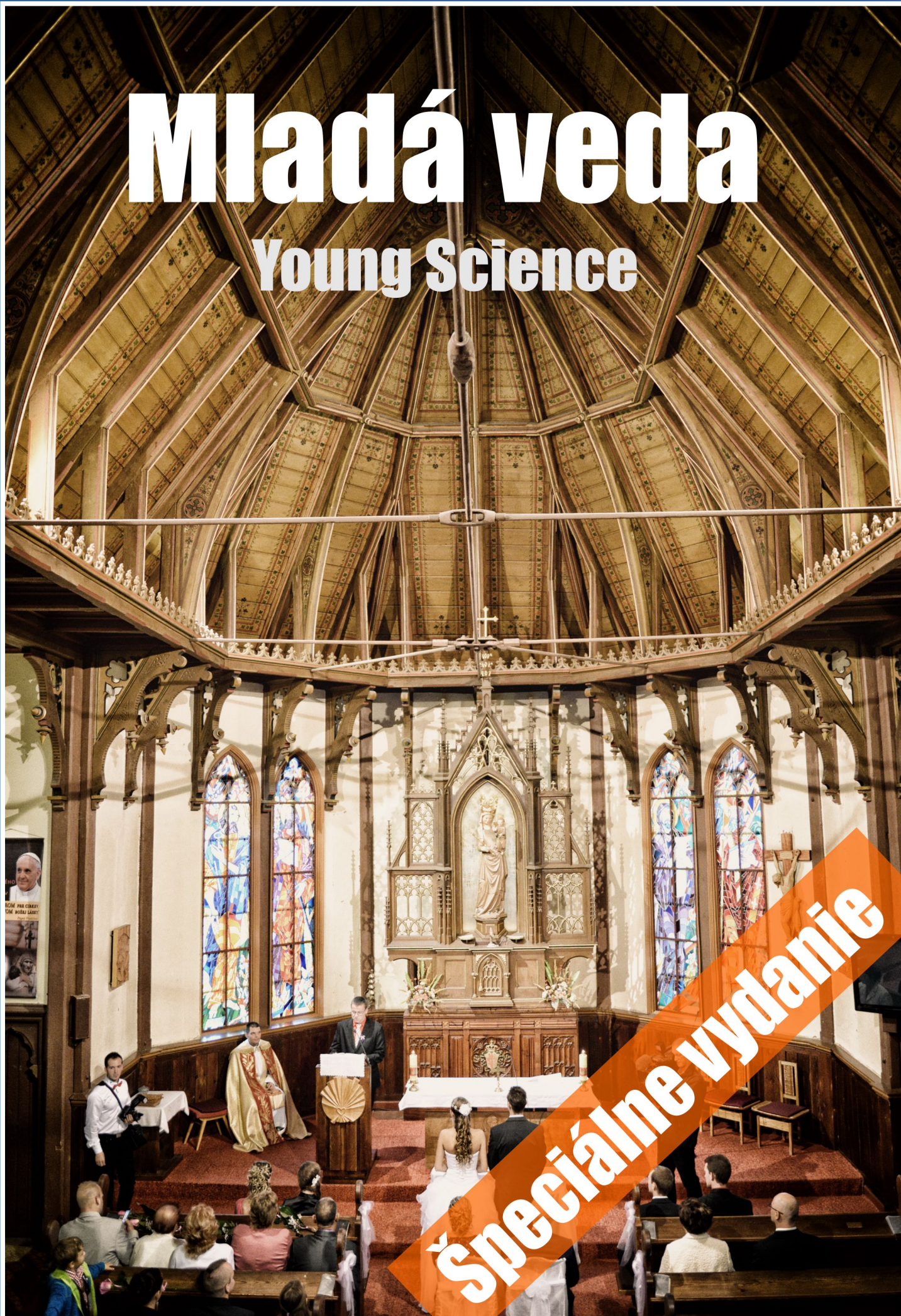


Mladá veda

Young Science



Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

August 2017 (číslo 3)

Ročník piaty

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Starý Smokovec, 2015. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI, JEHO VÝHODY A ROZŠÍŘENÍ V ČESKÝCH PODNICÍCH

IN-HOUSE TRAINING, ITS ADVANTAGES AND PREVALENCE IN CZECH COMPANIES

Zdeněk Caha, Jan Urban¹

Zdeněk Caha působí jako ředitel Ústavu podnikové strategie a odborný asistent na Katedře managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v České republice. Ve svém výzkumu se věnuje problematice managementu, především problematice řízení lidských zdrojů, podnikovému vzdělávání a podnikatelské etice. Jan Urban působí jako docent na Katedře managementu Ústavu podnikové strategie Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Ve svém výzkumu se zabývá ekonomikou a managementem lidských zdrojů.

Zdeněk Caha works as a director of the Faculty of corporate strategy and is an assistant professor at the Department of Management at the University of Technology and Business in České Budějovice in the Czech Republic. His research is devoted to management, specifically human resource management, corporate education and business ethics. Jan Urban works as an associate professor in the Department of Management, Institute of Business Strategy at The School of Technology and Economics in Czech Budějovice. His research deals with the economy and management of human resources.

Abstract

This contribution provides an analysis of the “in-house” corporate training of employees. The aim of the analysis is to highlight the advantages of in-house corporate training and to quantify the extent to which this takes place in companies of differing size based on the number of employees. The analysis is based on the results of a quantitative questionnaire survey conducted among 607 Czech companies. The set hypothesis states that at least one-third of companies carries out training exclusively in-house. For more detailed processing, the companies were divided into four categories: micro-companies (up to 10 employees), small companies (10 - 49 employees), medium-sized companies (50 - 249 employees) and large companies (250+ employees). The set hypothesis was tested for each category of company separately. The hypothesis was verified for micro-companies and small companies, whereas it was refuted for medium-sized and large companies.

Key words: corporate training, in-house, advantages, prevalence, Czech Republic

¹ Adresa pracoviště: Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D., Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc., The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, ČR
E-mail: caha@mail.vstecb.cz, urban@consilium-group.cz

Abstrakt

Príspevek sa zaoberá vzdelávaním zamestnanců na pracovíšti (tzv. in-house training). Cílem je poukázat na výhody této formy vzdelávání a na základě kvantitativního dotazníkového šetření realizovaného na vzorku 607 českých podniků ověřit, do jaké míry je tato forma vzdelávání rozšířena u jednotlivých typů podniků s ohledem na počet jejich zamestnanců. Výzkum vycházel z předpokladu, že nejméně jedna třetina podniků realizuje podnikové vzdelávání výhradně touto formou, že však její využití závisí i na velikosti podniků. Pro ověření této hypotézy byly podniky rozděleny do čtyř velikostních kategorií, zahrnujících mikropodniky (do 10 zamestnanců), malé podniky (10 – 49 zamestnanců), střední podniky (50 – 249 zamestnanců) a velké podniky (250 a více zamestnanců). Stanovená hypotéza, vycházející z významu interní formy vzdelávání, byla verifikována u mikropodniků a u malých podniků, u středně velkých a velkých podniků potvrzena nebyla.

Klíčová slova: podnikové vzdelávání, vzdelávání na pracovíšti, výhody, výskyt, Česká republika

Úvod

Masalimova a Shaidullina (2017) popisují formy současného podnikového vzdelávání. V současnosti většina zaměstnavatelů považuje výsledky praktického vzdelání absolventů technických univerzit za nedostačující. Z tohoto důvodu je potřeba hledat efektivní formy dalšího vzdelávání.

Mezi tyto formy může patřit za určitých okolností i vzdelávání zamestnanců na pracovíšti, které zahrnuje nejen tréninky či instruktáže probíhající přímo při práci (on-the-job training), ale i interní seminární formy vzdelávání či workshopy, zaměřené na řešení konkrétních problémů pracovíště, pracovní rotaci, pověření úkolem (task entrust), koučing nebo mentoring. Jejich opakem je vzdelávání mimo pracovíště, zahrnující především veřejné vzdelávací akce a programy, ale i vzdelávací aktivity, probíhající mimo prostory pracovíště, které organizuje samotný podnik (Armstrong, 2016, Urban, 2004).

Hlavní výhodou vzdelávání zamestnanců na pracovíšti je vedle úspory času zamestnanců i nákladů organizace i možnost specifického zaměření vzdelávání odpovídajícího potřebám organizace, využití vlastních lektorů organizace i možnost rozdělit vzdelávací akce do kratších bloků, dávající zamestnancům příležitost si nově získávané poznatky či dovednosti téměř okamžitě prakticky vyzkoušet (Heathfield, 2016).

Cílem článku je proto poukázat na výhody a nevýhody vzdelávání na pracovíšti a pomocí kvantitativního dotazníkového šetření ověřit, do jaké míry jsou jeho nákladové i další přednosti v praxi skutečně využívány, a to v závislosti na velikosti podniků.

Výhody vzdelávání na pracovíšti

Výhodou vzdelávání na pracovíšti je možnost jeho lepšího sladění s pracovním programem zamestnanců i úspora cestovních a ubytovacích nákladů. Při využití interních lektorů dochází i k úspoře nákladů spojených s jeho lektorským zajištěním.

Nižší náklady na jednoho účastníka kurzu ve srovnání s veřejně organizovanými kurzy jsou však typické i při zajištění vzdelávání lektorem z interních zdrojů. Tato výhoda vyniká

především u tréninkově zaměřených vzdělávacích aktivit, u kterých se nelze obejít bez přímé účasti jednotlivých pracovníků.

Ještě významnější předností interních vzdělávacích aktivit, především ve srovnání s veřejnými kurzy, je jejich konkrétní zaměření, které lze připravit „na míru“, tj. tak, aby odpovídalo specifickým vzdělávacím potřebám organizace. Platí to jak v případě, kdy školení připravuje externí lektor či trenér, tak v situaci, kdy organizace využívá vlastních lektorů. Konkrétní vzdělávací potřeby jednotlivých organizací, a to i těch, které působí v témže oboru, bývají totiž často odlišné, přičemž podniky si tuto skutečnost nemusejí vždy zcela uvědomovat.

V případě náročnějších vzdělávacích aktivit je jejich výhodou ve srovnání s veřejnými vzdělávacími programy i to, umožňují propojit vzdělávání s poradenstvím, prodiskutovat reálné či citlivé problémy organizace, využívat terminologií, kterou účastníci vzdělávání znají, či dokonce navrhnout zavedení nových pracovních postupů organizace.

Ve srovnání s veřejnými programy spočívá jejich výhoda i v tom, že umožňují lepší pochopení vzájemných úkolů či problémů mezi jednotlivými členy či úseky organizace, případně posílení týmové atmosféry podniku (Bersin by Deloitte a O'Leonard, 2013).

Nevýhody vzdělávání na pracovišti

K nevýhodám vzdělávání probíhajícího na pracovišti patří nebezpečí, že jejich účastníci budou odvoláni k řešení svých pracovních úkolů a nebudou se tak moci na vzdělávání zcela koncentrovat. Využívá-li organizace pro vzdělávání vlastních lektorů, může být slabinou jejich nedostatečná připravenost nebo jejich nižší lektorské či trenérské schopnosti.

U vedoucích zaměstnanců může nevýhoda této formy vzdělávání spočívat i v tom, že ve srovnání s veřejnými kurzy nedávají možnost navázat cenné kontakty s odborníky z jiných podniků.

Faktory, které je vhodné při rozhodování vzít v úvahu

Výhody a nevýhody spojené se vzděláváním na pracovišti vedou k tomu, že volba této formy vzdělávání závisí na několika faktorech.

K faktorům, které by organizace měly brát při rozhodování mezi formou vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště v úvahu, patří především:

- počet osob, které by se měly určitého typu vzdělávání účastnit (s rostoucím počtem účastníků efektivita interního vzdělávání roste),
- jasný cíl vzdělávání (u vzdělávání, které se opírá o jasně stanovenou vzdělávací potřebu organizace, lze jeho obsah s lektory či trenéry snadněji dohodnout),
- prostory, které jsou pro vzdělávání v organizaci k dispozici,
- možnost přípravy vlastních lektorů organizace
- schopnost organizátorů vzdělávání odstranit rušivé faktory, především odvolávání jeho účastníků během tréninku (Tara, 2012).

Cíl a metodika

Cílem vlastního empirického šetření je zjistit, v jakém rozsahu podniky v České republice realizují vzdělávání přímo na pracovišti. Vycházíme z předpokladu, že vzdělávání na

pracovišti skýtá řadu výhod, a proto nejméně jedna třetina podniků tuto formu využívá. Stanovili jsme přitom následující hypotézu:

H 1 Nejméně jedna třetina podniků realizuje podnikové vzdělávání výhradně na svých pracovištích.

Metodika statistického zpracování

Pro statistické zpracování jsme měli výsledky dotazníkového šetření od 607 podniků. Nejprve jsme v zájmu podrobnějšího zpracování rozdělili podniky na čtyři skupiny dle velikosti, a to takto: mikropodniky (do 10 zaměstnanců), malé podniky (10 – 49 zaměstnanců), střední podniky (50 – 249 zaměstnanců) a velké podniky (250 a více zaměstnanců).

Otázka, týkající se zkoumané hypotézy, byla pak formulována takto: „Kde probíhá vzdělávání Vašich zaměstnanců?“ Nabídnuty byly čtyři možnosti odpovědi: „V podniku – na pracovišti zaměstnance“, „V podniku – ve školicím centru (učebně)“, „Mimo podnik - v prostorách zajišťovaných podnikem“ a „Mimo podnik – v prostorách zajišťovaných vzdělávací agenturou“. Respondenti měli možnost označit i více možností, které využívají, teoreticky tedy mohl podnik označit i všechny čtyři možnosti, pokud je využívá. Podniky jsme tedy v každé kategorii dle velikosti rozdělili do dvou dalších skupin. Zvlášť ty, které označily v dotazníku pouze možnosti „V podniku – ve školicím centru“ a „V podniku – na pracovišti zaměstnance“, popř. obě dvě. Jakmile v dotazníku podnik uvedl jakoukoliv z možností mimo podnik, zařadili jsme jej do druhé skupiny jako podnik, který alespoň částečně realizuje vzdělávání mimo podnik. Zvlášť jsme pak vyčlenili podniky, které na tuto otázku vůbec neodpověděly. Sestavili jsme tabulku absolutních a relativních četností dle velikosti podniku a dle zvolených skupin. Poté jsme jednostranným jednovýběrovým testem o podílu testovali, zda podíl podniků, které realizují podnikové vzdělávání výhradně přímo v podniku, je statisticky významně větší než 33%. Z hlediska samotného testu byla tedy ověřována nulová hypotéza, že podíl podniků, organizujících vzdělávání přímo v podniku, je nanejvýš roven 0,33 proti alternativě, že je tento podíl významně větší. Všechny testy jsme provedli na hladině spolehlivosti 95%, tedy na hladině významnosti 0,05. Kromě toho jsme vypočetli i dolní hranice jednostranných intervalových odhadů pro podíl podniků realizujících vzdělávání pouze v podniku, a to také na hladině spolehlivosti 95%. Ve výsledcích uvádíme hodnoty testovacích statistik, hodnoty p-value a dolní hranici jednostranného intervalového odhadu. Testem na dané hladině spolehlivosti potvrdíme, že reálný podíl podniků, které realizují podnikové vzdělávání výhradně přímo v podniku, je statisticky významně větší než 33%, pokud p-value testu bude menší než hladina významnosti 0,05 a pokud dolní hranice intervalového odhadu bude větší než 0,33. Tabulky a grafy jsme vytvořili pomocí MS Excel, statistické výpočty jsme provedli ve statistickém systému R.

Výsledky statistického zpracování

Kde probíhá vzdělávání zaměstnanců	Velikost podniku			
	Mikropodniky	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky
Pouze v podniku	66	69	40	17
Alespoň částečně mimo podnik	69	108	124	105
Neuveдено	6	2	0	1
Celkový součet	141	179	164	123

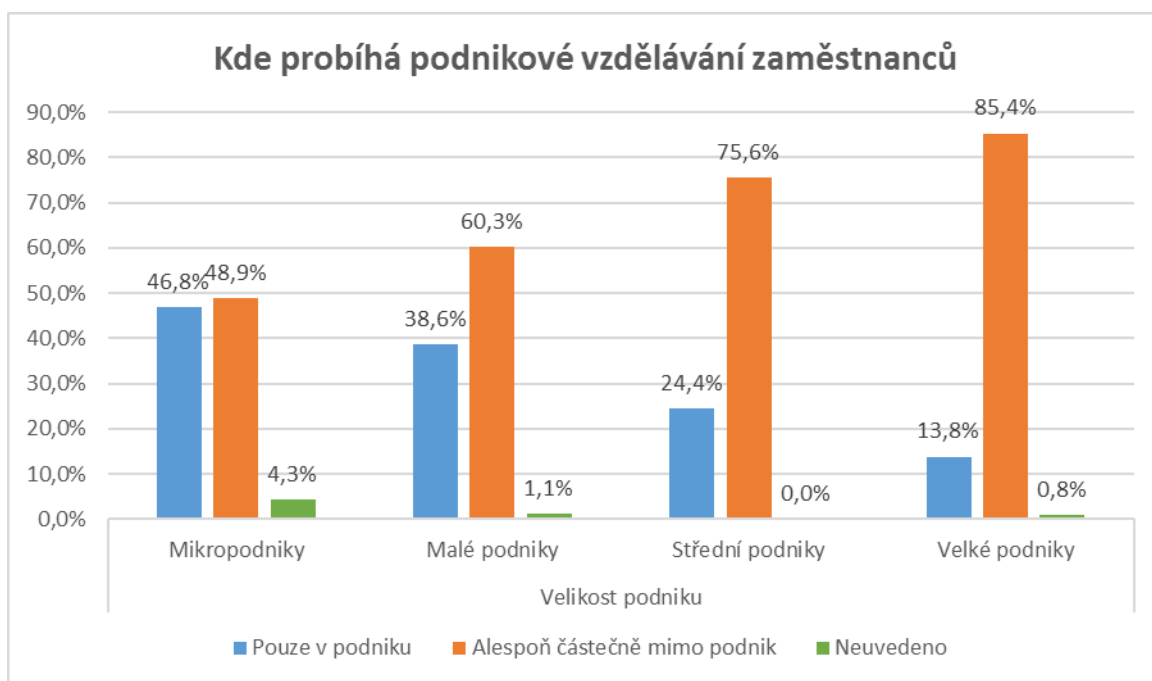
Tab. 1 – Kde probíhá vzdělávání zaměstnanců (v absolutní hodnotě)

Zdroj: Vlastní zpracování

Kde probíhá vzdělávání zaměstnanců	Velikost podniku			
	Mikropodniky	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky
Pouze v podniku	46,8%	38,6%	24,4%	13,8%
Alespoň částečně mimo podnik	48,9%	60,3%	75,6%	85,4%
Neuveдено	4,3%	1,1%	0,0%	0,8%

Tab. 2 – Kde probíhá vzdělávání zaměstnanců (v relativní hodnotě)

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 1 – Kde probíhá vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky statistických testů

Statisticky významně nadtřetinové podíly jsou zvýrazněny tučně.

Velikost podniku	Testovací statistika Z	P-value	Hranice intervalového odhadu
Mikropodnik	4,355411	6,641·10⁻⁰⁶	0,400 (40%)
Malý podnik	1,7844	0,0572	0,327 (32,7%)
Střední podnik	-1,56767	0,9415	0,193 (19,3%)
Velký podnik	-3,9155	0,9999	0,095 (9,5%)

Tab. 3 – Odhad podílu podniků, kde probíhá vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtů podílů jsme nevyškrtnli podniky, které na otázku neodpověděly, protože jejich podíl je zanedbatelný a až na případ skupiny malých podniků neovlivní výsledek. Jak je z tabulky vidět, pouze u skupiny mikropodniků je podíl podniků, které realizují vzdělávání zaměstnanců pouze v podniku, významně větší než 1/3 a to nejméně 40%. U ostatních skupin test neprokazuje významně větší podíly než 1/3. U skupiny malých podniků je to velmi na hraně. Zde by vyškrtnutí dvou podniků, které neodpověděly, pomohlo k pozitivnímu výsledku ($p\text{-value} = 0,0452$, dolní hranice intervalového odhadu 0,331), ale uvědomíme-li si, že 1/3 není přímo rovna 0,33, pak vidíme, že ani tak není výsledek testu přesvědčivý. U malých podniků se tedy tento podíl reálně pohybuje kolem 1/3, možná ji o několik procent přesahuje, ale tento přesah pravděpodobně nebude příliš výrazný. U středních a velkých podniků je pak podíl těch, které realizují vzdělávání zaměstnanců výhradně v podniku, podstatně menší než 1/3, u velkých podniků dokonce dolní hranice intervalového odhadu klesla pod 0,1.

Závěr

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že pouze u mikropodniků přesahuje podíl těch, které realizují podnikové vzdělávání zaměstnanců výhradně v prostorách samotného podniku, významně hranici 1/3. Ve skupině malých podniků je tento podíl kolem této hranice či mírně nad ní, protože dolní hranice intervalového odhadu se pohybuje kolem 33% a u skupin středních a velkých podniků je již tento podíl výrazně nižší. Přitom s rostoucí velikostí podniku roste i podíl těch, které alespoň částečně realizují vzdělávání zaměstnanců mimo podnik. Rozdíly ve využití vzdělávání na pracovišti u různých kategorií podniků lze interpretovat jejich odlišnými vzdělávacími potřebami, ale i různým důrazem na efektivitu vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávání na pracovišti skýtá řadu výhod, ale i některé nevýhody, které jsme uvedli. Pro konkrétní vzdělávací akci je proto třeba důsledně zohlednit a zvážit jak výhody, tak případné nevýhody a podle toho se rozhodnout s ohledem na maximální účinnost realizované vzdělávací akce.

Tento článok odporúčala na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M., 2016. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR*. 4.ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7815-5.
2. BERSIN BY DELOITTE a K. O'Leonard,, 2013. *UK Corporate Learning Factbook 2016: Benchmarks, Trends, and Analysis of the UK Training Market*. Dostupné z: <http://www.iitd.ie/Portals/0/News/UK%20Corporate%20Learning%20Factbook%202016%20Benchmarks%20Trends%20and%20Analysis.pdf>
3. COWELL, D., G. NEVILL a R. EVERAARD, 2016. *Developing a culture of employee development and on-the-job coaching*. EY, dostupné z: dostupné z [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-developing-a-culture-of-employee-development-and-on-the-job-coaching/\\$FILE/EY-developing-a-culture-of-employee-development-and-on-the-job-coaching.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-developing-a-culture-of-employee-development-and-on-the-job-coaching/$FILE/EY-developing-a-culture-of-employee-development-and-on-the-job-coaching.pdf)
4. HEATHFIELD, S. M., 2016. *Tap the Power of Internal Training*. Dostupné z <https://www.thebalance.com/tap-the-power-of-internal-training-1919298>
5. HEATHFIELD, S. M., 2016. *The Best Ways to Do On-the-Job Training*. Dostupné z <https://www.thebalance.com/the-12-best-ways-to-do-on-the-job-training-1918800>
6. MASALIMOVA, A.R., SHAIDULLINA, A.R., 2017. Diversification of Professional On-the-Job Training Models and Forms in Contemporary Business Conditions. *Modern Journal of Language Teaching Methods* [online]. Iran, volume 7, Issue III, pp. 554-561 [accessed: 2017-06-09]. ISSN 2251-6204. Available at: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-4322058185/diversification-of-professional-on-the-job-training>.
7. TARA, J., 2012. *Management Training Programs - In-House or External?* HRM Guide, dostupné z <http://www.hrmguide.net/canada/learning/management-training.htm>
8. URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.