, generální opravy strojů, zpracování časových studií a dodávky náhradních dílů (<http://www.tgs.cz/>).

### 4.3 Vize, poslání, motto společnosti

Firma TGS se na svých webových stránkách prezentuje slovy: *„Měníme strojírenství. Každý den pracujeme jinak, než se pracovalo ve strojírenství po desetiletí. Vracíme strojírenství vášně, která se z něj vytratila. Naši vizi je inspirovat ostatní firmy a proměnit celý obor. Nic pro nás není nemožné a vše se dá vylepšit“* (<https://www.cocuma.cz/company/tgs/>).

Cílem společnosti je poskytnout zákazníkům komplexní služby a inovovat vlastní přístup firmy, aby odrážel aktuální potřeby zákazníků. Firma nabízí svým zákazníkům široké spektrum nejrůznějších služeb, aby zákazník ve výsledku obdržel svou zakázku tzv. na klíč – od pomoci s výběrem technologie, přes dodání nových strojů, potřebných nástrojů a software, až po proškolení zaměstnanců u zákazníka a poskytování

poprodejšího servisu. TGS se neustále snaží zlepšovat úroveň a vývoj českého strojírenství.

Kobylka, jenž se stala symbolem TGS a objevuje se ve všech prezentacích, a dokonce i na služebních vozidlech, symbolizuje dokonalost přírody, kterou se všichni ve firmě inspirojí a odráží ji ve svých projektech (<https://www.cocuma.cz/company/tgs/>).

*Obrázek č. 3: Kobylka jako inspirace firmy TGS*



Převzato: <https://www.cocuma.cz/company/tgs/>

Každý projekt začíná myšlenkou ze strany konstruktérů, kteří jí dají podobu, a závisí poté na technicích a managementu, aby výsledný projekt zrealizovali. Z této idey vzniklo motto firmy: „*Dáváme plánům život*“ (<https://www.cocuma.cz/company/tgs/>).

#### **4.4 Ekonomická situace společnosti**

Rozvahy společnosti z let 2016-2017 ukazují, že jsou aktiva tvořena převážně dlouhodobým majetkem, který je spíše hmotného rázu. Mimo budovy a pozemky vlastní společnost hmotné movité věci v podobě různých strojů, počítačů atd. Velkou část oběžných aktiv tvoří především zboží. Nepatrná část finančních prostředků je ukrytá v materiálu, který společnost používá ve výrobě. Výše pohledávek vychází především z obchodních vztahů a jiných skutečností. Vlastní kapitál se skládá z velké části ze základního kapitálu, který je doplněn o fondy ze zisku, nerozdělený zisk minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období. Cizí zdroje společnosti obsahují hlavně krátkodobé závazky. Patří sem závazky z obchodních vztahů, závazky k úvěrovým institucím, krátkodobé přijaté zálohy, závazky

k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace a další (Výroční zprávy, 2016-2017).

Ve výkazu zisku a ztráty jsou ve výnosech společnosti zahrnuty položky tržby za prodej zboží a tržby z prodeje výrobků a služeb. Největší zastoupení v rámci nákladů mají položky označené souhrnně jako výkonová spotřeba, kam se řadí náklady vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy a nákladové úroky.

Tabulka č. 1: Vytážené položky z finančních výkazů (v tis. Kč)

<b>Jednotlivé položky (v tis. Kč)</b>	<b>1. 7. 2015 - 31. 6. 2016</b>	<b>1. 7. 2016 - 30. 6. 2017</b>
Aktiva celkem	208 627	177 990
Dlouhodobý majetek	37 202	33 767
Oběžná aktiva	165 750	139 370
Zásoby	83 404	55 507
Zboží	82 083	54 266
Krátkodobé pohledávky	61 322	53 128
Vlastní kapitál	73 231	81 256
Krátkodobé dluhy	134 032	95 448
Tržby	967 113	353 456
EAT	26 255	8 025
EBT	33 234	10 768
EBIT	36 281	12 130

Zdroj: Výroční zpráva, 2016 a 2017

Zpracovala: Karolína, Trhlíková, 2019

Výsledek hospodaření za běžnou činnost (Earning after Tax – EAT) činil k 30. 6. 2017 okolo 8 000 000 Kč (viz Tabulka č. 10). Společnost k tomu datu generovala tržby v celkové hodnotě 353 456 000 Kč. V porovnání se stavem společnost k 31. 6. 2016 došlo podle tabulkových hodnot k výraznému poklesu celkových tržeb a zároveň výsledku hospodaření za běžnou činnost (Výroční zprávy, 2016-2017).

## **Likvidita společnosti**

Likvidita společnosti představuje schopnost včasné splácet své krátkodobé závazky. Pokud podnik není dostatečně likvidní, není schopen reagovat na příležitosti, které by pro něj mohly v budoucnosti znamenat vyšší zisk. Když nevykazuje podnik dostatečnou likviditu, nedaří se mu také splácet své běžné závazky, což ho může vést k jeho platební neschopnosti nebo dokonce k úplnému bankrotu. Pokud je podnik naopak příliš likvidní, znamená to, že své finanční prostředky nevyužívá dostatečně efektivně a zbytečné množství z nich váže ve svých aktivech. Tato skutečnost omezuje patričné zhodnocování finančních prostředků společnost a působí tak nepříznivě pro vlastníky podniku (Růčková, 2015).

Obecně se rozlišuje mezi třemi základními ukazateli likvidity – běžnou, pohotovou a okamžitou. U běžné likvidity je doporučovaná výsledková hodnota v intervalu 1,5-2,5. Doporučená hodnota u pohotové likvidity by měla být v rozmezí 1-1,5. U okamžité likvidity by se měla doporučovaná hodnota pohybovat v intervalu 0,9-1,1 (Růčková, 2015).

*Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity*

<b>Ukazatel likvidity</b>	<b>1.7.2015-31.6.2016</b>	<b>1.7.2016-30.6.2017</b>
<b>Běžná likvidita</b>	1,24	1,46
<b>Pohotová likvidita</b>	0,61	0,88
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,11	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Společnost vykazuje v obou uvedených obdobích hodnoty běžné, pohotové a okamžité likvidity velice nízko pod doporučeným intervalem. Podle výsledkové hodnoty by mohla mít firma problém splatit své krátkodobé závazky, kdyby oběžná aktiva přeměnila v daném okamžiku za hotovost. Ale ve skutečnosti je tento jev častý a nemusí nutně znamenat, že se firma dostala do platební neschopnosti (Růčková, 2015).

### Rentabilita společnosti

Ukazatele rentability měří schopnost podniku generovat zisk s využitím investovaného kapitálu. V čitateli se u ukazatelů rentability vždy vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu nebo tržby. Ukazatele rentability poukazují na celkovou efektivnost určité činnosti a měli by se postupem času zvyšovat. K ukazatelům rentability patří například: rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – Return on Assets), rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) a rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) (Růčková, 2015).

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu je dán poměrem zisku (EBIT) a celkového vloženého kapitálu. Poskytuje informace o celkové výnosnosti kapitálu, přičemž nezohledňuje zdroje financování podnikatelské činnosti. Ukazatel rentability vlastního kapitálu se využívá k měření výnosnosti kapitálu, který byl vložen do podniku akcionáři nebo vlastníky. Vypočítá se jako poměr zisku (EBIT) a vlastního kapitálu. Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk při určité úrovni tržeb (Růčková, 2015).

*Tabulka č. 3: Ukazatele rentability (v %)*

<b>Ukazatel rentability (v %)</b>	<b>1.7.2015-31.6.2016</b>	<b>1.7.2016-30.6.2017</b>
<b>Rentabilita celkového vloženého kapitálu</b>	17,39	6,81
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	49,54	14,93
<b>Rentabilita tržeb</b>	3,75	3,43

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Ukazatele rentability jsem porovnávala s hodnotami z finanční analýzy podnikové sféry. Průměrná hodnota rentability celkového vloženého kapitálu v odvětví je v roce 2016 nižší než hodnota podnikové rentability. V roce 2017 se hodnota podnikové rentability celkového vloženého kapitálu více blíží průměrné hodnotě v odvětví. Rentabilita vlastního kapitálu firmy TGS je o dost vyšší než průměrná hodnota v odvětví. V roce 2017 se hodnota ROE přibližuje průměru v odvětví. Rentabilita tržeb firmy je během

uvedených období relativně stabilní. V porovnání s průměrnou hodnotou rentability tržeb v odvětví je nižší.

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability z finanční analýzy podnikové sféry (v %)

Ukazatel rentability (v %)	2016	2017
<b>Rentability celkového vloženého kapitálu</b>	9,70	8,33
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	13,89	12,01
<b>Rentabilita tržeb</b>	9,01	7,44

Zdroj: Finanční analýza podnikové sféry, 2017

Zpracovala: Karolína, Trhlíková, 2019

## 4.5 Struktura společnosti

Organizační struktura TGS (viz Příloha B) je plochá, neboť obsahuje menší počet organizačních úrovní a má široké rozpětí. Je centralizovaná, což je typické pro menší společnosti, tudíž veškerá moc je soustředěna v rukou vrcholového managementu. Dále lze ze struktury vyčíst, že je jednoduchá, přehledná a liniová, což znamená, že každý podřízený má právě jednoho nadřízeného. Posledním znakem organizační struktury TGS je funkcionalita, která udává rozdělení společnosti na jednotlivé funkční bloky podniku podle podobných činností (Procházková, 2015).

V čele společnosti TGS stojí generální ředitel. Generálnímu řediteli se zodpovídají čtyři ředitelé, kteří zastupují jednotlivé úseky: Obchodní, Technický, Finanční a Personální. Každý úsek se dále člení do různých oddělení. V čele každého oddělení stojí manažeři jednotlivých oddělení.

Pod Obchodní úsek patří oddělení Přímý prodej (regiony), Interní prodej, Prodej klíčovým zákazníkům a Podpora obchodu. Každé oddělení pokrývá určité územní celky, jejichž celkový počet činí čtyři – tři pro Českou republiku (Morava a Slezsko, Východní Čechy a Vysočina, Severní, Jižní a Západní Čechy) a jeden pro Slovensko.

Oddělení Konstrukce, Aplikace, Produkty TGS, Řízení zakázek, Servis a Výroba patří do Technického úseku.

Pod Finančním úsekem působí oddělení zajišťující Logistiku a distribuci, Controlling, Nákup a Správu administrativy.

Do Personálního úseku patří kromě personálního ředitele také specialistka HR. Společně se starají o nábor a vzdělávání zaměstnanců ve firmě, a fungují jako komunikační centrum (<http://www.tgs.cz/>).

#### **4.6 Lidské zdroje společnosti**

Lidské zdroje společnosti řídí personální oddělení. Kromě zajišťování vzdělávání pro své zaměstnance, patří k jeho náplni práce také plánování a organizace náboru, včetně uskutečňování pracovních pohovorů, hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a veškerá administrativa, která souvisí s výše uvedenými činnostmi.

V současné době pracuje ve společnosti TGS dle aktuálních informací personálního ředitele celkem 99 zaměstnanců (poslední aktualizace 15. ledna 2019), což je o 59 zaměstnanců více než v roce 1990. Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje okolo 38 let. Největší procento zaměstnanců se pohybuje mezi věkem 30 a 50 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kterým je pod 30 let (asi 20–30 lidí). Nejméně zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci, jejichž věk přesahuje 50 let (asi 3-4 zaměstnanci) (Interní materiály společnosti, 2019).

Vlivem technologického pokroku a nástupem průmyslu 4.0 jsou na znalosti zaměstnanců kladeny větší nároky, proto je pro společnost velice důležité své zaměstnance vzdělávat. V následující kapitole bude popsán systém vzdělávání ve firmě TGS.

## 5 Vzdělávání ve firmě TGS

Vzdělávání zaměstnanců hrálo a hraje pro TGS velice významnou roli. Nejenže pomáhá zvyšovat kvalitu lidských zdrojů uvnitř firmy, což vede ke zlepšování celkového postavení firmy na trhu, ale jedná se především o nástroj, prostřednictvím kterého si firma v dnešní době, kdy se nezaměstnanost pohybuje na velice nízké úrovni, snaží udržet talentované zaměstnance. Mimo jiné se ve světě neustále vyvíjejí nejrůznější moderní technologie, se kterými se zaměstnanci musí učit pracovat. Jedině tak je firma schopna udržet krok s konkurencí (Interní materiály společnosti, 2019).

Pro firmu je dle vyjádření personálního ředitele velmi důležité, aby se zaměstnanci do podnikového vzdělávání nenechali nutit, ale sami dobrovolně cítili potřebu se vzdělávat. S touto skutečností souvisí status „učící se“ organizace, o který firma TGS tvrdě usiluje. Snaží se ho dosáhnout tím, že vítá a podporuje zaměstnance s chutí vytvářet vlastní inovativní řešení a s motivací se neustále učit novým věcem (Interní materiály společnosti, 2019).

Přibližně do roku 2013 nebylo vzdělávání ve firmě systematicky řízené. Firma v té době zaměstnávala okolo 40 zaměstnanců, jejichž potřeby vzdělávání se řešily převážně nahodile. Přelom nastal v roce 2013, kdy firma začala pro své nově příchozí zaměstnance vytvářet vstupní školení. Proces vzdělávání se začal systematicky řešit, a to s využitím čtyřfázového modelu vzdělávání, kdy se nejprve u zaměstnance identifikuje určitá mezera ve vzdělání, kterou se firma snaží odstranit tím, že pro něho naplánuje konkrétní vzdělávací aktivitu, jenž se následně zrealizuje. Závěrem se zhodnotí, nakolik se podařilo danou mezeru ve vzdělání u zaměstnance zaplnit. Za celý vzdělávací proces je zodpovědný Personální úsek firmy TGS (Interní materiály společnosti, 2019).

Pro firmu je z hlediska firemní strategie klíčových několik pracovních pozic. Patří sem například obchodníci, kteří samotné produkty firmy nabízejí a prodávají, ale také konstruktéři, kteří jsou hlavními strůjci nových či inovativních řešení. Důležitou roli hrají také aplikační technici, kteří nejenže odpovídají za bezproblémovou předávku strojů a nástrojů, ale také školí zákazníky, jakým způsobem dané stroje a nástroje ovládat.



V rámci mé bakalářské práce bych se však ráda zaměřila pouze na pracovní pozici obchodníka, proto následující podkapitoly popisují podrobněji jednotlivé fáze systematického vzdělávání u pracovní pozice obchodníka.

## 5.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Ve firmě TGS se pravidelně uskutečňují půlroční pohovory vedoucích manažerů se svými podřízenými. Tyto rozhovory obecně slouží k celkovému shrnutí dosavadní situace zaměstnance ze strany manažera spolu s doporučeními o možném budoucím zlepšení, které zaměstnanec může, ale nemusí akceptovat. Zaměstnanci se mimo jiné v rámci tohoto pohovoru nabízí možnost vyjádřit se k úspěchům či naopak problémům, které se během pracovní doby objevily. Zároveň se pracovníkovi naskytuje jedinečná příležitost předložit jakákoli nová inovativní řešení, která by přispěla ke zlepšení dosavadního chodu společnosti či vytvoření lepších podmínek na pracovišti týkajících se například přístupu firmy ke vzdělávání.

V první řadě je ale cílem těchto půlročních rozhovorů zjistit, kam se daný zaměstnanec vždy v rámci konkrétního půlroku posunul. V současné době k tomu firma využívá popisy pracovních pozic. Do budoucna firma TGS plánuje zavedení tzv. *kompetenčních profilů*, které by jí měly posloužit jako nástroj pro řízení vzdělávání zaměstnanců. V současné době dokončila firma TGS kompetenční profil pro pracovní pozici obchodníka, který je popsán níže. Na vytvoření kompetenčních profilů pro další pracovní pozice firma usilovně pracuje.

Kompetenční profily se odvíjí od délky pracovního poměru zaměstnance ve firmě. Na základě této délky se rozlišuje mezi třídami *Nováček*, *Junior* a *Senior*. Nováčkem se míní nově přijatý zaměstnanec a tento status mu zůstává až do konce tříměsíční zkušební doby, poté postupně povyšuje do třídy Junior. Nepsaný přelom mezi Juniorem a Seniozem nastává přibližně po třech letech pracovního poměru. Pokud zaměstnanec přechází v kompetenčním profilu do vyšší třídy, promítá se tento přechod také v jeho finančním ohodnocení.

Vlastní struktura kompetenčního profilu pro jednotlivé pracovní pozice se dá rozčlenit do následujících oblastí:

- Znalosti (13 kompetencí)
- Dovednosti (14 kompetencí)
- Osobní charakteristika/přístup (4 kompetence)

Z nich každá obsahuje kompetence včetně jejího popisu a definovaných úrovní (0 – nedostatečná úroveň, 1 – základní úroveň, 2 – dobrá úroveň, 3 – velmi dobrá úroveň, 4 – výborná úroveň).

U každého nově nastupujícího zaměstnance je zpočátku na základě vstupních testů a modelových situací určena úroveň vypovídající o jeho aktuálních znalostech a dovednostech. Po uplynutí zkušební doby by se kompetence u obchodníka **Nováčka** měly pohybovat až na jazykové znalosti, u nichž je povolena nedostatečná úroveň, převážně na základní úrovni. Od Nováčka se například očekává:

- základní povědomí o strojích a nástrojích, které firma TGS nabízí,
- orientaci v základních problémech a nejčastěji se opakujících procesech – hlavně tvorba nabídky,
- základní úroveň v zacházení s firemním systémem S4S a kancelářskými balíčky MS Office a s tím související schopnost připravit základní prezentaci týkající se firmy či produktu,
- základní přehled o obchodní síti společnosti, o dodavatelích a jejich hlavních činnostech a skupinách zákazníků a jejich aktivitách,
- znalost základních pojmů z podnikových financí (rozvaha, kalkulace, finanční ukazatele atd.),
- základní povědomí o největších konkurentech a jejich aktivitách,
- spíše než vyhledávání nových zákazníků zaměření na ty současné či ztracené, s nimiž si obchodník musí dokázat samostatně sjednat schůzku,
- základní znalost zásad společenského chování, schopnost navazovat nové kontakty,
- schopnost jasně a srozumitelně formulovat základní otázky pro zjištění potřeb a požadavků zákazníka,

- a aktivní začlenění do týmu a dodržování pravidel úspěšné týmové spolupráce.

U zaměstnance, který dosáhne třídy **Juniora**, jsou kompetence zpravidla o jednu úroveň vyšší, to znamená, že se pohybují na dobré úrovni. Obchodník Junior musí například:

- mít více než jen základní povědomí o strojích a nástrojích, které firma dodává, ale musí být navíc schopen nejprodávanější produkty popsat, aktivně je prezentovat a nabízet,
- znát a umět použít bezchybně nejčastěji se opakující procesy a postupy,
- zvládat obsluhu aplikací, které jsou potřebné pro práci se zákazníky,
- vyznat se ve struktuře celé společnosti a znát její dlouhodobé cíle,
- rozumět v cizím jazyce nejčastěji používaným výrazům a termínům, ale nemusí umět plyně hovořit,
- mít detailní přehled o konkurenci,
- umět aplikovat pojmy z oblasti podnikových financí při komunikaci se zákazníkem,
- být schopen charakterizovat potřeby jednotlivých skupin zákazníků, přičemž další potenciální zákazníci si dokáže vyhledávat jak z interních, tak i z externích zdrojů,
- umět se aktivně ptát a zjišťovat požadavky zákazníka, zjištěné informace dokázat využívat a nesmí mu činit problémy se kdykoliv znovu zeptat,
- ovládat bezproblémovou telefonní komunikaci se zákazníky,
- působit navenek profesionálně a příjemně,
- být schopen dělat vlastní rozhodnutí a opakující se problémy řešit samostatně,
- dokázat vést vyjednávání o základních bodech (cena, platební a dodací podmínky apod.), pro složitější vyjednávací situace je mu k dispozici podpora nadřízeného či zkušenějšího kolegy,
- být schopen při své prezentaci využívat speciálních pomůcek (Flip Chart, PowerPoint) a bez problému zvládat prezentovat před skupinou o 5 lidech,
- a pracovat v týmu a stejně jako Nováček znát a dodržovat pravidla úspěšné týmové spolupráce.

Zaměstnanec, který dosáhne třídy **Seniora**, se pohybuje svými kompetencemi (až na jazykové dovednosti) od 2. úrovně výše. Jeho kompetence se pohybují tedy od dobré úrovně až po velmi dobrou úroveň. Obchodní Senior například:

- umí stručně a srozumitelně vysvětlit produkty a služby všem typům zákazníků a ve všech prodejních situacích,
- má znalost veškerých interních procesů a postupů a bez problémů je ovládá,
- disponuje pokročilými znalostmi kancelářského softwaru balíčku MS Office,
- bezproblémově pracuje se všemi typy softwarů a aplikací, které jsou potřebné pro práci se zákazníky,
- dokáže podrobně vysvětlit firemní hodnoty a vizi společnosti,
- má dobrý přehled o pracovně právních normách a využívá je při své práci,
- sleduje současné trendy v českém strojírenském průmyslu,
- dokáže shrnout veškeré výhody vlastních produktů a řešení v porovnání s konkurencí,
- aktivně vyhledává nové zákazníky a podle situace a potřeb přehodnocuje výběrová kritéria a zaměření,
- během meetingů i telefonických hovorů působí přesvědčivě a dokáže invertovat i odmítavý přístup zákazníka,
- je schopný aktivně naslouchat, umí vyvolat a ovlivnit potřebu zákazníka,
- zvládá samostatně řešit složitější problémy a je schopen nabídnout zákazníkovi nejlepší řešení,
- umí vyjednávat na velice dobré úrovni, dokáže vyjednat a obhájit výhodné podmínky pro obě strany,
- aktivně prezentuje i před skupinou o více než 5 lidech,
- a svým chováním a postoji významným způsobem působí na ostatní členy týmu.

Výše uvedený a popsany kompetenční profil firma doposud nevyužila, ale v budoucnosti ho plánuje aplikovat k určení úrovně kompetencí zaměstnance a následné identifikaci jeho vzdělávacích potřeb.

## 5.2 Plánování vzdělávacích aktivit

Plánování vzdělávacích aktivit zajišťuje personální úsek v úzké spolupráci s vedoucími manažery jednotlivých oddělení. K tomu, aby bylo zajištěno konkrétní školení, musí personální oddělení obdržet přesný požadavek, co je potřeba vzdělávat. Nestačí pouze, aby manažer objednal pro své podřízené u HR školení na software na úpravu a vytváření tabulek, ale z jeho strany musí být jasně a detailně definována oblast, kterou je nutno proškolit.

Pokud bychom chtěli danou situaci ukázat na příkladu, pak řekněme, že zaměstnanci A i B potřebují školení na jeden z kancelářských softwarů. Zaměstnanec A umí vytvářet a zpracovávat data v tabulkách, ale neumí využívat filtry a podmíněné formátování. Zaměstnanec B má opačný problém – filtry a podmíněné formátování používá na dobré úrovni, ale není schopen surová data zpřehlednit za pomoci tabulky. Oba dva potřebují školení na stejný software, ale se zaměřením na různé nástroje. Proto je nutné během plánování detailně sledovat u všech zaměstnanců úroveň jejich znalostí v jednotlivých odvětvích, aby nedocházelo k plýtvání finančních zdrojů společnosti a zaměstnanec nebyl vyslán na školení zcela zbytečně.

Ve fázi plánování vzdělávání řeší společnost také otázku financí. U každého zaměstnance se obecně řeší převážně jeden druh nákladů, a tím je cena za vzdělávání, kdy se zohledňuje, kolik finančních prostředků celkem firma do vzdělávání plánuje investovat. Firma si musí stanovit plán, ze kterého bude jasné, kolik financí je ochotna poskytnout na vzdělávání jednotlivců. Finanční prostředky na školení jsou součástí tzv. budgetu, ze kterého se zaměstnancům hradí veškeré náklady s jejich osobou vzniklé – mzda nebo vybavení (např. auto, počítač nebo mobilní telefon). S budgetem jednotlivých zaměstnanců hospodář převážně personální ředitel v úzké spolupráci s finančním úsekem a manažery konkrétních oddělení.

Jedním z dalších cílů firmy je zajistit každému zaměstnanci alespoň 4 dny vzdělávání v roce (nevztahuje se k nástupnímu plánu). Někdy se podaří tyto 4 dny dodržet, najdou se ale zaměstnanci, kteří své vzdělávací dny nevyčerpají všechny.

Po zvážení všech přechozích bodů se společnost rozhoduje, na jaké školení zaměstnance vyslat či nevyslat. Provádí kalkulaci nákladů, které by vzešly ze školení

zaměstnance u externího dodavatele. Vykalkulovanou částku porovnává s náklady, jež by společností vznikly, kdyby si zaměstnance proškolila firma TGS sama (např. formou mentoringu).

### **5.3 Realizace vzdělávání**

U nově nastupujících pracovníků jsou školení zaměstnanců na pozici obchodníka předem dané. Jednotliví obchodníci se můžou sice do určité míry lišit svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ale školení, která musí zpočátku během prvních tří měsíců ve firmě absolvovat, jsou až na menší drobnosti stejná. Nástupní plán má vždy pevně danou strukturu. Jeho součástí jsou termíny kontrolních rozhovorů s vedoucími, datum zahájení samostatné činnosti, dále jsou v plánu jasně stanoveny požadavky na zaměstnance a školení, která musí zaměstnanec bezprostředně absolvovat. Veškeré aktivity jsou rozepsány do podrobného denního plánu. U každé aktivity jsou uvedeny potřebné vstupy (tj. materiály potřebné k prostudování, vstupní školení, schůzky), požadované výstupy (např. znalost produktového portfolia, schopnost samostatně vést obchodní jednání atd.) a osoby odpovědné za danou akci.

U pracovní pozice obchodníka jsou v nástupním plánu stanoveny tři následující oblasti vzdělávání, ve kterých je obchodník ze začátku proškolen:

- firemní prostředí TGS
- produkty firmy TGS
- dovednosti

S firemním prostředím je zaměstnanec seznámen formou prezentace v rámci vstupního školení. Zde se dozvídá všechny potřebné informace o firmě, tzn. o její činnosti, procesech a systémech, historii, struktuře, zaměstnancích atd. Mimo vstupní školení je mu představen i software Soft-for-Sale (S4S) neboli interní systém firmy pro řízení komunikace se zákazníky, ve kterém se učí orientovat. Zaměstnanec se také zúčastňuje za doprovodu zkušenějších kolegů nejrůznějších porad, společných návštěv u zákazníků a dodavatelů. Vedle toho se od něj očekává samostudium, ať už katalogů dodavatelů nebo obecně interních materiálů a webových stránek firmy. Pravidelně se mu dostává podpory a zpětné vazby od nadřízeného a ostatních kolegů.

Aby obchodník mohl uzavřít se svými potenciálními zákazníky co nejvíce smluv, musí se zúčastnit produktových školení, kde jsou mu všechny firmou nabízené produkty představeny. Jedině pak je schopen firemní produkty patřičně prezentovat potenciálním zákazníkům, zodpovídat jejich dotazy a ve výsledku je úspěšně prodat. Veškeré informace jsou mu k dispozici nejen na webových stránkách firmy a v katalogích, ale také během krátkých školení ve výrobních halách či obráběcích a technických prostorách firmy, kde se seznamují s jednotlivými procesy obrábění a prototypové výroby. Na každém „stanovišti“ se seznamuje s aktivitami a lidmi, kteří za ně nesou odpovědnost. Tím vším si zaměstnanec buduje všeobecné povědomí o společnosti. Firma testuje u zaměstnance znalost produktu jak ústně, tak i písemně formou testu. V rámci této oblasti je obchodník také povinen si vypracovat podklady k padesáti největším zákazníkům firmy, zjistit si, o jaké firmy se jedná, co je pro ně typické a jakou strategii bude uplatňovat při obchodování s nimi.

Poslední oblastí pro vzdělávání jsou **dovednosti**. Obchodníci se zúčastňují školení na *Prodejní dovednosti I.*, které se dále člení na dvě části: *Telefonování zákazníkům* a *Jednání se zákazníky*. Školení firma objednává u externího dodavatele, který pak přijede zaměstnance vyškolit přímo do sídla firmy. Jedná se převážně o jednodenní až dvoudenní školení, jehož výstupem by měla být schopnost obchodníka si samostatně telefonicky domluvit schůzku a schopnost samostatně vést obchodní jednání. Po návratu ze školení se zaměstnanec sejdě se svým nadřízeným nebo personálním ředitelem (oddělení HR), kteří si schopnosti zaměstnance získané proškolením ověřují formou modelových situací, kdy s ním komunikují přes telefon.

Pokud obchodníci úspěšně splní nástupní plán a nadále zůstanou zaměstnání ve společnosti, postupují plynule ve svém vzdělávání, nejčastěji na školení *Prodejní dovednosti II.*

U zaměstnanců, kteří ve firmě pracují déle než jeden rok a začínají se více specializovat, se musí více sledovat jejich aktuální vzdělávací potřeby.

Firma rozlišuje mezi různými typy školitelů a školících aktivit. Obě dvě kategorie jsou popsány níže.

### **5.3.1 Typy školitelů**

Firma TGS využívá služeb jak interních, tak i externích školitelů. Vedení se snaží poměr indoorových aktivit (školení v prostorách TGS) a outdoorových aktivit (mimo firemní prostředí) vyrovnávat. V rámci školení u externího dodavatele vzdělávání se volba metod nechává na školitelích. V případech, kdy si firma své zaměstnance školí sama, se zvolené metody vzdělávání odvíjí od praktik, které měly v minulosti největší úspěch.

Firma pro účely vzdělávání využívá nejrůznějších dodavatelů školení. Obecně firma TGS dodavatele vzdělávacích aktivit člení na:

- interní školitele,
- externí školitele,
- a dodavatele produktu (výrobce produktu).

**Interní školitelé** neboli interní „trenéři“ patří podle slov personálního ředitele k současným trendům firmy. Firma zavedla program nejdříve pro školení pracovní pozice aplikační technik. Postupně byl program interních školitelů zaveden i u dalších pracovních pozic, včetně pracovní pozice obchodníka. Interní školitelé jsou zaměstnanci společnosti, kteří se snaží předávat svoje znalosti a zkušenosti dále. Může se například jednat o situaci, kdy zkušenější zaměstnanci firmy učí o něco méně zkušené zaměstnance na produktové znalosti. Firma využívá interních školitelů ve fázi nástupu nových zaměstnanců do firmy, které je potřeba během jejich tříměsíční zkušební lhůty dostatečně podpořit. Interní školitelé jsou vybíráni na základě manažerských referencí. Nezáleží tedy na délce praxe, ani na délce pracovního poměru u firmy. Zaměstnanci jsou k pozici interního školitele motivováni prostřednictvím odměn, které jsou jim pravidelně každý měsíc vypláceny, ať už dané školení uskuteční či ne. V současné době plánuje společnost zhodnotit úspěšnost tohoto programu.

**Externí školitelé** se využívají jak při školení měkkých dovedností, tzv. soft skills (např. komunikační dovednosti), tak i při školení tvrdých dovedností, tzv. hard skills (např. IT dovednosti).

**Dodavatelé** ve smyslu výrobci produktů, které firma TGS odebírá, nabízí kromě svých produktů také školení. Školení od dodavatelů se uskutečňují v případech, kdy má



dodavatel nějaký nový výrobek, který chce představit se zaměřením na skutečnost, v čem je daný výrobek lepší oproti produktům od konkurenčních firem. Cílem školení je přimět odběratelskou firmu k zavedení nového výrobku ve firmě a tím uvedení tohoto výrobku na trh. Dodavatelská školení jsou téměř povinná, firma se jich musí zúčastnit. U těchto školení nemá firma TGS na výběr, kdo, co a jak bude školit. Školitel je přímo vybrán dodavatelskou firmou. Cena školení se odvíjí od dodavatelsko-obchodních vztahů. Pokud firma TGS nakupuje určitý objem od svého dodavatele, zpravidla nemusí za školení zaplatit nic, neboť je pro dodavatelskou firmu klíčovým partnerem. Pokud není splněn minimální objem, pak je firma povinna školení uhradit vlastními finančními prostředky.

### **5.3.2 Typy školicích aktivit**

Ve firmě TGS se uplatňuje několik typů členění školení. Jedním z nich je dělení podle formálnosti na **formální** a **neformální**.

U formální typu školení existuje profesionální vztah mezi účastníkem a školitelem, zpravidla se jedná o školení externí, často dopředu naplánované. Znakem neformálního školení je především spontánnost. Účastník si nemusí uvědomovat, že je právě školen, a „školitel“ nemusí vnímat předávání zkušeností jako oficiální školení. Vztah mezi nimi je spíše kolegiální, až přátelský, a jejich rozhovor nemá pevnou formální strukturu.

Dále jsou školení ve firmě členěna na **povinná** a **nepovinná**.

Povinných školení se musí bezprostředně účastnit všichni zaměstnanci firmy s tím rozdílem, že existují specifická školení, která jsou stěžejní pouze pro určitou skupinu zaměstnanců (viz níže). K povinným školením, která musí absolvovat všichni zaměstnanci, firma řadí:

- Školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
- Požární ochrana
- Školení řidičů – přeškolení jednou za 2 roky školitelem z autoškoly
- GDPR (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
- První pomoc – jednou za 3 roky

V případě školení BOZP a Požární ochrany jsou na externí školení vysíláni pouze vedoucí pracovníci, kteří po návratu zaškolí své podřízené.

Povinným školením pro zaměstnance na pracovní pozici obchodník bývají také školení na cestovní příkazy. Školení probíhá jednou ročně a firma si ho sama realizuje.

Mezi nepovinná školení patří všechna ostatní, kterých se zaměstnanec účastní v podstatě dobrovolně, aby si osvojil nové znalosti a dovednosti či zlepšil ty stávající. Nepovinná školení můžeme dělit na **soft skills (měkké dovednosti)** a **hard skills (tvrdé dovednosti)**. Rozdíl mezi těmito skupinami je v měřitelnosti. U hard skills lze jednoduše zjistit, na jaké úrovni dané dovednosti se zaměstnanec nachází či jestli jí vůbec ovládá. Naproti tomu soft skills jsou převážně udávané naším charakterem, povahou, někdy dokonce i okolím.

Firma TGS poskytuje svým zaměstnancům oba typy nepovinných školení. V rámci školení soft skills se obchodníci vzdělávají například na:

- Prodejní dovednosti
- Komunikační dovednosti
- Manažerské dovednosti (pouze v případě manažerů pro zlepšení vedení pohovorů a meetingů)

Školení hard skills se zaměřuje na oblast, ve které firma působí a ve které se zaměstnanec musí orientovat. Firma se tímto způsobem snaží předat zaměstnanci své know-how. Jedná se například o školení:

- Znalosti produktů nástrojů
- Znalosti produktů strojů
- IT dovednosti

Firma dále rozlišuje například mezi **otevřenými kurzy** a **kurzy takzvané „na míru“**, které jsou dodávány externími dodavateli.

V rámci otevřených kurzů je dopředu vypsán termín, na který jsou vysláni zaměstnanci z různých firem. Pokud firma potřebuje vyškolit pouze jednoho nového manažera na komunikační dovednosti, je pro ni výhodnější ho zapsat na otevřený kurz.

Kurzy na míru jsou realizovány v případě, že se ve firmě najde větší skupina zaměstnanců, která potřebuje vyškolit. Tyto kurzy jsou sestaveny na základě konkrétních požadavků firmy, jedná se tedy o nákladnější variantu oproti otevřeným kurzům.

#### **5.4 Hodnocení vzdělávání**

Po každém školení následuje zhodnocení, zdali byl cíl vzdělávací akce dosažen. Hodnocení probíhá dle slov personálního ředitele ve dvou formách – **u dodavatele vzdělávací aktivity a ve firmě, která školeného zaměstnává.**

Pokud zaměstnanec absolvoval školení u externího dodavatele, pak po skončení školení od něj obdrží dotazník, jehož cílem je zjistit, jak byl zaměstnanec se školením spokojený a co by případně do budoucna změnil. Dále se o spokojenost svých zaměstnanců s absolvovanými kurzy zajímá samotná firma TGS. Zaměstnanci vyplňují dotazník spokojenosti v papírové formě. Na základě výsledků z vyplněných dotazníků spokojenosti se pak firma rozhoduje, zdali příště stejné školení objednávat. Firma zjišťuje nejen, jestli se zaměstnanci dané školení líbilo, ale také jestli by na něm něco změnil a zdali by uvítal ještě nějaký další kurz zabývající se podobnou problematikou. Tento dotazník je zpravidla rozeslán s odstupem času tak, aby si účastník mohl všechny nově osvojené dovednosti vyzkoušet v praxi a na základě toho byl schopen říct, že školení splnilo jeho očekávání.

Další hodnocení probíhá v rámci dříve zmíněných půlročních hodnotících rozhovorů, kdy se vedoucí setká se svým v minulosti školeným podřízeným a s využitím modelových situací si ověřuje, zdali školení přispělo ke zlepšení znalostí a dovedností školeného zaměstnance. U obchodníků se posuzují i tzv. měřitelné ukazatele, kde se pozoruje počet nově uzavřených smluv. Pokud se obchodník zúčastní školení například za účelem zlepšení prezentačních dovedností, mělo by u něj teoreticky dojít ke zvýšení pravděpodobnosti uzavření nových dohod.

## 6 Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření jsem se zaměřila na skupinu obchodníků ve firmě TGS. Cílem dotazníkové šetření bylo zjistit jejich názory na vzdělávací systém ve společnosti TGS. Dotazník (viz Příloha C) tvořilo celkem 20 otázek, z toho byly první tři otázky identifikační, ostatní otázky byly charakteru meritorního. V dotazníku se vyskytovaly jak otázky otevřené, tak i otázky uzavřené. U otevřených otázek vyjadřovali respondenti svůj názor k určitému tématu. U uzavřených otázek respondenti vyjadřovali míru spokojenosti (resp. souhlasu, přínosnosti) či nespokojenosti (resp. nesouhlasu, nepřínosnosti) většinou za pomoci čtyřstupňových škál. Otázky otevřené byly pouze slovně okomentovány, uzavřené otázky byly vyhodnoceny za pomoci tabulek a grafů. Otázky v dotazníkovém šetření byly formulované na základě firmou poskytnutých informací a dokumentů. Dotazníkové šetření bylo rozesláno 30 obchodníkům, z nichž vyplnilo dotazníkové šetření 17. Celková návratnost dotazníků byla 56,7 %, což by pro účely této práce mělo být dostatečné. Dotazník byl vytvořen za pomoci Google formuláře a zaměstnancům společnosti byl distribuován prostřednictvím e-mailové adresy.

### 6.1 Interpretace výsledků

#### Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

Počet respondentů mužského pohlaví činí celkem 13 osob a počet respondentů z řad žen činí 4 osoby.

*Tabulka č. 5: Pohlaví respondentů*

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl (v %)
<b>Muž</b>	13	76,5
<b>Žena</b>	4	23,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **Otázka č. 2: Věkové kategorie respondentů**

Z tabulky č. 3 lze vyčíst, že je se svými 7 respondenty nejvíce zastoupena věková kategorie 31-40 let. 5 respondentů patří do věkové kategorie 41-50 let. Ani jeden respondent nepochází z věkové kategorie 61 a více.

*Tabulka č. 6: Věkové kategorie respondentů*

<b>Věkové kategorie</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>18-30</b>	3	17,6
<b>31-40</b>	7	41,2
<b>41-50</b>	5	29,4
<b>51-60</b>	2	11,8
<b>61 a více</b>	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **Otázka č. 3: Délka pracovního poměru na pracovní pozici obchodníka**

Největší počet respondentů pracuje na pozici obchodníka 3-10 let, jedná se celkem o 7 respondentů. 5 respondentů pracuje na pracovní pozici obchodníka méně než 1 rok. Počet respondentů z řad obchodníků, kteří pracují na dané pozici 1-3 roky, jsou 2.

*Tabulka č. 7: Délka pracovního poměru na pracovní pozici obchodníka*

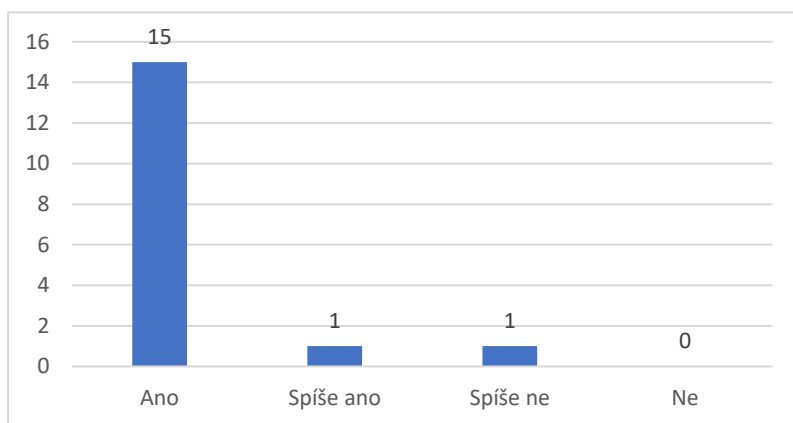
<b>Délka pracovního poměru</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Méně než 1 rok</b>	5	29,4
<b>1-3 roky</b>	2	11,8
<b>3-10 let</b>	7	41,2
<b>10 a více let</b>	3	17,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 4: Považujete účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska Vaší pracovní pozice za důležitou?**

Většina (88,2 %) respondentů považují svoji účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska pracovní pozice obchodníka za důležitou, jeden respondent za spíše důležitou a pouze jeden respondent za spíše nedůležitou. V posledním uvedeném případě se jedná o respondenta, který ve firmě pracuje již delší dobu (3-10 let).

*Graf č. 1: Důležitost účasti na vzdělávacích aktivitách z pohledu obchodníka*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 5: Kolika školení jste se během posledního roku zúčastnil(a) kromě ze zákona povinných školení?**

Většina respondentů (52,9 %) se během posledního roku zúčastnila 3 a více školení, 7 respondentů bylo na 1-2 školeních. 1 respondent pracující na pracovní pozici obchodníka 3-10 let se během posledního roku žádných jiných školení než povinných nezúčastnil.

*Tabulka č. 8: Počet školení, kterých se obchodníci během posledního roku zúčastnili*

Počet školení	Počet respondentů	Podíl (v %)
Žádného	1	5,9
1-2	7	41,2
3 a více	9	52,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **Otázka č. 6: Pokud jste se zúčastnil(a), o jaká školení se konkrétně jednalo?**

U otázky č. 6 bylo v dotazníkovém šetření vytvořeno pole, kam respondent mohl doplnit konkrétní školení, kterých se během posledního roku zúčastnil. Pro lepší přehlednost jsou odpovědi vyjádřeny pomocí tabulky. Mezi nejčastěji uváděná školení patří produktová školení (10 respondentů). 5 respondentů se během posledního roku zúčastnilo školení na kancelářské balíčky MS Office. Méně často byla uvedena školení na prezentační dovednosti, prodejní dovednosti, administrativu, GDPR, obrábění, závitování, Unicut, soustružení, vrtání a S4S (interní systém firmy). Dále byla zmíněna školení s technickým zaměřením, školení s cílem umět napsat inzerce a manažerská akademie. Každé z těchto školení až na školení S4S (2 respondenti) proběhlo podle dotazovaných respondentů pouze jednou.

*Tabulka č. 9: Jakých školení jste se během posledního roku zúčastnil(a)*

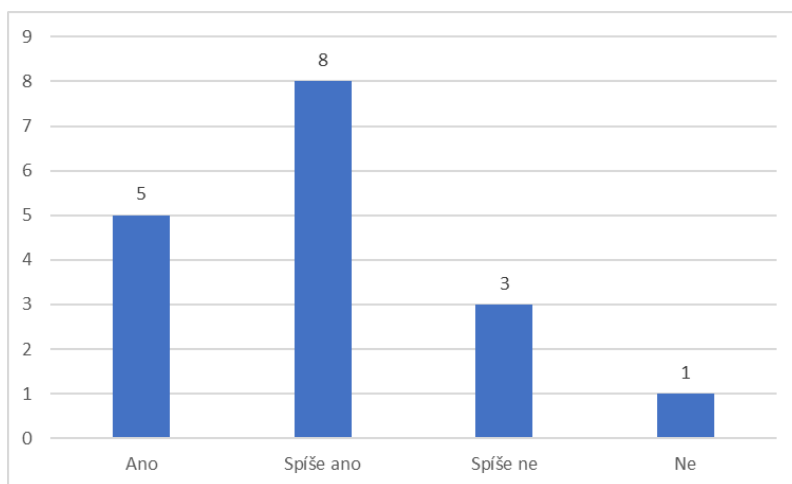
<b>Typ školení</b>	<b>Počet respondentů</b>
<b>Produktové školení</b>	10
<b>Kancelářské balíčky MS Office</b>	5
<b>Prezentační dovednosti</b>	1
<b>Prodejní dovednosti</b>	1
<b>Administrativa</b>	1
<b>GDPR</b>	1
<b>Obrábění, Závitování, Unicut, Soustružení, Vrtání</b>	1
<b>S4S</b>	2
<b>Umění psaní inzerce</b>	1
<b>Manažerská akademie</b>	1
<b>Školení s technickým zaměřením</b>	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 7: Zjišťuje Váš bezprostřední nadřízený Vaše potřeby v oblasti vzdělávání?**

Z celkového počtu respondentů 5 uvedlo, že si jejich bezprostřední nadřízený zjišťuje jejich potřeby v oblasti vzdělávání. 8 respondentů zvolilo u této otázky odpověď „Spíše ano“ a 3 respondenti označili odpověď „Spíše ne“. Jeden respondent odpověděl, že si jeho bezprostřední nadřízený jeho vzdělávací potřeby vůbec nezjišťuje. Jedná se o respondenta, který u otázky č. 5 uvedl, že se během posledního roku nezúčastnil žádného školení kromě ze zákona povinných školení.

*Graf č. 2: Zjišťuje si bezprostřední nadřízený vzdělávací potřeby svých zaměstnanců?*



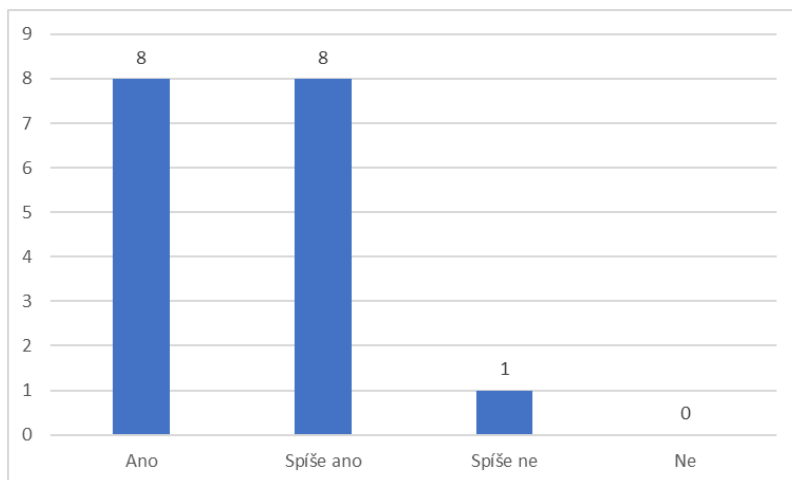
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 8: Jste v dostatečné míře informován(a) o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?**

8 respondentů odpovědělo, že je společnost v dostatečné míře informuje o možnostech vzdělávání. Stejný počet respondentů je o možnostech vzdělávání spíše informován. Pouze jednoho respondenta společnost spíše neinformuje o možnostech vzdělávání.



Graf č. 3: Míra informovanosti obchodníků o možnostech vzdělávání

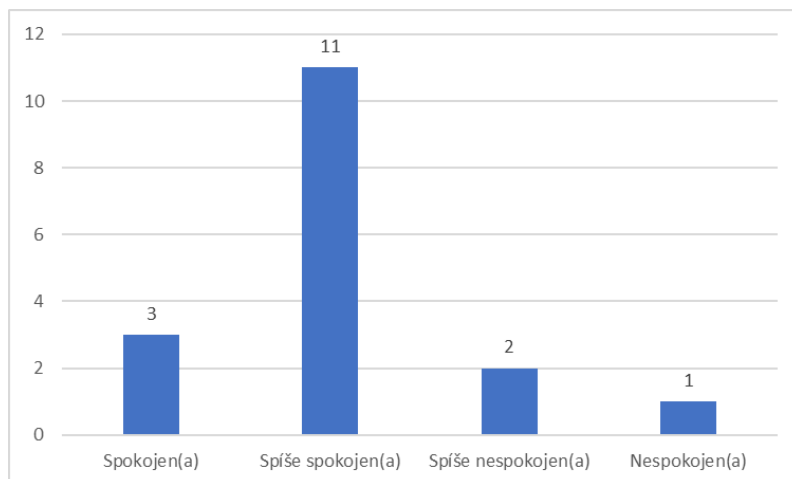


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 9: Jste spokojen(a) s nabídkou školení/kurzů, které firma poskytuje?**

3 respondenti uvedli, že jsou s nabídkou školení či kurzů spokojeni, 11 respondentů je spíše spokojeno, 2 respondenti jsou spíše nespokojeni a jeden respondent není s nabídkou kurzů vůbec spokojený.

Graf č. 4: (Ne)spokojenost s nabídkou školení/kurzů, které firma poskytuje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **Otázka č. 10: Jaká další školení či kurzy byste uvítal(a)?**

Na otázku č. 10 odpovídali pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky vybrali možnost „Spíše nespokojen(a)“ nebo „Nespokojen(a)“. Celkem na otázku odpovídali tedy 3 respondenti. Jeden z nich by uvítal kurzy anglického jazyka, druhý by uvítal spíše individuální školení a třetí by chtěl absolvovat školení se zaměřením na programování.

*Tabulka č. 10: Školení, která by respondenti uvítali*

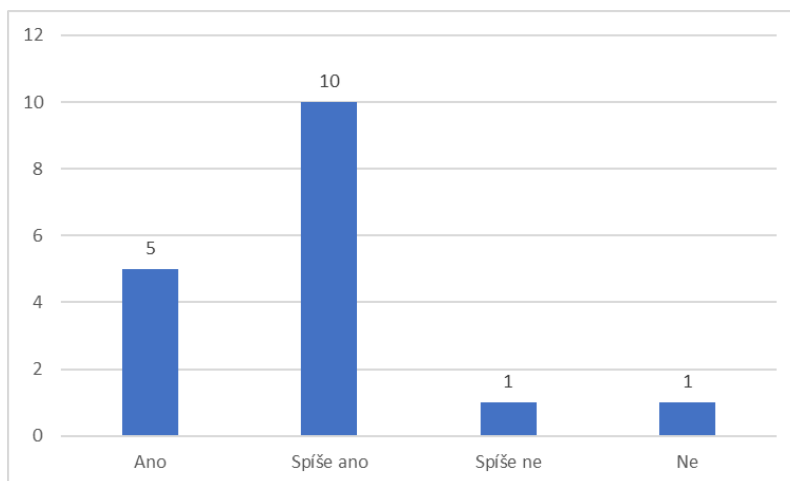
<b>Typy školení</b>	<b>Počet respondentů</b>
<b>Anglický jazyk</b>	1
<b>Programování</b>	1
<b>Individuální</b>	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **Otázka č. 11: Máte možnost si zvolit školení, které chcete absolvovat?**

U 5 respondentů byla zaznamenána odpověď, že si můžou vybrat jakékoliv školení, kterého by se rádi zúčastnili. 10 respondentů spíše souhlasí s tím, že mají možnost výběru školení, které by rádi absolvovali. S možností volby konkrétní školení spíše nesouhlasí 2 respondenti. Jeden respondent je toho názoru, že ohledně výběru z jeho strany žádaného školení, nemá možnost volby.

*Graf č. 5: Mají obchodníci možnost si zvolit školení, které by chtěli absolvovat?*

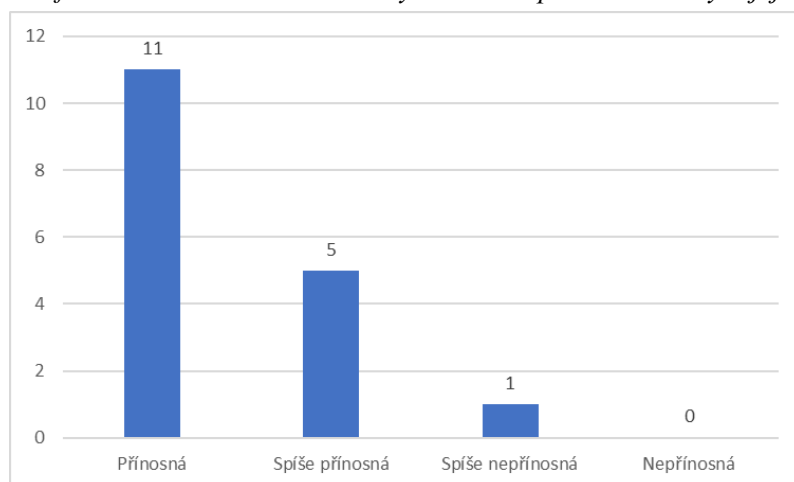


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 12: Do jaké míry jsou pro Vás a Vaši práci absolvovaná školení přínosná?**

Absolvovaná školení jako přínosná vyhodnotilo 11 respondentů. Odpověď „Spíše přínosná“ zvolilo 5 respondentů. Odpověď „Spíše nepřínosná“ označil pouze jeden respondent. Jedná se o samého respondenta, který uvedl, že se během posledního roku nezúčastnil žádného školení, dále odpověděl, že si jeho bezprostřední nadřízený nezjišťuje jeho potřeby vzdělávání a v neposlední řadě projevil nespokojenost s firmou nabízenými školeními/kurzy.

*Graf č. 6: Přínosnost absolvovaných školení pro obchodníky a jejich práci*

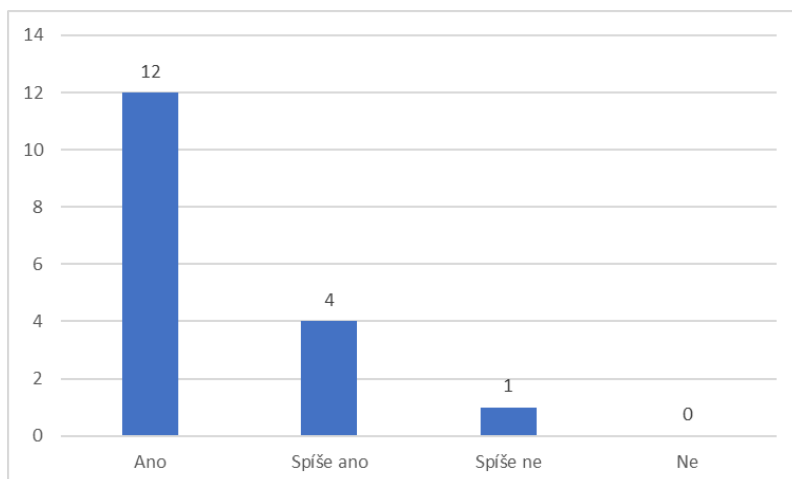


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 13: Uplatňujete nově získané znalosti a dovednosti ve své práci?**

12 ze 17 respondentů uvedlo, že uplatňují své nově získané znalosti a dovednosti při své práci. 4 respondenti spíše souhlasí s tím, že je uplatňují. Jeden respondent znalosti a dovednosti získané ze školení spíše neuplatňuje.

Graf č. 7: Míra uplatnění nově získaných znalostí a dovedností obchodníků při práci

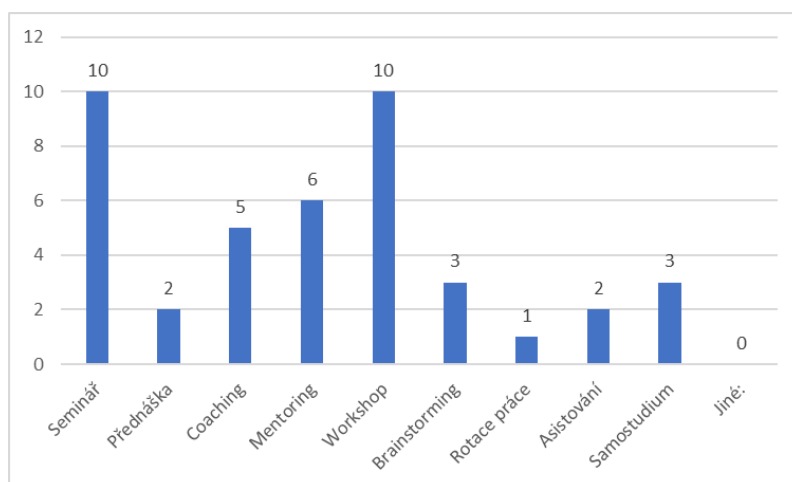


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

#### **Otázka č. 14: Jaké metody vzdělávání Vám během školení nejvíce vyhovují?**

V této otázce měli respondenti možnost zvolit jednu či více možných odpovědí. Z hlediska oblíbenosti dosahují nejvyšší úrovně metody seminář a workshop, v dotazníkovém šetření je zvolilo v obou případech 10 respondentů. Další oblíbenou metodou vzdělávání je mentoring, kterou označilo celkem 6 respondentů. Dále byla uvedena s 5 odpověďmi metoda coachingu. 3 respondenti se rozhodli pro metody brainstormingu a samostudia. 2 respondenti zvolili vzdělávací metody asistování a přednáška. Rotaci práce označil jeden respondent.

Graf č. 8: Oblíbenost metod vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **Otázka č. 15: Jakými způsoby jste motivován(a) k účasti na školení?**

Otázka č. 15 dává respondentům opět možnost zvolit jednu či více možných odpovědí. Naprostá většina respondentů, celkem 17, označilo, že na školení či obecně na vzdělávání nahlíží jako na příležitost učit se něčemu novému. 6 respondentů se shodlo na tvrzení, že jim školení umožňují kariérní růst. 1 respondent označil, že ve své účasti na školeních vidí možnost lepšího budoucího finančního ohodnocení. Uznání od vedoucích pracovníků a kolegů motivuje k účasti na školení jednoho respondenta. Možnost „Jiné“ nevyužil žádný z respondentů.

*Tabulka č. 11: Způsob motivace zaměstnanců k účasti na školení*

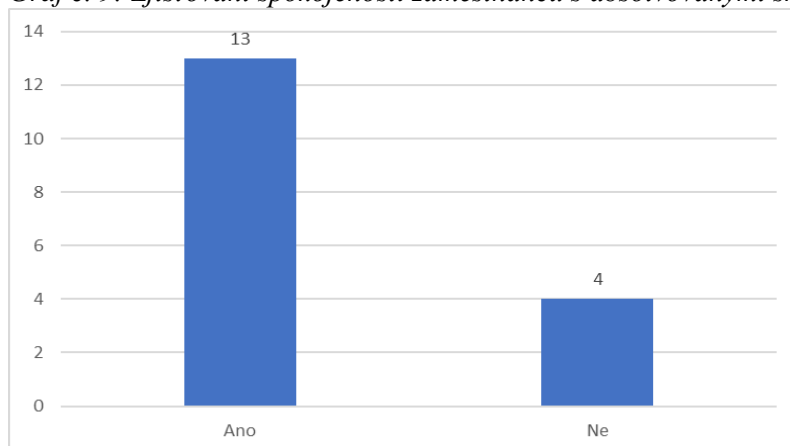
<b>Způsob motivace</b>	<b>Počet respondentů</b>
<b>Příležitost se učit něčemu novému</b>	17
<b>Lepší finanční ohodnocení</b>	1
<b>Možnost kariérního růstu</b>	6
<b>Uznání od vedoucích pracovníků a kolegů</b>	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **Otázka č. 16: Zjišťuje si firma Vaši spokojenost s absolvovanými školeními?**

13 ze 17 respondentů uvedlo, že si firma zjišťuje jejich spokojenost s absolvovanými školeními. 4 respondenti uvedli, že si firma jejich spokojenost s absolvovanými školeními nezjišťuje.

*Graf č. 9: Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s absolvovanými školeními*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 17: Jak by mohla společnost TGS zlepšit (zefektivnit) proces vzdělávání obchodníků?**

Otázka byla formulována tak, abych zjistila návrhy respondentů, jak proces jejich vzdělávání zlepšit. Respondenti vyplňovali své návrhy do textového pole. V dotazníkovém šetření bylo uvedeno doslovně následujících 14 návrhů:

- nastavení procesu a pravidel,
- větší zatraktivnění vzdělávání za pomoci interaktivních nástrojů,
- více zjišťovat, co je potřeba vzdělávat, například za pomoci dotazníku,
- u technických nebo produktových školení více zapojit obchodní argumenty směrem k zákazníkovi, protože nestačí výčet technických specifikací produktů,
- více školení,
- společné porady,
- nácvik situací z praxe,
- produktová školení dodavatelů/ukázka nástrojů v praxi,
- jiní školitelé,
- lépe skloubit praxi s teorií,
- vytvořit kompletní seznam nabízených školení, více praktických školení a workshopů,
- informovat školitele dodavatelských firem, co nás konkrétně zajímá,
- uskutečnění teambuildingových akcí,
- a školení pomocí metod mentoring nebo coaching.

Odpověď „Více školení“ byla v dotazníkovém šetření navržena 2 respondenty. 2 respondenti uvedli, že jsou spokojeni a neuvedli žádný návrh.

**Otázka č. 18: Ve firmě právě běží program „interních trenérů“, považujete ho za užitečný?**

Za přínosný považuje program „interních trenérů“ 17 respondentů. 1 respondent uvedl „Nemohu posoudit – program neznám“. Pro něj dotazník skončil touto otázkou.

*Tabulka č. 12: Užitečnost programu „interních trenérů“*

<b>Přínos programu</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	16	94,1
<b>Ne</b>	0	0
<b>Nemohu posoudit – program neznám</b>	1	5,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 19: V čem konkrétně vidíte výhody „interních trenérů“?**

Otázka č. 19 se zobrazila pouze těm respondentům, kteří v předchozí otázce odpověděli ano. Respondenti měli opět možnost rozepsat se ohledně toho, jaké výhody vidí v programu interních trenérů. Získané odpovědi a počet jejich výskytu jsou uvedeny v tabulce č. 13.

*Tabulka č. 13: Výhody programu interních trenérů*

<b>Uvedené výhody</b>	<b>Počet respondentů</b>
<b>Nízké náklady</b>	2
<b>Poskytnutí okamžité zpětné vazby</b>	1
<b>Více znají slabosti zaměstnanců</b>	1
<b>Přesně ví, co a jak mají trénovat</b>	1
<b>Detailní zaměření, zaměření na určitý problém</b>	2
<b>Lidé z praxe – znají společnost a konkrétní situace spokojené s fungováním ve firmě, velmi dobré povědomí o aktivitách firmy a přesné napasování školení na potřeby pracovníků</b>	9
<b>Zaměstnanec je často zná a ví, co od nich může očekávat</b>	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejčastěji, v 9 případech, odpověděli respondenti, že interní trenéry považují za „lidi z praxe“, kteří znají nejen společnost jako takovou, ale i konkrétní situace spokojené s fungováním ve firmě, mají velmi dobré povědomí o aktivitách firmy a dokáží školení dokonale přizpůsobit potřebám pracovníků. 2 respondenti vidí přínos v úspoře nákladů. 2 respondenti vidí přínos interních trenérů především v jejich zaměření na určitou oblast.

1 respondent označuje za pozitivní skutečnost, že od nich školený obdrží okamžitou zpětnou vazbu. Za pozitivní je u interních trenérů považováno to, že většinou znají „slabosti školených zaměstnanců“ (1 respondent), přesně ví, co a jak trénovat (1 respondent) a školený zaměstnanec je často osobně zná a ví, co od nich může očekávat (1 respondent).

#### **Otázka č. 20: V čem konkrétně vidíte nevýhody „interních trenérů“?**

Otázka č. 20 se zobrazila pouze těm respondentům, kteří v otázce č. 18 odpověděli buď ano, nebo ne. Respondenti měli opět možnost rozepsat se ohledně toho, jaké nevýhody vidí v programu interních trenérů. Získané odpovědi a počet jejich výskytu jsou uvedeny v tabulce č. 14.

*Tabulka č. 14: Nevýhody interních trenérů*

<b>Uvedené nevýhody</b>	<b>Počet respondentů</b>
<b>Nižší autorita interních trenérů</b>	1
<b>Časové vytížení interních trenérů</b>	4
<b>Interní školitel nemůže být přiřazen každému, každý má horní hranici zaměstnanců, které může školit</b>	1
<b>Spousta informací v krátké době školení/pouze prezentace</b>	1
<b>Občasné odbočování od tématu a zabíhání do jiných témat, menší možnost nadhledu</b>	1
<b>Délka školení</b>	1
<b>Interní školitelé mají své vlastní povinnosti, jejich práci za ně nikdo neudělá</b>	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



5 ze 17 respondentů uvedlo, že žádné nevýhody v programu interních trenérů nevidí. 4 respondenti vidí nevýhodu v jejich časovém vytížení. 3 respondenti vidí slabinu interních trenérů v tom, že mají své vlastní povinnosti, které musí odsunout, když školí. 1 respondent vidí problém v nízké autoritě interních školitele. Za problematickou je označována skutečnost, že interní školitel nemůže školit každého, ale pouze omezenou skupinu zaměstnanců, kterou mu jeho kapacita dovolí (1 respondent). Při školeních interních trenérů dochází podle 1 respondenta k předání velkého množství informací v krátké době a většinou pouze ve formě prezentací. Podle 1 respondenta školitelé občas odbočují od tématu a zabíhají do jiných témat. 1 respondent vidí nevýhodu v délce školení.

## 6.2 Závěry dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili převážně respondenti mužského pohlaví (76,5 %). Byly zastoupeny všechny věkové kategorie až na věkovou skupinu 61 a více let. U 5 respondentů, kteří pracují ve firmě méně než 1 rok, je pravděpodobné, že se ve společnosti a jejím systému nemusí dokonale orientovat. Tato skutečnost může mít jistý vliv na výsledky dotazníkového šetření.

U otázky č. 5 měli respondenti uvést počet školení (kromě ze zákona povinných školení), kterých se během posledního roku zúčastnili. Většina respondentů absolvovala za poslední rok více než 3 školení. Tento pozitivní výsledek je v souladu se slovy personálního ředitele, který tvrdí, že se firma každému zaměstnanci snaží poskytnout v průměru čtyři školení za rok (viz kapitola 2.2 *Plánování vzdělávání ve firmě*).

K nejoblíbenějším metodám vzdělávání patřila u obchodníků seminář a workshop, 1 respondent označil metodu rotace práce (Otázka č. 14). Většinu respondentů k účasti na vzdělávání motivuje příležitost učít se něčemu novému (Otázka č. 15).

76,5 % obchodníků potvrdilo, že je jejich spokojenost se vzdělávacími aktivitami firmou zjišťována. Ostatní respondenti uvedli, že si firma jejich spokojenost nezjišťuje (Otázka č. 16).

Odpovědi z otázek č. 4, 7, 8, 9, 11, 12 a 13 jsou vyhodnoceny v tabulce č. 15 za pomoci základních nástrojů popisné (deskriptivní) statistiky – aritmetického průměru, modu a mediánu. Respondenti u těchto otázek ukazovali své postoje a postřehy související s podnikovým vzděláváním. Odpovídali na otázky, které se týkaly se jejich názorů ohledně přístupu firmy ke vzdělávání. Vyjadřovali svoji (ne)spokojenost s firmou nabízenými školeními, posuzovali nutnost vzdělávat se s ohledem na jejich pracovní pozici obchodníka. Vyjadřovali se k míře informovanosti o možnostech vzdělávání, přínosnosti a uplatnění výstupů ze školení při své každodenní práci obchodníka. Odpovědi měly strukturu čtyřstupňových škál, kde číslo 1 vyjadřovalo velice pozitivní postoj respondenta k zadané otázce a číslo 4 jeho negativní postoj.

Tabulka č. 15: Zhodnocení odpovědí

Otázka	Aritmetický průměr	Modus	Medián
<b>4. Důležitost účasti obchodníků na školeních</b>	1,18	1	1
<b>7. Informovanost nadřízeného o vzdělávacích potřebách obchodníků</b>	2	2	2
<b>8. Informovanost obchodníků o možnostech vzdělávání</b>	1,59	1;2	2
<b>9. Spokojenost obchodníků s nabídkou školení/kurzů</b>	2,06	2	2
<b>11. Možnost obchodníků zvolit si školení</b>	1,88	2	2
<b>12. Přínosnost absolvovaných školení pro obchodníky</b>	1,41	1	1
<b>13. Míra uplatnění nově získaných znalostí a dovedností obchodníků v práci</b>	1,35	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hodnoty odpovědí vycházející z dotazníkového šetření se dají klasifikovat jako velmi pozitivní. Aritmetický průměr odpovědí se pohybuje od hodnoty 1,18 až po hodnoty 2,06, což je pro firmu velice příznivý výsledek. Modus i medián nedosahuje vyšší hodnoty než 2. To znamená, že v dotazníkovém šetření silně převažují kladné odpovědi.

Z uvedené tabulky lze usoudit, že byla nejpozitivněji hodnocena otázka č. 4 týkající se důležitosti účasti obchodníků na školeních. Lze tedy usoudit, že si obchodníci uvědomují významnost školení, která je pro výkon jejich činnosti velmi potřebná. Na druhou stranu nejhorší ohodnocení obdržela otázka č. 9, která se dotazuje na spokojenost obchodníků s nabídkou školení/kurzů. Tento postoj nemusí být naprosto oprávněný, neboť ve firmě pracují zaměstnanci, kteří v důsledku dosavadního krátkodobého pracovního poměru, nemusí mít veškeré potřebné informace ke vzdělávacímu systému.

Slabina společnosti může být skryta v nízké informovanosti bezprostředního vedení o aktuální potřebě obchodníka (Otázka č. 7). Aritmetický průměr odpovědí u této otázky je 2, což znamená, že u otázky převažovaly odpovědi „Spíše ano“.

V dotazníkovém šetření bylo dále zjišťováno, zda si respondenti mohou sami zvolit školení, která by chtěli absolvovat (Otázka č. 11). Nejčastější odpovědí u této otázky je číslo 2, které značí „Spíše ano“.

U otázky č. 8 převažovala čísla 1 a 2, což silně vypovídá o vysoké informovanosti respondentů o možnostech vzdělávání.

Velmi pozitivní postoje zaujímali respondenti u otázek č. 12 a č. 13, kde převážná většina z nich jednoznačně zvolila odpověď číslo 1.

Otevřené otázky zde budou pouze stručně okomentovány, neboť u nich nelze využít nástrojů popisné statistiky.

Odpovědi u otázky č. 17 lze považovat za velice přínosné, neboť v sobě zahrnují zajímavé podněty ke zlepšení procesu podnikového vzdělávání obchodníků. Z návrhů lze vyvodit například nedostatky firmy týkající se především poskytovaných metod školení a výběru školitelů. Respondenti by uvítali, kdyby školení obsahovala větší množství praktických ukázek, které by více odpovídaly reálným situacím ve firmě. Respondenti také uvedli, že by vzdělávání zatraktivnili pomocí interaktivních nástrojů, např. zavedením e-learningu, simulací atd. Respondenti by uvítali mnohem více školení. Rádi by byli školeni pomocí metod mentoring nebo coaching. Firma by podle nich měla vytvořit přehled nabízených školení, který by jasně definoval možnosti zaměstnanců. Školitele by podle respondentů bylo potřebné více informovat o firmou preferovaných

tématech školení, nebo je úplně vyměnit za jiné. Další nedostatky nacházeli respondenti ve fázi identifikace potřeby vzdělávání. Podle nich by se firma měla více informovat o vzdělávacích potřebách svých zaměstnanců, ať už formou dotazníkového šetření nebo formou společných pravidelných porad.

Program „interních trenérů“ znala až na jednoho většina respondentů. Program „interních trenérů“ má své výhody, mezi které patří například úspora nákladů, praktické znalosti interního trenéra a z jeho strany okamžitá zpětná vazba. K nevýhodám programu patří omezená kapacita školení, délka školení, nízká autorita a časové vytížení interních trenérů, které je omezuje v plnění jejich vlastních povinností.

### **6.3 Zhodnocení systému vzdělávání ve společnosti**

Potřeba vzdělávání u obchodníků se ve společnosti TGS identifikuje během půlročních rozhovorů s jejich nadřízeným. Sami obchodníci mají možnost si vybrat školení, kterých by se zúčastnili, ale jsou při jejich výběru omezeni určitým rozpočtem. Vzdělávací aktivity zajišťuje ve firmě Personální úsek, který využívá služeb externích i interních školitelů (viz „interní školitelé“). Vzdělávací aktivity mohou probíhat buď přímo v prostorách firmy, nebo v prostorách mimo firmu. Volbu metody vzdělávání nechává firma na dodavateli školení. Po školení následuje hodnocení vzdělávací aktivity, kdy obchodník vyplňuje dotazníkové šetření hned po absolvování školení u externího školitele. Ve firmě vyplňuje v některých případech další dotazníkové šetření, které představuje pro společnost určitou formu zpětné vazby. Po specifických vzdělávacích aktivitách dochází v rámci otestování nově nabytých znalostí a dovedností k praktickému přezkoušení obchodníka.

Firma neustále pracuje na zdokonalování vzdělávacího systému. O tom svědčí plánované kompetenční profily, které by firma ráda v budoucnosti postupně zavedla na všech pracovních pozicích.

System vzdělávání ve společnosti bych celkově ohodnotila kladně vzhledem k nadprůměrným výsledkům v dotazníkovém šetření a z informací, které mi byly poskytnuty formou strukturovaného rozhovoru s personálním ředitelem. Na základě uvedených zjištění má firma TGS velmi dobře propracovaný vzdělávací systém. I přes

převažující pozitivní hodnocení vzdělávání ve společnosti TGS, vplynuly náměty k možnému zefektivnění vzdělávacího procesu, které jsou uvedeny v následující kapitole.

## 7 Návrhy a doporučení pro oblast vzdělávání

Na základě zjištění z předchozích kapitol jsou v následující kapitole prezentovány návrhy a opatření pro oblast vzdělávání v dané společnosti.

### Zefektivnění programu interních trenérů

Co se týče programu interních trenérů, bylo v dotazníkovém šetření v jednom případě uvedeno, že školitelé mají během výkladu nižší autoritu. Tato skutečnost je však čistě individuální a lze zlepšit pouze tím, že školitel bude po celou dobu školení udržovat profesionální přístup.

Nevýhoda, která odkazuje na horní limit zaměstnanců, kteří mohou být interními školiteli proškoleni, je zavádějící, protože podle slov personálního ředitele se doposud vždy našlo ve firmě TGS dostatečné množství interních školitelů pro zaškolení nově nastupujících obchodníků v rámci nástupního plánu.

Interní školitelé dle jednoho respondenta využívají k předání informací pouze formu prezentace, což je dle mého názoru nedostatečné. Interní školitelé se snaží pomocí prezentací představit produkty firmy TGS, které by bylo mnohem lepší zaměstnancům ukázat v reálné podobě nebo alespoň za pomoci videí. Pokud si zaměstnanec propojí teoretické znalosti s vizuální ukázkou, lépe si problematiku uchová v paměti.

Firma TGS (v našem konkrétním případě obchodníci) si musí uvědomit, že pokud předávají své znalosti a zkušenosti jiným nově přijatým kolegům, zákonitě dochází k omezení jejich vlastní pracovní činnosti. Pokud je ovšem školení úspěšné a respondenti se aktivně zapojí do pracovního procesu, zvýší se tím produktivita práce. Dále nesmíme opomenout, že ač interní školitelé uskuteční během měsíce čtyři školení nebo žádné, jejich status „trenéra“ je náležitě finančně ohodnocen formou odměn. Finanční odměna je silný motivační nástroj, a i když firma školitele v určitém měsíci vůbec nevyužije, ví o nich, že jsou kdykoli k dispozici. Samozřejmě výše jejich finanční odměny se musí lišit od těch školitelů, kteří v určitém měsíci poskytnou nějaká školení. Zde navrhuji, aby se finanční ohodnocení skutečně školících školitelů odvíjelo od počtu

realizovaných školení. Za veškeré změny zodpovídá jak Personální úsek, tak i samotní zaměstnanci se statusem interních trenérů.

### **Větší informovanost nadřízených o potřebách svých podřízených**

V dotazníkovém šetření se ukázalo, že si bezprostřední nadřízený potřebu vzdělávání u svých podřízených nezjišťuje na 100 %. Situace by se zlepšila, pokud by se nadřízený během půlročních rozhovorů svých zaměstnanců více ptal na danou problematiku. Navrhují, aby se obchodní ředitel ve spolupráci s Personálním úsekem zaměřili na jednotnou strukturu půlročních rozhovorů. Také zaměstnanec by měl mít možnost během rozhovorů informovat svého nadřízeného o mezerách v jeho znalostech a dovednostech.

### **Větší důraz na hodnocení spokojenosti obchodníků s absolvovanými školeními**

V dotazníkovém šetření se 4 respondenti vyjádřili, že si jejich bezprostřední nadřízený nezjišťuje jejich spokojenost s absolvovanými školeními. V tomto případě vidím problém, neboť tito 4 respondenti jsou ve firmě zaměstnáni déle než 3 roky. Ve chvíli, kdy obchodníci absolvují nějaké školení, měl by si s nimi jejich nadřízený či personální ředitel sjednat schůzku, a zjistit, do jaké míry byli s absolvovaným školením spokojeni. Dle slov personálního ředitele si během pravidelných půlročních rozhovorů nadřízení zjišťují zpětnou vazbu od svých podřízených ohledně absolvovaných školení. Otázkou zůstává, jestli se půlroční pohovory opravdu pravidelně uskutečňují a zdali se při nich vždy najde prostor na zjišťování spokojenosti související s podnikovým vzděláváním. V tomto případě stejně jako u předchozího bodu pouze navrhuji, aby obchodní ředitel ve spolupráci s Personálním úsekem více apelovali na jednotnou strukturu půlročních rozhovorů, kde by se kromě současných problémů a témat hovořilo zároveň i o problematice vzdělávání.

Další problém vidím v zacházení firmy s vyplněnými dotazníky od zaměstnanců, které se po absolvování školení pouze archivují v listinné podobě. Předně bych doporučila, aby se dotazníková šetření vytvářela prostřednictvím internetové aplikace, které by firma už jen rozeslala patřičným zaměstnancům. Následně by si výsledky

z dotazníkových šetření pouze vygenerovala a vložila do interního systému firmy. Zjištěná data by pouze nearchivovala, ale snažila by se je více analyzovat, díky čemuž by přispívala k neustálému zefektivňování vzdělávacího procesu v podniku. Návrh jsem již zkonzultovala s personálním ředitelem, který s ním souhlasil. Ve fázi přípravy je krátké univerzální dotazníkové šetření, které by firma rozesílala zaměstnancům prostřednictvím podnikové e-mailové adresy.

### **Zpřehlednění firmou nabízených školení**

V dotazníkovém šetření u otázky č. 8 (Jste v dostatečné míře informován(a) o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?) odpovědělo 8 respondentů „Ano“, 8 respondentů „Spíše ano“ a jeden respondent „Spíše ne“. V tomto případě považuji za důležité, aby všichni zaměstnanci byli v dostatečné míře informováni o možnostech vzdělávacích aktivit. Firma by podle mého názoru měla vytvořit katalog, ve kterém by byly zaznamenány jednotlivá školení, kterých se zaměstnanci mohou během roku za určitých podmínek zúčastnit. Katalog by měl být volně dostupný a snadno dohledatelný například v interním systému S4S. Pak by obchodníci věděli, jaká je konkrétní nabídka a jaká školení mohou či případně nemohou absolvovat. Katalog by bylo nutné pravidelně aktualizovat v závislosti na nejnovějších trendech či v závislosti na zpětné vazbě školených zaměstnanců. Návrh jsem již prokonzultovala s personálním ředitelem, který mi sdělil, že o podobném řešení již přemýšlel, ale že pravidelná aktualizace nabízených školení by podle jeho názoru byla časově a finančně náročná.

### **Organizace vzdělávacích aktivit**

Aby si firma obchodníky udržela, měla by se během půlročních rozhovorů nebo například formou dotazníkových šetření více zajímat o to, jaká školení by zaměstnanci uvítali.

Z přiloženého dotazníkového šetření vyplývá, že se převážná část školení týká produktů, které firma nabízí. Obchodníci nejsou úplně spokojeni s nabízenými kurzy a podle výsledků jim nestačí pouze produktová školení a školení na kancelářské balíčky



MS Office. Rádi by se vzdělávali i v jiných oblastech, např. v oblasti jazykových dovedností.

Někteří obchodníci uvedli, že informace získané na školení spíše uplatňují v praxi. Firma by tuto odpověď měla považovat za nedostatečnou. Vzdělávání zaměstnanců je pro firmu velká investice, od které se očekává, že bude mít určitou návratnost. Je zbytečné, aby se obchodníci zúčastňovali školení, která jim nepřinesou žádné praktické znalosti. Nadřízení a Personální úsek by měli zjišťovat ze zpětné vazby od školených, jaká konkrétní školení jsou pro ně méně přínosná a snažit se najít jiná, která by byla v souladu s jejich pracovní činností.

Dalším návrhem pro zlepšení stávajícího vzdělávacího systému firmy TGS je zatraktivnění školení za využití interaktivních metod. Cílem je odbourat pasivní výuku a ozvláštnit proces vzdělávání interaktivními nástroji v podobě e-learningového vzdělávání, učení se pomocí hraní, řízených diskusí a dalších. Například zavedením e-learningu by společnost ušetřila za prostory, ve kterých by školení normálně probíhalo. Zaměstnanci by bylo možné zkoušet na probranou problematiku formou testů. Poznámky by byly zaměstnancům přístupné 24 hodin denně a zároveň by měli prostor ke komunikaci se školitelem a dalšími účastníky vzdělávání. E-learning by znamenal pro firmu ze začátku velkou investici, která by se ale vyplatila. Určitě bych doporučila zavést metodu e-learningu při školeních, která jsou ze zákona povinná. Jedná se o školení, která jsou spíše teoretického rázu. Svůj návrh zavést e-learningové vzdělávání při ze zákona povinných školeních jsem přednesla personálnímu řediteli. S návrhem souhlasil, ale bylo mi řečeno, že současné vedení prozatím e-learningové vzdělávání neplánuje a v nejbližší době ani plánovat nebude.

## Závěr

Tématem této bakalářské práce bylo „Vzdělávání pracovníků v organizaci“. Cílem práce bylo zhodnotit vzdělávací systém ve společnosti TGS-stroje-nástroje-technologické služby spol. s r.o. a následně zformulovat opatření a návrhy k zefektivnění dosavadního vzdělávacího systému.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zpracována s využitím odborné literatury. Ke zpracování praktické části byly využity interní materiály firmy, výsledky dotazníkového šetření a strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s podnikovým vzděláváním, cíle a oblasti podnikového vzdělávání. Dále byl definován pojem systematického vzdělávání a popsány jeho jednotlivé fáze. Součástí teoretické části bylo rovněž představení moderních trendů v oblasti podnikového vzdělávání. Poté byly shrnuty nejdůležitější poznatky z teoretické části, které byly klíčové pro pochopení praktické části.

V praktické části byla představena firma TGS-stroje-nástroje-technologické služby spol. s r.o., stručně byla popsána historie firmy, její činnost a produktové portfolio. Dále byla zmíněna její vize, organizační struktura a ekonomická situace. Stěžejní část představoval popis vzdělávání ve firmě TGS prostřednictvím jednotlivých fází systematického vzdělávání. Podstatnou kapitolu praktické části tvořilo dotazníkové šetření, které bylo realizováno mezi podnikovými obchodníky a jehož cílem bylo zjistit jejich názory na systém podnikového vzdělávání.

Z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s personálním ředitelem vyplynulo, že ačkoliv je firma na trhu poměrně krátkou dobu, snaží se velice dobře pečovat o vlastní vzdělávací systém. Příkladem propracovaného vzdělávacího systému je například nástupní plán, program interních trenérů a nově plánované kompetenční profily.

V závěru praktické části byly nastíněny návrhy k zefektivnění stávajícího podnikového vzdělávacího systému. Návrhy byly konzultovány s personálním ředitelem. Doufám, že mnou předložené návrhy pomohou ke zlepšení vzdělávání ve firmě TGS.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

### Bibliografické zdroje

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů* (8. vydání). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10. vydání). Philadelphia: Kogan Page
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Belcourt, M. & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Bláha, R. (2016). Trendy ve vzdělávání. *Profi HR*, 2, 38-39.
- Daňková, M. (2015). *Koučování: kouč: kdy, jak a proč* (3. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Egerová, D. (2012). *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Evangelu, J. E., Hamalová, D., Fridrich, O. & Novák, A. (2013). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing.
- Evangelu, J. E., van Bommel, F. & Juříčka, O. (2013). *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing.
- Harrison, R. (2009). *Learning and Development* (5. vydání). London: CIPD.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kolektiv autorů. (1999). *Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích*. Praha: Diderot.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Měrtlová, L. (2014) *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Němec, O., Bucman, P. & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza* (5. aktualizované vydání). Praha: Grada

Svatoš, V. & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada.

Taušl Procházková, P. (2015). *Podniková ekonomika 1* (2. upravené vydání). Plzeň: Západočeská univerzita.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.

Whitmore, J. (2009). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování* (3. doplněné a přepracované vydání). (Přeložil A. Lisa). Praha: Management Press.

Interní materiály společnosti TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o.

## Internetové zdroje

Bréda, J. (2017). Gamifikace vzdělávání – jak to vlastně začalo?. *Firemní vzdělávání*. 1 (4), 6-7. Dostupné z:

[https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf)

Dvořáková, M. (2018). Narace ve vzdělávání aneb vzdělávejme (se) pomocí a prostřednictvím příběhů. *Firemní vzdělávání*. 2 (2), 11. Dostupné z:

[https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_a892084bc76d46f19015179ff4915361.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_a892084bc76d46f19015179ff4915361.pdf)

Dvořáková, M. (2018). Peer (to peer) learning. *Firemní vzdělávání*. 2 (5), 13. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf)

Finanční analýza podnikové sféry [online]. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/6/FA2017.pdf>

Frk, B. (2016). Co je to gamifikace?. *Firemní vzdělávání*. 0(0), 5. Dostupné z:

[https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf)

Frk, B. (2017). Microlearning. *Firemní vzdělávání*. 1 (4), 11. Dostupné z:

[https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf)

Hirš, M. (2001). E-learning – nová podoba firemního vzdělávání. *IT SYSTEM*, 7-8.

Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/e-learning-nova-podoba-firemniho-vzdelavani.htm>

Langer, T. (2018). Trendy ve firemním vzdělávání: český pohled. *Firemní vzdělávání*. 2 (6), 8-9. Dostupné z:

[https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf)

Ministerstvo spravedlnosti ČR. (2019). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=683953&typ=PLATNY>

Účetní závěrka 2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2019-01-15].  
Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-  
detail?dokument=47309120&subjektId=683953&spis=191039](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47309120&subjektId=683953&spis=191039)

Účetní závěrka 2016. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2019-01-15].  
Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-  
detail?dokument=54032670&subjektId=683953&spis=191039](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54032670&subjektId=683953&spis=191039)

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vytažené položky z finančních výkazů (v tis. Kč) .....	44
Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity .....	45
Tabulka č. 3: Ukazatele rentability (v %) .....	46
Tabulka č. 4: Ukazatele rentability z finanční analýzy podnikové sféry (v %).....	47
Tabulka č. 5: Pohlaví respondentů.....	61
Tabulka č. 6: Věkové kategorie respondentů.....	62
Tabulka č. 7: Délka pracovního poměru na pracovní pozici obchodníka .....	62
Tabulka č. 8: Počet školení, kterých se obchodníci během posledního roku zúčastnili .	63
Tabulka č. 9: Jakých školení jste se během posledního roku zúčastnil(a).....	64
Tabulka č. 10: Školení, která by respondenti uvítali .....	67
Tabulka č. 11: Způsob motivace zaměstnanců k účasti na školení .....	70
Tabulka č. 12: Užitečnost programu „interních trenérů“ .....	72
Tabulka č. 13: Výhody programu interních trenérů .....	72
Tabulka č. 14: Nevýhody interních trenérů .....	73
Tabulka č. 15: Zhodnocení odpovědí .....	75

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod .....	22
Obrázek č. 2: Logo firmy TGS .....	40
Obrázek č. 3: Kobyłka jako inspirace firmy TGS .....	43

## Seznam grafů

Graf č. 1: Důležitost účasti na vzdělávacích aktivitách z pohledu obchodníka.....	63
Graf č. 2: Zjišťuje si bezprostřední nadřízený vzdělávací potřeby svých zaměstnanců? 65	
Graf č. 3: Míra informovanosti obchodníků o možnostech vzdělávání.....	66
Graf č. 4: (Ne)spokojenost s nabídkou školení/kurzů, které firma poskytuje .....	66
Graf č. 5: Mají obchodníci možnost si zvolit školení, které by chtěli absolvovat? .....	67
Graf č. 6: Přínosnost absolvovaných školení pro obchodníky a jejich práci .....	68
Graf č. 7: Míra uplatnění nově získaných znalostí a dovedností obchodníků při práci..	69
Graf č. 8: Oblíbenost metod vzdělávání .....	69
Graf č. 9: Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s absolvovanými školeními.....	70



## **Seznam příloh**

Příloha A: Vývoj společnosti TGS

Příloha B: Organizační struktura TGS

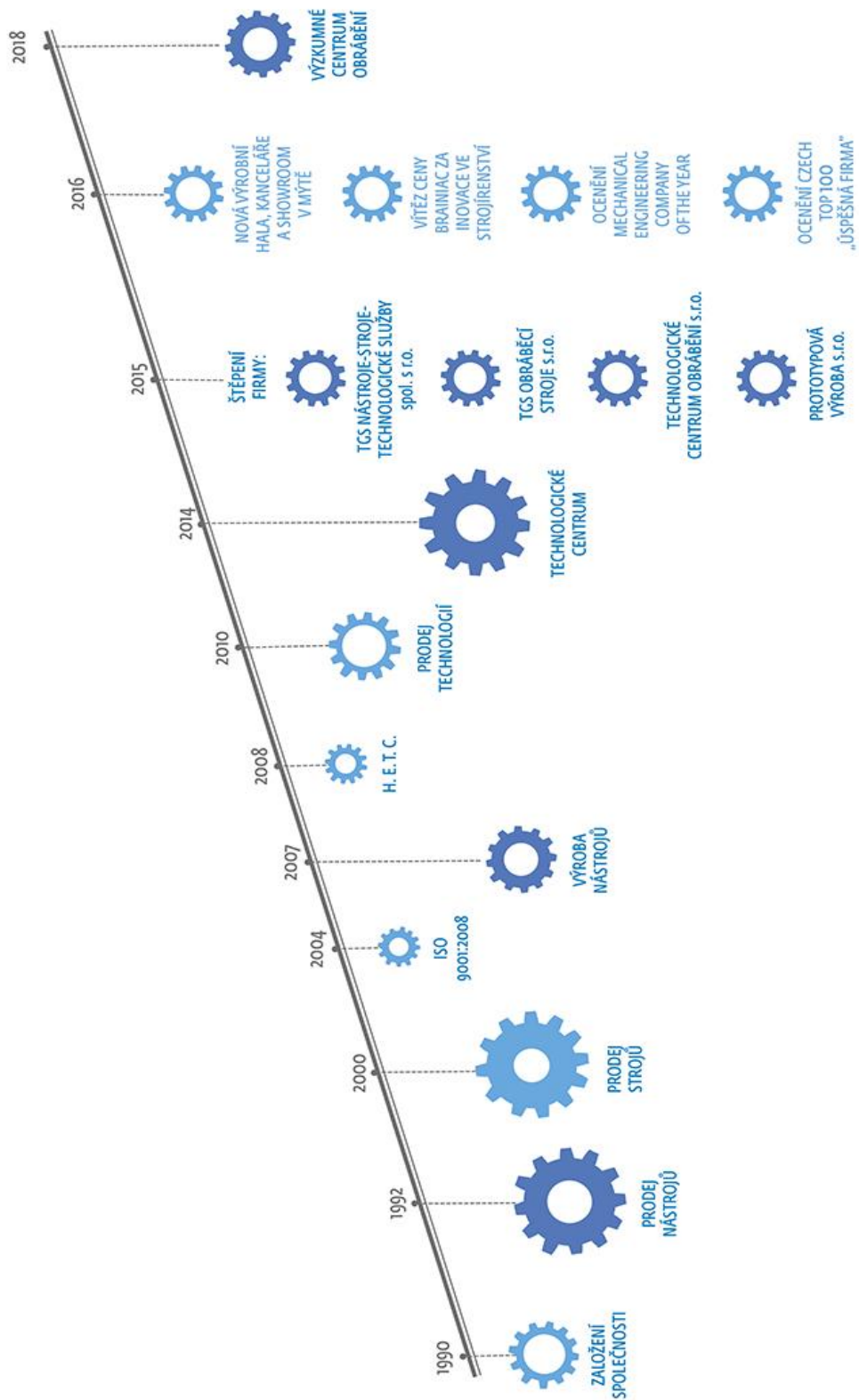
Příloha C: Dotazníkové šetření

Příloha D: Strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem 1

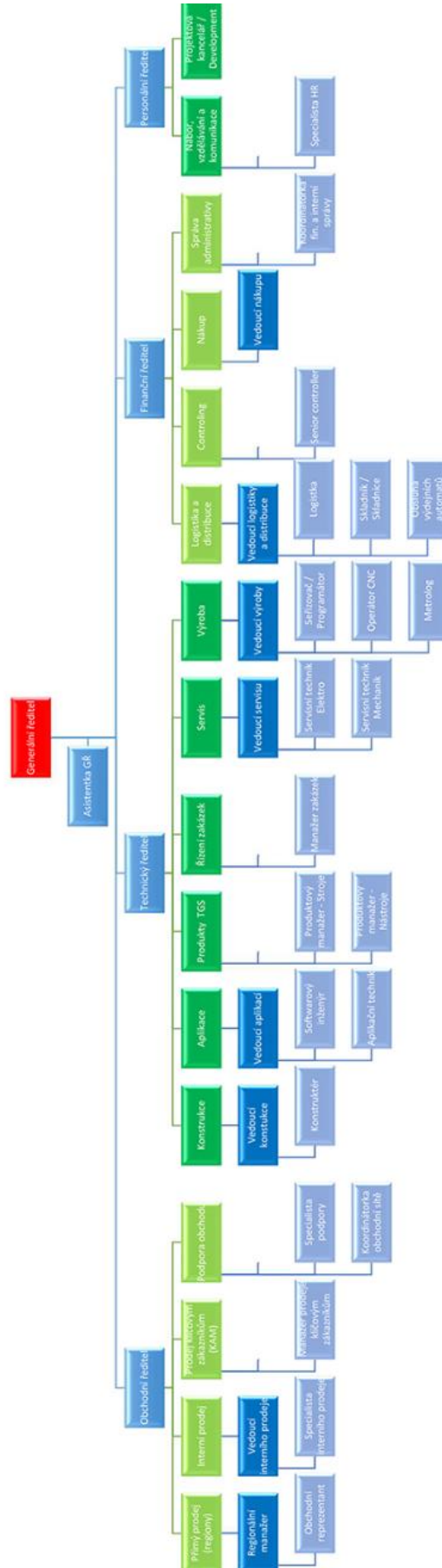
Příloha E: Strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem 2

# Přílohy

## Příloha A: Vývoj společnosti TGS



## Příloha B: Organizační struktura TGS



## Příloha C: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Karolína Trhlíková a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na zjištění Vašich názorů na vzdělávání pracovníků ve firmě TGS. Jeho vyplnění Vám nezabere déle než 10 minut. Dotazník je anonymní a odpovědi budou zpracovány pouze v rámci bakalářské práce a nebudou dále zveřejňovány. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Pohlaví
  - Muž
  - Žena
2. Věk
  - 18-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 61 a více
3. Jak dlouho pracujete na této pracovní pozici?
  - méně než 1 rok
  - 1-3 roky
  - 3-10 let
  - 10 a více let
4. Považujete účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska Vaší pracovní pozice za důležitou?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
5. Kolika školení jste se během posledního roku zúčastnil(a) kromě ze zákona povinných školení?
  - Žádného (v případě zvolení této odpovědi přesun na 7. otázku)
  - 1-2
  - 3 a více
6. Pokud jste se zúčastnil(a), o jaká školení se konkrétně jednalo?
7. Zjišťuje Váš bezprostřední nadřízený Vaše potřeby v oblasti vzdělávání?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
8. Jste v dostatečné míře informován(a) o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Jste spokojen(a) s nabídkou školení/kurzů, které firma poskytuje?
  - Spokojen(a) (v případě zvolení této odpovědi přesun na 11. otázku)
  - Spíše spokojen(a) (v případě zvolení této odpovědi přesun na 11. otázku)
  - Spíše nespokojen(a)
  - Nespokojen(a)
10. Jaká další školení či kurzy byste uvítal(a)?

11. Máte možnost si zvolit školení, které chcete absolvovat?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Do jaké míry jsou pro Vás a Vaši práci absolvovaná školení přínosná?
- Přínosná
  - Spíše přínosná
  - Spíše nepřínosná
  - Nepřínosná
13. Uplatňujete nově získané znalosti a dovednosti ve své práci?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
14. Jaké metody vzdělávání Vám během školení nejvíce vyhovují? (možno označit více odpovědí)
- Seminář – předání teoretických znalostí formou prezentace či výkladu zakončené diskusí ve skupině
  - Přednáška – předání teoretických znalostí formou prezentace či výkladu
  - Coaching (česky koučování) - přidělení školitele zaměstnanci za účelem instruktáže a kontroly, vztah mezi nimi je spíše formální
  - Mentoring – zaměstnanec si svého školitele volí sám, vztah mezi nimi je spíše neformální
  - Workshop – vzdělávání formou diskuse a práce v týmu za uplatnění analytického myšlení jednotlivců (týmové řešení určitého problému)
  - Brainstorming – vzdělávání formou skupinové diskuse, jednotlivci vyjadřují svůj názor na konkrétní téma, posléze je vybrán ten nejlepší
  - Rotace práce – přemísťování pracovníků z jednoho pracovního místa na jiné za účelem poznání firemního prostředí
  - Asistování – přiřazení zkušenějšího pracovníka méně zkušenému
  - Samostudium
  - Jiné:
15. Jakými způsoby jste motivován(a) k účasti na školení? (možno označit více odpovědí)
- Příležitost se učit něčemu novému
  - Lepší finanční ohodnocení
  - Možnost kariérního růstu
  - Uznání od vedoucích pracovníků a kolegů
  - Jiné:
16. Zjišťuje si firma Vaši spokojenost s absolvovanými školeními?
- Ano
  - Ne
17. Jak by mohla společnost zlepšit (zefektivnit) proces vzdělávání obchodníků? Uveďte, prosím, konkrétní návrhy.
18. Ve firmě právě běží program "interních trenérů", považujete ho za užitečný?
- Ano
  - Ne
  - Nemohu posoudit – program neznám (v případě zvolení této odpovědi konec dotazníku)
19. V čem konkrétně vidíte výhody "interních trenérů"?
20. V čem konkrétně vidíte nevýhody "interních trenérů"?

## **Příloha D: Strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem (č. 1)**

Jaké jsou důležité mezníky ve vývoji společnosti TGS?

Kolik zaměstnanců firma zaměstnává a z jaké věkové kategorie pocházejí?

Jak společnost nahlíží na lidský kapitál?

Co firma TGS chápe pod pojmem vzdělávání?

Kdo ve firmě zajišťuje vzdělávání zaměstnanců?

Jak se vyvíjel přístup ke vzdělávání od vzniku firmy?

Kdo se může ve společnosti vzdělávat?

Jak se firma snaží motivovat zaměstnance ke vzdělávání? Jakých nástrojů k tomu firma využívá?

Jaké skupiny zaměstnanců jsou pro firmu klíčové z hlediska firemní strategie?

## **Příloha E: Strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem (č. 2)**

Jak funguje proces vzdělávání v TGS?

Jak se zjistí potřeba vzdělávání u firemních zaměstnanců?

Jakou formou probíhají pravidelné půlroční rozhovory?

Mají zaměstnanci možnost sami si vybrat školení?

Existují ve firmě nějaké katalogy, ze kterých si zaměstnanci můžou školení vybírat?

Kdo a jak plánuje vzdělávání zaměstnanců? Z čeho vychází plánování vzdělávací aktivity?

Kolikrát za rok organizuje firma nějaké školení? Kolik školení proběhne průměrně za rok?

Jaká je nabídka vzdělávacích aktivit a jak se tato nabídka tvoří?

Jakých vzdělávacích aktivit se zaměstnanci pravidelně zúčastňují?

Jak se přesně probíhají povinná školení (školení ze zákona)? Jaké metody jsou využívány při jejich realizaci? Jak dlouho trvají a kdo se těchto školení zúčastňuje?

Jaké vzdělávací metody jsou nejčastěji využívány? Proč?

Jsou častější indoorové či outdoorové vzdělávací aktivity? Proč?

Využívá firma spíše interní či externí školitele? Proč?

Kdo jsou interní školitelé firmy a jaká jsou kritéria při jejich výběru?

Podle čeho si firma školitele vybírá?

Je možné se s externím dodavatelem domluvit, kde školení přesně proběhne, pokud se jedná o kurz/školení na míru?

Uzavírá firma se svými zaměstnanci kvalifikační dohody? Na jak dlouho? S jakými zaměstnanci? Kterých školení se to týká?

Jak se hodnotí úspěšnost vzdělávací aktivity?

Kolik finančních prostředků je firma ochotna investovat do vzdělávání?

Jaké trendy lze podle Vás pozorovat v současném vzdělávání?

## Abstrakt

Trhlíková, K. (2019). *Vzdělávání pracovníků v organizaci* (Bakalářská práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

**Klíčová slova:** vzdělávání, metody vzdělávání, systematický přístup, podnikové vzdělávání, čtyřfázový model, kompetenční profil

Předložená bakalářská práce se zabývá vzděláváním pracovníků na pozici obchodníka v organizaci TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. Jedná se o obchodně-technologickou firmu působící ve strojírenském průmyslu, která dodává stroje, nástroje a moderní technologie. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s podnikovým vzděláváním zaměstnanců. Praktická část popisuje systematický přístup ke vzdělávání. Součástí práce je dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit názory obchodníků na podnikové vzdělávání, a strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem. V závěru práce prezentují návrhy na zlepšení, které by mohly proces podnikového vzdělávání ve firmě TGS zefektivnit.



## **Abstract**

Trhlíková, K. (2019). *Training of employees in the organization* (Bachelor Thesis). Plzeň: University of West Bohemia.

**Key words:** training, training methods, systematic approach, organization training, four-phase model, competence profile

This Bachelor Thesis deals with education of employees on a position of businessmen in the organization TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. It is a business-technology company operating in the engineering industry that supplies machinery, tools and advanced technology. The Thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part explains the concepts related to corporate training of employees. The practical part describes a systematic approach to education. A part of the Thesis is a questionnaire survey, which aims to find out the opinions of businessmen on corporate training, and a structured interview with the HR director. In conclusion, I present suggestions for improvement that could make the process of corporate training in TGS more effective.