

**UNIVERZITA  
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**RIGORÓZNÍ ŘÍZENÍ**

**2013 - 2015**

**RIGORÓZNÍ PRÁCE**

**Mgr. Tereza Rosenbaum**

**Srovnávací analýza systému vzdělávání zaměstnanců  
(Porovnání vzdělávacích programů dvou zahraničních  
společností).**

**Praha 2014**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

**RIGOROUS**

**2013 - 2015**

**RIGOROSUM THESIS**

**Mgr. Tereza Rosenbaum**

**Comparative analysis of employee training**  
(Comparison of two training programs for foreign  
companies).

Prague 2014

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená rigorózní práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

Mgr. Tereza Rosenbaum .....

## **Poděkování**

Na tomto místě chci poděkovat několika lidem, kteří přispěli ke vzniku této rigorózní práce. Poděkování patří Ing. Janu Boháčkovi, Country Manager společnosti ISS Facility Services, s.r.o. a Ing. Martině Hasmanové, generální ředitelce, jednatelce společnosti Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o., za poskytnutí veškeré podpory včetně potřebných materiálů a informací a hlavně personálním ředitelům (Mgr. Ingrid Sivákové, MBA a Ing. Jiřímu Kovandovi), personalistům a pracovníkům podniku za čas a ochotu, které věnovali mé osobě při zpracování praktické části rigorózní práce. Důležité poděkování patří mé rodině za její báječnou podporu.

## **Anotace**

Práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců dvou velkých nadnárodních firem působících i v ČR, resp. analýzou jejich vzdělávacích systémů.

Po představení teoretických východisek této práce následuje informace o kvalitativním i kvantitativním výzkumu systémů vzdělávání u obou firem a konfrontace těchto pohledů na systém. Jsou srovnávány i systémy vzdělávání obou firem mezi sebou.

Na závěr byla formulována doporučení pro obě firmy – oblasti, kde je podle výzkumu největší potřeba zlepšení systému vzdělávání.

## **Klíčové pojmy:**

Coaching

E-learning

Forma vzdělávání

Hard skills a Soft skills

Interní a externí školitelé

Management lidských zdrojů

Motivační a demotivační determinanty

Outdoor trénink

## **Annotation**

The study deals with employee education in two large multinationals active in the Czech Republic and the analysis of their educational systems. After the theoretical framework, the study goes on to present both qualitative and quantitative data obtained from both companies and the comparison between this data. In addition, the study makes comparisons between the educational systems of the two companies. The study concludes with recommendations for the two companies, especially in the areas where the biggest need for improvement was detected.

## **Key terms:**

Coaching

E-learning

Education format

Hard Skills

Soft skills

Internal and external

Trainers

Human Resources Management

Motivating and de-motivating determinants

Outdoor training

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>- 11 -</b>
------------------	---------------

<b><u>1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</u></b>	<b>- 14 -</b>
--	---------------

<b>1.1 ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V SYSTÉMU MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>- 14 -</b>
1.1.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	- 14 -
1.1.2 ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	- 15 -
1.1.3 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	- 18 -
1.1.4 PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ.....	- 20 -
1.1.5 DOVEDNOSTI: HARD A SOFT.....	- 21 -
<b>1.2 METODY, TECHNIKY A ZPŮSOBY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>- 22 -</b>
1.2.1 INTERNÍ ŠKOLENÍ.....	- 23 -
1.2.2 EXTERNÍ ŠKOLENÍ – OUTSOURCING.....	- 24 -
1.2.3 ON-THE-JOB / OFF-THE-JOB ŠKOLENÍ.....	- 27 -
1.2.4 COACHING.....	- 28 -
1.2.5 OUTDOOR TRÉNINK.....	- 31 -
1.2.6 E-LEARNING.....	- 35 -
1.2.7 SDÍLENÍ ZNALOSTÍ JAKO FORMA VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 38 -
1.2.8 ŠKOLENÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO PRODUKTU/SLUŽBY.....	- 42 -
<b>1.3 HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....</b>	<b>- 44 -</b>
1.3.1 KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ ŠKOLENÍ.....	- 46 -
1.3.2 NÁKLADY.....	- 48 -
1.3.3 VÝSTUPY A VÝNOSY.....	- 50 -
1.3.4 CELKOVÝ PŘÍNOS.....	- 52 -

<b><u>2 CHARAKTERISTIKA TRÉNINKOVÝCH SYSTÉMŮ.....</u></b>	<b>- 55 -</b>
---	---------------

<b>2.1 VSTUPNÍ INFORMACE.....</b>	<b>- 55 -</b>
2.1.1 ANALYZOVANÉ INSTITUCE – ISS FACILITY SERVICES, S.R.O.....	- 55 -
2.1.2 ANALYZOVANÉ INSTITUCE – SAINT-GOBAIN SEKURIT ČR S.R.O.....	- 57 -
2.1.3 ZDROJE INFORMACÍ.....	- 58 -
<b>2.2 NABÍZENÉ ŠKOLENÍ.....</b>	<b>- 59 -</b>
2.2.1 TYPY ŠKOLENÍ PODLE OBSAHU.....	- 59 -
2.2.2 POMĚR „HARD SKILLS“ A „SOFT SKILLS“ TRÉNINKŮ.....	- 60 -
2.2.3 „SOFT SKILLS“ TRÉNINKY.....	- 60 -
2.2.4 INTERNÍ/EXTERNÍ ŠKOLENÍ.....	- 60 -
2.2.5 ON-THE-JOB, OFF-THE-JOB TRÉNINKY.....	- 61 -
2.2.6 OUTDOOR TRÉNINKY.....	- 62 -
2.2.7 PASIVNÍ NEBO INTERAKTIVNÍ.....	- 62 -
<b>2.3 ORGANIZACE A SYSTÉM ŠKOLENÍ.....</b>	<b>- 63 -</b>
2.3.1 PLÁNOVANÁ ŠKOLENÍ.....	- 63 -
2.3.2 TRÉNINK PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE.....	- 63 -
2.3.3 TRÉNINKOVÉ CESTY.....	- 64 -
2.3.4 INICIÁTOŘI ŠKOLENÍ.....	- 65 -
2.3.5 ÚČAST NA ŠKOLENÍ VÝBĚREM Z KATALOGU.....	- 66 -

2.3.6	ÚČAST NA EXTERNÍCH ŠKOLENÍCH (MIMO KATALOG).....	- 66 -
2.3.7	ROČNÍ OBJEM ŠKOLENÍ .....	- 67 -
2.3.8	MOŽNOST OVLIVNIT TERMÍNY .....	- 68 -
<b>2.4</b>	<b>ŠKOLENÍ PŘI ZAVADĚNÍ NOVÉHO PRODUKTU/SLUŽBY .....</b>	<b>- 68 -</b>
2.4.1	FORMA ŠKOLENÍ.....	- 68 -
2.4.2	ŠKOLITELÉ .....	- 69 -
2.4.3	NAČASOVÁNÍ .....	- 69 -
<b>2.5</b>	<b>INTERNÍ ŠKOLITELÉ .....</b>	<b>- 69 -</b>
2.5.1	STAV INTERNÍCH ŠKOLITELŮ .....	- 69 -
2.5.2	VÝBĚR INTERNÍCH ŠKOLITELŮ.....	- 70 -
2.5.3	VYŠKOLENÍ INTERNÍCH ŠKOLITELŮ – TRENÉRSKÉ DOVEDNOSTI.....	- 70 -
2.5.4	VYŠKOLENÍ INTERNÍCH ŠKOLITELŮ - OBSAHOVÁ NÁPLŇ .....	- 71 -
2.5.5	MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ INTERNÍCH ŠKOLITELŮ .....	- 72 -
2.5.6	HODNOCENÍ ŠKOLITELE .....	- 72 -
<b>2.6</b>	<b>EXTERNÍ ŠKOLITELÉ .....</b>	<b>- 73 -</b>
2.6.1	VÝBĚR EXTERNÍCH ŠKOLITELŮ.....	- 73 -
2.6.2	HODNOCENÍ EXTERNÍCH ŠKOLITELŮ .....	- 73 -
<b>2.7</b>	<b>KVALITA, OBLÍBENOST A EFEKTIVITA ŠKOLENÍ .....</b>	<b>- 74 -</b>
2.7.1	ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ .....	- 74 -
2.7.2	ČASOVÉ PŮSOBENÍ ŠKOLENÍ .....	- 75 -
2.7.3	MĚŘENÍ A ZABEZPEČOVÁNÍ KVALITY ŠKOLENÍ .....	- 75 -
2.7.4	OBLÍBENOST ŠKOLENÍ.....	- 76 -
2.7.5	NÁKLADY.....	- 76 -
2.7.6	SDÍLENÍ NÁKLADŮ ŠKOLENÍ.....	- 77 -
2.7.7	VÝSTUPY, ÚČINNOST A EFEKTIVITA ŠKOLENÍ.....	- 77 -
<b>2.8</b>	<b>ČLENSTVÍ VE SKUPINĚ .....</b>	<b>- 79 -</b>
2.8.1	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ .....	- 79 -
2.8.2	ŠKOLITELÉ ZE SKUPINY.....	- 79 -
2.8.3	ŠKOLENÍ V ZAHRANIČÍ.....	- 80 -
<b>2.9</b>	<b>SDÍLENÍ ZNALOSTÍ, E-LEARNING .....</b>	<b>- 80 -</b>
2.9.1	SDÍLENÍ ZNALOSTÍ.....	- 80 -
2.9.2	E-LEARNING .....	- 81 -

### **3 HODNOCENÍ TRÉNINKOVÝCH SYSTÉMŮ PRACOVNÍKY .....** - 83 -

<b>3.1</b>	<b>PRŮZKUM: SBĚR DAT A JEJICH ANALÝZA.....</b>	<b>- 83 -</b>
3.1.1	CÍLE.....	- 83 -
3.1.2	RESPONDENTI.....	- 83 -
3.1.3	METODA.....	- 84 -
3.1.4	FORMA .....	- 84 -
3.1.5	VÝSLEDNÉ ZPRACOVÁNÍ.....	- 84 -
3.1.6	DISTRIBUCE.....	- 85 -
3.1.7	NÁVRATNOST.....	- 85 -
3.1.8	VYHODNOCOVÁNÍ.....	- 85 -
<b>3.2</b>	<b>HODNOCENÍ ORGANIZACE A SYSTÉMU ŠKOLENÍ.....</b>	<b>- 86 -</b>
3.2.1	INICIÁTOR ŠKOLENÍ.....	- 86 -
3.2.2	MOŽNOST OVLIVNIT VÝBĚR ŠKOLENÍ.....	- 88 -
3.2.3	VÝBĚR Z TERMÍNŮ (BĚHŮ) ŠKOLENÍ .....	- 89 -
3.2.4	POČET ŠKOLENÍ.....	- 91 -
3.2.5	PŘÍCHOD NOVÉHO PRODUKTU/SLUŽBY NA TRH.....	- 93 -
3.2.6	KVALITA INTERNÍCH A EXTERNÍCH ŠKOLENÍ.....	- 95 -
3.2.7	ORGANIZACE ŠKOLENÍ.....	- 97 -



<b>3.3</b>	<b>HODNOCENÍ SAMOTNÝCH ŠKOLENÍ A POSTOJ PRACOVNÍKŮ K NIM .....</b>	<b>- 99 -</b>
3.3.1	CHARAKTERISTIKY ŠKOLENÍ .....	- 99 -
3.3.2	KVALITA .....	- 102 -
3.3.3	OBLÍBENOST.....	- 104 -
3.3.4	MOTIVAČNÍ DETERMINANTY K ÚČASTI NA ŠKOLENÍCH.....	- 106 -
3.3.5	DEMOTIVAČNÍ DETERMINANTY K ÚČASTI NA ŠKOLENÍCH .....	- 109 -
3.3.6	POPTÁVKA PO ŠKOLENÍCH .....	- 112 -
<b>3.4</b>	<b>ANALÝZA MOTIVAČNÍCH DETERMINANTŮ K ÚČASTI NA ŠKOLENÍCH .....</b>	<b>- 114 -</b>
3.4.1	ISS.....	- 114 -
3.4.2	SGS ČR.....	- 115 -
<b>3.5</b>	<b>ANALÝZA DEMOTIVAČNÍCH DETERMINANTŮ K ÚČASTI NA ŠKOLENÍCH..</b>	<b>- 117 -</b>
3.5.1	ISS.....	- 117 -
3.5.2	SGS ČR.....	- 118 -
<b>3.6</b>	<b>KORELACE .....</b>	<b>- 119 -</b>
3.6.1	METODIKA .....	- 119 -
3.6.2	KVALITA ŠKOLENÍ.....	- 120 -
3.6.3	OBLÍBENOST.....	- 121 -

## **4 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÍ .....** - 124 -

<b>4.1</b>	<b>KONFRONTACE VÝSLEDKŮ KVALITATIVNÍHO A KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU .....</b>	<b>- 124 -</b>
4.1.1	INTERNÍ/EXTERNÍ ŠKOLENÍ .....	- 124 -
4.1.2	PASIVNÍ NEBO INTERAKTIVNÍ .....	- 126 -
4.1.3	INICIÁTOŘI ŠKOLENÍ.....	- 127 -
4.1.4	POČET ŠKOLENÍ.....	- 129 -
4.1.5	MOŽNOST OVLIVNIT TERMÍNY (BĚHY) ŠKOLENÍ.....	- 130 -
4.1.6	ŠKOLENÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO PRODUKTU/SLUŽBY .....	- 132 -
4.1.7	VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ.....	- 134 -
4.1.8	KVALITA ŠKOLENÍ.....	- 137 -
4.1.9	VYUŽITÍ ZNALOSTÍ ZÍSKANÝCH PRACOVNÍKY Z TRÉNINKŮ V PRAXI.....	- 139 -
4.1.10	OBLÍBENOST ŠKOLENÍ.....	- 141 -
4.1.11	MOTIVAČNÍ DETERMINANTY K ÚČASTI NA ŠKOLENÍCH.....	- 144 -
4.1.12	DEMOTIVAČNÍ DETERMINANTY K ÚČASTI NA ŠKOLENÍCH .....	- 145 -
<b>4.2</b>	<b>POROVNÁNÍ KVALITATIVNÍCH VÝSLEDKŮ ISS A SGS ČR.....</b>	<b>- 146 -</b>
4.2.1	NABÍZENÁ ŠKOLENÍ .....	- 146 -
4.2.1.1	EFRD .....	- 146 -
4.2.1.2	On-the-job školení .....	- 147 -
4.2.1.3	Outdoor tréninky .....	- 148 -
4.2.2	ORGANIZACE A SYSTÉM ŠKOLENÍ.....	- 148 -
4.2.2.1	Trénink pro nové zaměstnance .....	- 148 -
4.2.2.2	Tréninkové cesty a plánování nástupnictví.....	- 149 -
4.2.3	INTERNÍ ŠKOLITELÉ.....	- 150 -
4.2.3.1	Vyškolení interních školitelé - trenérské dovednosti.....	- 150 -
4.2.3.2	Vyškolení interních školitele - obsahová náplň.....	- 150 -
4.2.3.3	Motivace a odměňování interních lektorů a školitele .....	- 151 -
4.2.4	NÁKLADY A VÝNOSY, EFEKTIVITA ŠKOLENÍ.....	- 151 -
4.2.4.1	Náklady.....	- 151 -
4.2.4.2	Sdílení nákladů školení .....	- 152 -
4.2.4.3	Výstupy, výnosy a efektivita školení.....	- 153 -
4.2.5	SDÍLENÍ ZNALOSTÍ, E-LEARNING.....	- 154 -
4.2.5.1	Sdílení znalostí.....	- 154 -

4.2.5.2 E-learning.....	- 156 -
<b>4.3 POROVNÁNÍ KVANTITATIVNÍCH HODNOCENÍ ISS A SGS ČR.....</b>	<b>- 156 -</b>
4.3.1 ORGANIZACE ŠKOLENÍ.....	- 157 -
4.3.2 POPTÁVKA PO ŠKOLENÍCH .....	- 158 -
4.3.3 CHARAKTERISTIKY ŠKOLENÍ .....	- 159 -
4.3.4 CELKOVÉ KVANTITATIVNÍ SROVNÁNÍ .....	- 161 -
<b><u>5 IMPLIKACE A DOPORUČENÍ.....</u></b>	<b><u>- 166 -</u></b>
<b>5.1 ISS .....</b>	<b>- 166 -</b>
5.1.1 SWOT ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU ISS .....	- 166 -
5.1.2 DOPORUČENÍ PRO ISS .....	- 167 -
<b>5.2 SGS ČR .....</b>	<b>- 172 -</b>
5.2.1 SWOT ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU SGS ČR.....	- 172 -
5.2.2 DOPORUČENÍ PRO SGS ČR .....	- 173 -
<b><u>ZÁVĚR .....</u></b>	<b><u>- 178 -</u></b>
<b><u>RESUMÉ .....</u></b>	<b><u>- 180 -</u></b>
<b><u>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</u></b>	<b><u>- 181 -</u></b>
<b><u>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ .....</u></b>	<b><u>- 186 -</u></b>
<b><u>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</u></b>	<b><u>- 191 -</u></b>
<b><u>SEZNAM TABULEK.....</u></b>	<b><u>- 193 -</u></b>
<b><u>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</u></b>	<b><u>- 194 -</u></b>
<b><u>PŘÍLOHY.....</u></b>	<b><u>I</u></b>

## ÚVOD

V současné době se lidský kapitál stává klíčovým faktorem úspěchu v konkurenčním boji organizací. Konkurenční výhoda se stále častěji získává prostřednictvím kvalitní pracovní síly – prostřednictvím hodnotných pracovníků. Mnohé organizace zdůrazňují význam svých zaměstnanců. Managementem těch nejdůležitějších zdrojů v rámci organizace – lidí – se zabývá management lidských zdrojů. Cílem managementu lidských zdrojů je získat, udržet, ale i rozvíjet. V tomto světle nabývá na významu jedna z nyní již tak důležitých funkcí managementu lidských zdrojů – vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávání zvyšuje cenu individuálních pracovníků na trhu práce. Díky nově nabyté znalosti a dovednosti získávají pracovníci možnost prosadit se v nových situacích. Z pohledu organizace přináší investice do zaměstnanců v podobě vzdělávání větší konkurenční výhodu. Mezi jiným zvyšování efektivity, produktivity a schopnost lépe se přizpůsobit měnícímu se externímu prostředí. Vzdělaná pracovní síla je dnes nutnou podmínkou udržení si konkurenceschopnosti.

Intenzivní konkurenční boj vládne i v oblasti Facility Services a divize Innovative Materials v ČR. V této souvislosti je možné položit si několik otázek. Jak pracují vzdělávací systémy v mezinárodních institucích působících v ČR? Odrážejí praktiky ve vzdělávání ve firmách ČR aktuální teoretické trendy? Je možné převzít prvky tréninkového systému z jedné organizace a implementovat je u jejich konkurence? Hledání odpovědí na tyto otázky bylo důvodem pro volbu tématu – Srovnávací analýza systému vzdělávání zaměstnanců (Porovnání vzdělávacích programů dvou zahraničních společností).

Hlavním cílem této práce je analýza vzdělávacích systémů dvou mezinárodních společností v ČR. Pro dosažení tohoto cíle je použita metoda kvalitativního a kvantitativního výzkumu následovaná vzájemným porovnáním charakteristik vzdělávacích systémů pozorovaných organizací, jakož i konfrontací získaných poznatků s teoretickými východisky.

Obsah jednotlivých kapitol odráží rozložení hlavního cíle na pět dílčích cílů.

Cílem první kapitoly je předložit teoretické základy vzdělávání pracovníků v organizaci. Shrnutím nejdůležitějších poznatků o vzdělávání zaměstnanců v systému managementu lidských zdrojů jsou vytvořena východiska pro další – prakticky zaměřené kapitoly.

Úkolem druhé kapitoly je prezentovat výsledky kvalitativního výzkumu tréninkových systémů. Deskriptivní formou je popsáno fungování vzdělávacích systémů z pohledu útvaru vzdělávání sledovaných organizací. Popsána je typologie nabízených školení, Organizační systém vzdělávání, školení při zavádění nového produktu, výběr a hodnocení lektorů a další informace.

Záměrem třetí kapitoly je předstítní výsledky kvantitativního výzkumu, ve kterém je tréninkový systém hodnocen z pohledu pracovníků. Uvedeny jsou výsledky hodnocení organizace a systému školení, kvality, oblíbenosti a dalších charakteristik vzdělávacích aktivit. Prezentovány jsou motivační a demotivační determinanty k účasti na školení, jakož i jednoduchá korelační analýza kvality a oblíbenosti školení.

Cílem čtvrté kapitoly je konfrontovat výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu a zároveň porovnat systémy obou mezinárodních společností navzájem, čímž se vytváří prostor k ověření si předpokladů získaných kvalitativním přístupem a k zamyšlení nad možnostmi převzetí částí systémů navzájem mezi sledovanými společnostmi. Poznanky získané vlastním výzkumem jsou rovněž konfrontovány s teoretickými východisky, položenými v první kapitole.

Úkolem poslední – páté kapitoly je shrnout implikace a doporučení, vycházející ze čtvrté kapitoly. Na základě identifikovaných poznatků jsou sestaveny SWOT analýzy pro obě porovnávané organizace. Následně jsou doporučena řešení, jejichž cílem je eliminovat slabé stránky vzdělávacích systémů a využít identifikované příležitosti.

Za hlavní přínos této práce je považována podrobná analýza tréninkových systémů pozorovaných organizací, jejich vzájemné porovnání a doporučení směřující k vyšší kvalitě, efektivitě a celkové úrovni vzdělávacích systémů. Tato práce využívá poznanky získané zkoumáním teoretických (sekundárních) zdrojů, důraz je kladen na vlastní výzkum (primárního) zdroje.

Autor od výsledků práce očekává identifikaci rozdílů vzdělávacích systémů pozorovaných organizací, identifikaci silných a slabých stránek předmětných systémů, jako i pojmenování příležitostí, jejichž využitím mohou útvary vzdělávání pozvednout úroveň tréninkových systémů.

# **1 Vzdělávání zaměstnanců jako součást managementu lidských zdrojů**

Cílem této kapitoly je poskytnout teoretické pozadí praktické části práce, obsažené v dalších kapitolách. Shrnuty budou nejdůležitější poznatky o systémech vzdělávání zaměstnanců v systému managementu lidských zdrojů (z anglického „Human resource management“, používaná zkratka HRM). Kapitola je rozdělena do tří částí. První se zabývá úlohami vzdělávání zaměstnanců v systému HRM, druhá vybranými metodami a technikami, jak vzdělávání zaměstnanců realizovat. Ve třetí části budou shrnuty přístupy k hodnocení a vyhodnocování vzdělávacích aktivit.

## **1.1 Úloha vzdělávání zaměstnanců v systému managementu lidských zdrojů**

V této části budou prezentována základní teoretická východiska související s úlohou vzdělávání pracovníků v systému managementu lidských zdrojů. (Pro potřeby této práce bude autor interpretovat slova „zaměstnanec“ a „pracovník“ jako synonyma).

### **1.1.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ**

Přesto, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v praxi často prolínají, je třeba definovat je samostatně. K pochopení rozdílů mezi vzděláváním a rozvojem pracovníků napomáhá porozumění procesům spojených se vzděláváním a rozvojem a způsob, jak tyto ovlivňují krátkodobý a dlouhodobý úspěch organizace. Rozvoj efektivního výkonu pracovníků a rozvojový plán patří mezi takové procesy.

Fitzgerald<sup>1</sup> definuje vzdělávání ve smyslu následujících bodů:

Vstup znalostí a dovedností souvisejících s existujícími úlohami.

Nástroj, který napomáhá jednotlivcům podpořit organizaci a být úspěšný na svých současných pozicích.

V souvislosti se vzděláváním je třeba vyzvednout dva momenty. Zprv, smyslem vzdělávání je napomoci pracovníkům naučit se dovednosti a

---

<sup>1</sup> FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83.

rozvíjet je. Pracovníci potřebují jistou úroveň vzdělání, pokud mají naplnit očekávání, podpořit svou organizaci a uspět. Všechny tyto složky vedou ke spokojenosti s pracovní pozicí. Druhým významným momentem je skutečnost, že vzdělávání je nástroj, nikoli cíl. Pokud chce být organizace úspěšná, vzdělávání musí vyústit ve změnu chování, jako například k využití nových znalostí a dovedností na pracovišti. Navíc, vzdělávání musí být navázané na změnu výkonu. V opačném případě je to jen akce s malým přínosem pro organizaci.

V kontrastu se vzděláváním definuje Fitzgerald rozvoj zaměstnanců následovně:

Vstup znalostí a dovedností, které mohou být použity v současnosti, ale i v budoucnu.

Příprava jednotlivce, aby mohl obohatit organizaci v budoucnu.

Angažování se v případě mnoha druhů vzdělávacích akcí.

Na rozdíl od vzdělávání je rozvoj orientován i na budoucnost. Je zaměřen na dlouhodobější dobu jednoho roku až tří let. Vzdělávání na druhé straně je zaměřeno krátkodobě, většinou na dobu do jednoho roku. Klíčem k jakékoliv organizaci jsou její pracovníci. Jejich rozvoj je nezbytný pro to, aby pracovníci mohli naplnit nové výzvy; dále je rozvoj nutný pro dlouhodobé zdraví a životaschopnost organizace. Organizaci staví rozvoj pracovníků do pozice, kdy může přímo čelit změnám. Ve skutečnosti rozvíjená pracovní síla nereaguje na změnu, sama ji tvoří.<sup>2</sup>

S ohledem na stanovené cíle se bude tato práce dále zabývat pouze vzděláváním. Pro potřeby této práce budou také termíny „trénink“, „školení“ a „vzdělávací aktivity“ používány jako synonyma.

### **1.1.2 ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI**

George T. Milkovich a John W. Boudreau ve své monografii „Human resource management“ definují vzdělávání jako systematický proces změny

---

<sup>2</sup> FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83.

chování, znalostí a motivace zaměstnanců s cílem zvýšit míru shody mezi vlastnostmi pracovníka a požadavky na něj kladenými.<sup>3</sup>

Smysl vzdělávání v organizaci vysvětlují i Fill a Mullins.<sup>4</sup> Podle nich podstatou vzdělávání je snaha zlepšit znalosti, dovednosti a postoje. Vzdělávání také může zvýšit důvěru pracovníků, jejich motivaci a subjektivní spokojenost se zaměstnáním. Prostřednictvím vzdělávání může být zaměstnancům poskytnuto uznání, příležitost pro rozšíření odpovědnosti a prostor pro zvýšení mzdy, či povýšení. Prostřednictvím vzdělávání je možné dát pracovníkovi pocit osobního úspěchu a rozšířit příležitosti pro kariérní růst. Obecně je možné konstatovat, že vzdělávání zvyšuje kvalitu lidských zdrojů, které má organizace k dispozici. Právě z těchto důvodů může být vzdělávání vnímáno jako klíčový článek při zvyšování výkonu organizace.<sup>5</sup>

Význam vzdělávání pro organizaci vyzdvihuje i Srivastava.<sup>6</sup> Podle názoru tohoto autora trénink sleduje nepřetržitou inovaci vytvořením spojení mezi vnějším a vnitřním světem organizace, což napomáhá organizaci udržet si svou konkurenceschopnost. Tréninkové funkce plní podstatnou roli zejména v těch organizacích, které jsou závislé na svém lidském kapitálu. Přežití organizací bude do značné míry záviset na tom, zda tato budou schopna vybavit své pracovníky správnými dovednostmi a kompetencemi doplněnými o správné postoje. Takovým způsobem funguje vzdělávání jako cíl organizace, zejména prostřednictvím zvyšování přizpůsobivosti a schopnosti reagovat na změny hospodářského a obchodního prostředí.

V uplynulých desetiletích používali společně jednotlivci i organizace školení jako nástroj, kterým čelili výzvám trhu. Z pohledu jednotlivců: pokud je školení sestaveno dobře, poskytuje příležitost pohybovat se na trhu práce s dovednostmi potřebnými pro provádění nových funkcí, dovednosti, které lze prosadit v nových situacích. Z pohledu organizace: vyškolená pracovní síla je

---

<sup>3</sup>MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0

<sup>4</sup>FILL, C. – MULLINS, L. 1990. The effective management of training. In: Industrial and commercial training, ročník 22, 1990, č. 1, s. 13-16.

<sup>5</sup>FILL, C. – MULLINS, L. 1990. The effective management of training. In: Industrial and commercial training, ročník 22, 1990, č. 1, s. 13-16.

<sup>6</sup>KHAN, S. A. 2002. Human Resource Training Paradigms (Review of book by SRIVASTAVA, M. P. 1999. Human Resource Training Paradigms : Need for change. New Delhi : Manak pub, 1999.). In: Journal of Services Research, ročník 2, 2002, č. 1, s. 189-192.



nutnou podmínkou snahy zůstat konkurenceschopný. Vzdělávání je významnou technikou směřující ke zvyšování produktivity. Právě proto není překvapivé, že zástupci odborových organizací řadí školení mezi významné body vyjednávacích podmínek při tvorbě kolektivních smluv se zaměstnavateli. Není také překvapivé, že velké společnosti vlastní a využívají mnohamilionová tréninková střediska na školení tisíců pracovníků ročně.<sup>7</sup>

Výzkum ukazuje, že existuje jasná závislost mezi zvýšenými prostředky investovanými do vzdělávání a zvýšenou produktivitou a provozním ziskem, což podporuje obecně sdílený názor, že vzdělávání je investicí do pracovníků, a proto je to ta nejhodnotnější investice vůbec.<sup>8</sup> Autoři také věří, že organizace, které významněji investují do vzdělávání, budou mít pravděpodobně takovou firemní kulturu, která vyzdvihuje hodnotu jednotlivce a podporuje učení se. Takové druhy firem budou pravděpodobně i ziskovější.

Na základě těchto informací je možné tvrdit, že vzdělávání je jednou z významných funkcí managementu lidských zdrojů. V další části se tato práce bude zabývat identifikací vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

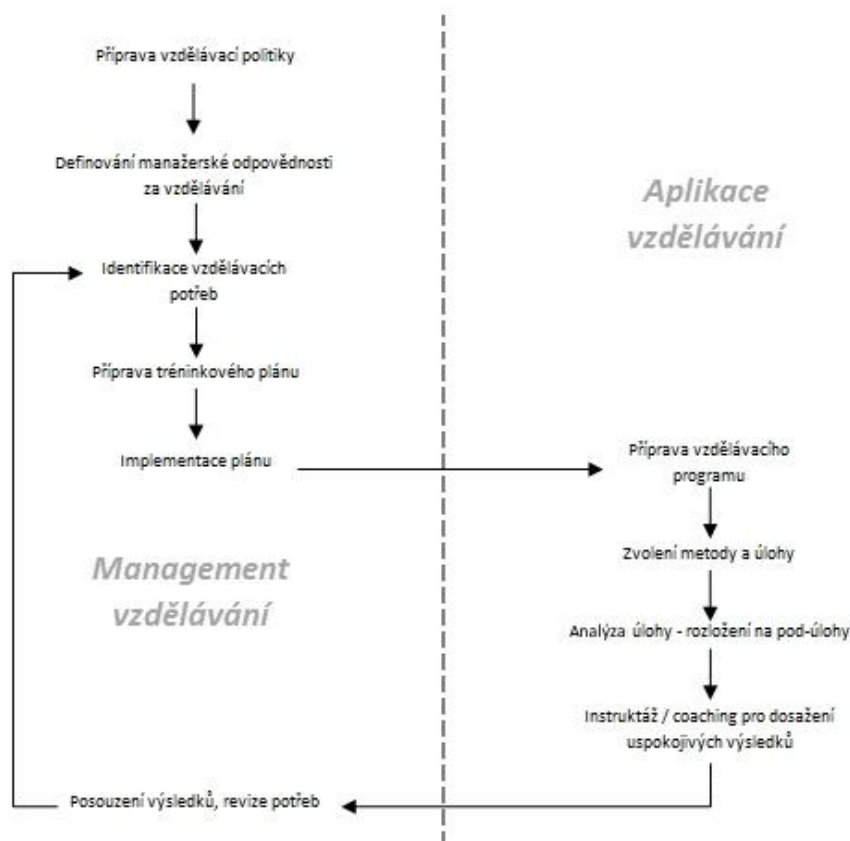
---

<sup>7</sup> GOLDSTEIN, I. L. - GOLDSTEIN, H. W. 1990. Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. In: Journal of Organizational Change Management, ročník 3, 1990, č. 2, s. 30-44.

<sup>8</sup> SAVERY, L. K. – LUKS, J. A. 2004. Does training influence outcomes of organizations? : Some Australian evidence. In: Journal of Management Development, ročník 23, 2004, č. 2, s. 119 – 124.

### 1.1.3 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Pokud má být vzdělávání organizované smysluplným a cílově orientovaným systémem, musí vzdělávací aktivity vycházet z identifikace tréninkových potřeb pracovníků. Identifikace těchto potřeb vychází ze vzdělávací politiky organizace a je nezbytným předpokladem pro vytvoření a implementaci tréninkového plánu, který následně vyústí do vytvoření tréninkového programu. Akce počínaje přípravou vzdělávací politiky a implementací plánu konče, spadají pod část „management vzdělávání“. Na druhé straně, činnosti od přípravy tréninkového programu až po samotnou instruktáž spadají pod „aplikaci vzdělávání“. Pojmenované vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 1.<sup>9</sup>



Obrázek č. 1: Integrovaný model vzdělávání

Zdroj: PRESCOTT, B. D. 1974. The management of training. In: Industrial & Commercial Training, ročník 6, 1974, č. 12, s. 556-561

<sup>9</sup> Prescott, B. D. 1974. The management of training. In: Industrial & Commercial Training, ročník 6, 1974, č. 12, s. 556-561.

V některých případech je vzdělávání pracovníků realizováno jako přímý důsledek požadavku jejich přímého nadřízeného. Ve většině případů jsou však vzdělávací potřeby identifikovány pomocí tzv. „analýzy vzdělávacích potřeb“. Tuto analýzu je možno provést na třech úrovních.

První z nich je organizační úroveň analýzy. V tomto případě je cílem zajistit nabídku kritických dovedností v organizaci, zajistit efektivitu chodu organizace po stránce výkonnosti, nákladů a výnosů, jakož i udržování organizační kultury.

Druhá úroveň analýzy – úroveň úlohy a tzv. „KSA“ (z anglického knowledge-skill-ability, volně přeloženo jako vědomost-zručnost-schopnost) posuzuje jakými vědomostmi, schopnostmi a dovednostmi je třeba disponovat na zastávání jednotlivých pracovních pozic v organizaci. V této souvislosti je nutné vyzdvihnout roli vyhodnocování pracovních výkonů jako zdroje informací o vzdělávacích potřebách pracovníků. Přestože je vyhodnocování pracovních výkonů v praxi primárně propojeno s odměňováním pracovníků, má nezanedbatelný význam i jako nástroj pro podporu profesního rozvoje a růstu, stanovování cílů a v neposlední řadě i identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků.

Třetí – osobní úroveň analýzy posuzuje individuální charakteristiky pracovníka. Tato úroveň je používána k identifikaci rozdílů mezi stávajícím a žádoucím chováním pracovníka.<sup>10</sup>

Podle trojice autorů Gould, Kelly a White<sup>11</sup> je analýza vzdělávacích potřeb prvním krokem ve strategii vzdělávání organizace a je klíčová pro uspokojení potřeb trvalého profesního rozvoje pracovníků. Analýza vzdělávacích potřeb musí být proto pečlivě plánovaná, řízená a směřovaná k jasným výsledkům, aby bylo zabezpečeno, že vzdělávací akce jsou aplikovány efektivně a vedou k smysluplným změnám, např. v kvalitě poskytovaných služeb či produktu organizací. Na analýze vzdělávacích potřeb by měly participovat zástupci všech do vzdělávání zainteresovaných stran

---

<sup>10</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>11</sup> GOULD, D. - KELLY, D. - WHITE, I. 2004. Training needs analysis : an evaluation framework. In: Nursing Standard, ročník 18, 2004, č. 20, s. 33-37.

(tzv. „stakeholdres“). Jejich zapojení do tvorby analýzy zaručuje, že výsledná analýza bude zohledňovat pohledy všech zúčastněných stran.

Existuje několik technik a postupů, jak analýzu vzdělávacích potřeb realizovat. Jedním ze způsobů je tzv. „sampling“ (z anglického jazyka volně přeloženo jako odběr vzorků). Při tomto způsobu identifikace je třeba být pozorný, několik vzorků nemusí být reprezentativních. Mezi nejčastější metody patří rozhovor, telefonický rozhovor, zaměřené skupiny (z anglického „focus groups“), analýza dokumentů, pozorování a dotazníková metoda. V několika případech jsou metody a techniky kombinované, ve snaze dosáhnout maximálního efektu a co nejpřesnější identifikace vzdělávacích potřeb.<sup>12</sup>

#### **1.1.4 PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ**

Plánování nástupnictví (z anglického „succession planning“) je jedním z nástrojů managementu lidských zdrojů propojující systém vzdělávání a management kariéry.

Podle Tropiana Jr.<sup>13</sup> je plánování nástupnictví strategická, systematická a úmyslná snaha rozvíjet kompetence v potenciálních lídrech prostřednictvím znalostí a zkušeností, jako např. cílená rotace a vzdělávací akce, s cílem nezaujatě obsadit vyšší pozice v organizaci.

Propojení hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců a plánování následnictví ve své práci popisuje Kim<sup>14</sup>. Podle jeho názoru, pokud má být plánování nástupnictví úspěšné, je třeba propojit ho s více procesy managementu lidských zdrojů – zejména náboru a hodnocení pracovních výkonů. Na druhé straně, hodnocení pracovních výkonů musí brát v úvahu rozvoj pracovníků, vzdělávací potřeby zaměstnanců, plán odchodu do penze, rozmanitost pracovní síly, plánování nástupnictví a mentoring. Hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců je důležité pro realizaci plánování nástupnictví s cílem naplnit organizace a strategické plány týkající se pracovní síly.

---

<sup>12</sup> GOULD, D. - KELLY, D. - WHITE, I. 2004. Training needs analysis : an evaluation framework. In: Nursing Standard, ročník 18, 2004, č. 20, s. 33-37.

<sup>13</sup> TROPIANO Jr., M. 2004. Effective Succession Planning. In: Defense AT&L, ročník 33, 2004, č. 3, s. 50-53.

<sup>14</sup> KIM, S. 2003. Linking Employee Assessments to Succession Planning. In: Public Personnel Management, ročník 32, 2003, č. 4, s. 533-547.

### 1.1.5 DOVEDNOSTI: HARD A SOFT

V procesu vzdělávání se zaměřením na dovednosti je třeba rozlišovat mezi tzv. „soft“ dovednosti - z anglického „soft skills“ a „hard“ dovednosti – z anglického „hard skills“ (v dalším textu budou používány původní výrazy, tj. „hard skills“ a „soft skills“). Školení zaměřená na tyto dovednosti budou analyzována v praktické části této práce, je však nutné vymezení mezi oběma formami.

Soft skills definuje Boomer<sup>15</sup> ve třech skupinách:

Vedení lidí (leadership) – schopnost artikulovat jasnou a srozumitelnou vizi, schopnost vést sebe a jiné.

Komunikace – schopnost komunikovat slovem i písmem, artikulovat instrukce, naslouchat, prezentovat, motivovat.

Management vztahů (relationship management) – schopnost pracovat v týmovém prostředí, zvládat konflikty, schopnost a vůle vytvářet osobní vazby, klientsky orientované chování, dovednosti projektového managementu.

Jiné členění soft skills nabízí Ramsomair<sup>16</sup>:

Pracovní etika: Motivující přesvědčení, že pracovníci věnují zaměstnavateli den plný usilovné práce, včetně následování pokynů nadřízených.

Zdvořilost: Obvyklé používání slov „prosím“, „děkuji“, „promiňte“ a „smím Vám pomoci?“ při práci se zákazníky, nadřízenými a kolegy.

Týmová práce (teamwork): Schopnost sdílet odpovědnost, konzultovat s kolegy, vážit si odevzdání se práci, pomáhat jiným v jejich práci, hledat pomoc pokud je to potřeba.

Sebedisciplína a sebedůvěra: Schopnost zařídit si vlastní úkoly způsobem, kterým je dosahován nejlepší výkon, učit se ze zkušeností, dotazovat se a opravovat vlastní chyby, akceptovat kritiku a vedení bez pocitu porážky, rozčilenosti a uraženosti.

---

<sup>15</sup> BOOMER, L. G. 2005. Soft skills can mean hard dollars for your firm. In: Accounting Today, ročník 19, 2005, č. 6, s. 22-24.

<sup>16</sup> RAMSOOMAIR, F. 2004. The Hard Realities of Soft Skills. In: Problems & Perspectives in Management, ročník 4, 2004, s. 231-240.

Prizpůsobení se panujícímu standardu: Schopnost starat se o svůj zevnějšek, výraz, kontrolovat řeč těla, tón hlasu a slovník podle konkrétní kultury na daném pracovišti.

Jazyková zdatnost: Schopnost mluvit, číst a psát standardním jazykem obchodním způsobem. Pracovník může mít současně „hard“ zručnost – vědět, které použití je správné a které ne, ale i nedostatek jazykové „soft“ dovednosti – znalosti, kdy použít běžnou formou jazyka v jakém tónu a podobně.

Termín Hard skills označuje zejména technické dovednosti. Jsou velmi specifické, a proto obecně jednoduše přenosné (školením). Jak uvádí de Jager<sup>17</sup>, hard skills jsou podle definice takové dovednosti, které produkují viditelné výsledky. Výsledek školení hard skills je jasně definovaný, pozorovatelný a obvykle vyžaduje od pracovníka, aby dokázal ovládat nějaký neživý předmět. V pracovním prostředí jsou hard skills specifickou sadou dovednosti pro dané pracovní zařazení. Většina lidí se stejným vzděláním a zkušenostmi má také podobné hard skills.

Technické dovednosti (hard skills) není jednoduché aplikovat na jiné pracovní pozici resp. u jiného zaměstnavatele. Důvodem je skutečnost, že tyto dovednosti se vztahují pouze na relativně úzkou škálu aplikace. Na druhé straně, soft skills jsou výrazně těžší napodobit a také do menší míry standardizované, což vede k vyšší použitelnosti – na různých pozicích, resp. u různých zaměstnanců.<sup>18</sup>

## **1.2 Metody, techniky a způsoby vzdělávání zaměstnanců**

Po identifikaci vzdělávacích potřeb následuje druhá fáze, kdy jsou vzdělávací potřeby uspokojeny prostřednictvím tzv. tréninkových programů. V procesu volby, tvorby a implementace tzv. tréninkových programů. V procesu volby, tvorby a implementace tréninkového programu je třeba zajistit podmínky vhodné pro vzdělávání, správně zvolit náplň školení,

---

<sup>17</sup> de Jager, P. 2005. Superficial Skill Sets. In: Managing Change and Technology. <http://www.technobility.com/docs/article023.htm> (2005-03-15).

<sup>18</sup> SAPPEY, R. B., SAPPEY, J. 1999. Different skills and knowledge for different times : Training in an Australian retail bank. In: Employee Relations, ročník 21, 1999, č. 6, s. 577 - 590.

rozhodnutí, jakým způsobem (jakou formou) bude školení realizováno a kdo jejich realizaci zajistí.<sup>19</sup>

Tato část se bude zabývat zejména způsoby a formami, jakým je možné školení realizovat.

Školení mohou být realizována interním způsobem, prostřednictvím interních lektorů, kteří jsou pracovníky organizace, nebo může organizace při realizaci školení využít „outsourcing“, kdy školení zajišťuje prostřednictvím externí společnosti. Část 1.2.1 bude věnována interní výuce, na „outsourcing“ bude zaměřena část 1.2.2.

### **1.2.1 Interní školení**

Interně realizované tréninkové programy jsou obvykle nejefektivnějším způsobem, jak poskytnout školení, pokud je vybavení potřebné pro realizaci tréninku velké, drahé a komplexní, ale nehrozí riziko poškození.<sup>20</sup> Interní školení jsou také preferovaná, pokud se jich má zúčastnit vysoký počet pracovníků a zajistit stejné školení externě by bylo z několika důvodů (např. cestovní náklady) finančně náročnější. I když je počet pracovníků, kteří se školení mají zúčastnit, malý, menší podniky si dokážou zajistit většinu svých vzdělávacích potřeb samostatně, pokud jsou splněny ostatní podmínky.

Interní školení jsou efektivní, jestliže pracovní úroveň (z anglického „occupational level“) účastníků je relativně nízká, ve významu dovedností a znalostí. Tento popis se hodí na většinu jednoduchých operativních pracovních pozic a na aktivity na nižším stupni maloobchodu (jako např. plnění regálů, práce na pokladně) a v obchodě (jako např. rutinní úřednická práce).

Pokud práce není jednoduchá, ani rutinní, ale potřebné dovednosti k jejímu výkonu jsou pro danou pozici nebo odvětví velmi charakteristické, interní školení dokáže být velmi efektivní. Příklady takových pozic mohou být neopakující se práce obsluhy a kontroly v textilní a tabákové výrobě, nebo údržbové práce ve strojírenství a výstavbě.

---

<sup>19</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J.W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>20</sup> GREIG, F. W. 1997. Enterprise training. In: International Journal of Manpower, ročník 18, 1997, č.1/2, s. 185-205.

V případě, že cílem tréninku je zlepšení výkonu stávajících pracovníků na manažerských pozicích nebo rozvoj dovedností potřebných pro postup, taková školení jsou téměř vždy realizovaná nejefektivněji samotnou organizací – v rámci týmu a společenské atmosféry, v níž účastníci obvykle pracují. Mezi příklady těchto školení patří určitě „Action Learning“ (z anglického jazyka volně přeloženo jako učení se prostřednictvím řízení), kdy je střední management školený prostřednictvím modelových situací z běžné praxe.

Interní školení charakterizují podle Greiga<sup>21</sup> zejména tyto vlastnosti:

Počet účastníků je většinou velký.

Trénink se týká již zavedené technologie.

Školení je velmi specifické.

Školení se týká postupů běžných pro dané odvětví.

Trénink je zaměřen na dovednosti.

Pracovní úroveň je relativně nízká.

Účastníci se učí společně jako skupina.

Společenská atmosféra je důležitá.

Tímto byly shrnuty charakteristiky interních školení. V následující části budou objasněny vlastnosti externě zabezpečovaných tréninků.

### **1.2.2 Externí školení – Outsourcing**

Externě zajišťovaná školení jsou podle Greiga<sup>22</sup> vhodnější, pokud je vybavení nákladné a riziko škod je vysoké, technologie je nová, počet účastníků je přiměřeně nízký, pracovní úroveň je vysoká a hlavním cílem je spíše nabytí vědomostí, než aplikace dovedností. Pokud jsou pro riziko poškození zařízení nebo zranění pracovníků vhodnější speciální tréninková zařízení, než standardní zařízení organizace, tato zařízení mohou být obvykle poskytnuta efektivněji, pokud slouží více organizacím. Mezi příklady je možno řadit taková odvětví, jako např. rafinace ropy, produkce elektrické energie nebo chemická produkce, Pokud je technologie nová a počet technických specialistů,

---

<sup>21</sup> GREIG, F. W. 1997. Enterprise training. In: International Journal of Manpower, ročník 18, 1997, č.1/2, s. 185-205.

<sup>22</sup> GREIG, F. W. 1997. Enterprise training. In: International Journal of Manpower, ročník 18, 1997, č.1/2, s. 185-205.



kteří jí rozumějí, je relativně nízký, důvod na externí zajištění školení je značný.

Protože externí školení jsou obvykle nákladná, aplikují se jen ve vybraných případech. Dobrým důvodem pro jejich využití je situace, kdy má být nízký počet účastníků, čas vyčleněný na školení je krátký a pracovní úroveň účastníků je vysoká. Takový trénink může mít následný multiplikační efekt uvnitř organizace, kdy účastník po návratu ze školení sdílí nově nabyté poznatky s kolegy. Takový užitek je však obvykle vnímán silněji, než je jeho skutečné působení. Samozřejmě, multiplikační efekt může být reálný, pokud jsou součástí externího školení i instrukční techniky, jak získané znalosti komunikovat dalším pracovníkům.<sup>23</sup>

Externě zajišťovaná školení dokážou také zabezpečit vyšší kvalitu technických znalostí. Pokud je cílem školení položit silné základy technických znalostí, externí školení poskytují značné výhody, nakolik jsou vedeny v souladu s dohodnutými sylaby a účastníci dosahují vysoký výkon pod vedením kvalifikovaných instruktorů. Tento argument zdůvodňuje, proč se externích školení zúčastňují učni ve výrobě, i když neexistují žádné jiné důvody pro použití externích školení.

Externí školení mají obvykle tyto charakteristiky:<sup>24</sup>

Počet účastníků je nízký.

Školení se zabývá novými technologiemi.

Školení není specifické.

Školení se týká strategie průmyslu nebo odvětví.

Cílem školení je, aby účastníci získali znalosti.

Úroveň zaměstnanosti účastníků je relativně vysoká.

Účastníci se učí jednotlivě.

Společenská atmosféra je nepodstatná.

---

<sup>23</sup> GREIG, F. W. 1997. Enterprise training. In: International Journal of Manpower, ročník 18, 1997, č.1/2, s. 185-205.

<sup>24</sup> GREIG, F. W. 1997. Enterprise training. In: International Journal of Manpower, ročník 18, 1997, č.1/2, s. 185-205.

Externí zajišťování vzdělávání má několik společenských znaků s externím zajišťováním byznys procesů:

Oblast školení je jednoduše definovatelná.

Vzdělávání představuje rozsáhlé fixní náklady pro mnoho společností. V mnoha případech útvary vzdělávání nejsou schopny dosáhnout úspor z rozsahu – co je právě příčina existence BPO.

Útvary vzdělávání vyžadují značné investice, aby byla udržena aktuálnost jimi používaných technik. Nakolik vzdělávání není součástí produktů ani služeb, které většina společností nabízí, je komplikované a náročné pro manažery zabezpečit kapitál potřebný na vzdělávací aktivity. Často se stává, že útvar vzdělávání je posledním útvarem v organizaci, který získá prostředky. Zároveň je to první útvar, kterému jsou prostředky odebrány v případě finančních těžkostí. Dá se předpokládat, že důvodem je nejasná vazba mezi náklady a přidanou hodnotou.

Vzdělávání se může získat z rozsahu a seskupování. Každý útvar vzdělávání potřebuje fixní prostředky k zajištění svého fungování. V případě, že je více příbuzných procesů řízených z jednoho centra, náklady na jednoho účastníka se rozpočítají a ve výsledku je dosažena vyšší efektivita.

Externí zajišťování všech procesů souvisejících s některou z funkcí organizace je vždy velké, komplexní rozhodnutí. Pokud je organizace přesvědčena, že daná funkce není její klíčovou kompetencí (tzv. „core competency“), a že tuto funkci nedokáže zajišťovat na takové kvalitní a hodnotu přinášející úrovni, jak potřebuje, rozhodnutí automaticky směřuje k nalezení servisní společnosti, jenž bude danou funkci provádět místo samotné organizace.

Externí zajišťování vnitřních procesů souvisejících se vzděláváním (jako např. administrativa, transakční aktivity a technologie) je realizováno, pokud manažer vzdělávání věří, že externí dodavatel je schopen poskytovat

tyto služby lépe a kvalitněji. Interní zaměstnanci se pak mohou soustředit na smysluplnější témata v rámci vzdělávání.

### **1.2.3 On-the-job / off-the-job školení**

Při realizaci školení rozlišujeme mezi dvěma základními formami: tréninky realizované na pracovišti (tzv. on-the-job) a mimo pracoviště (tzv. off-the-job).

Podle dvojice autorů Milokovich a Boudreau<sup>25</sup> školení on-the-job mají řadu výhod, nakolik se vyhýbají největší komplikaci spojené s tréninky formou off-the-job, kterou je nízká míra relevance k reálné praxi. Trénink přímo na pracovišti (on-the-job) je často provedený i formou rotace pracovníka po více pozicích, či vytváření projektových týmů se specifickými dovednostmi. Jinou z výhod on-the-job tréninků je fakt, že pracovník je již od prvního dne zapojen do práce, vytváří hodnotu. Přesto, že trénink formou on-the-job vyžaduje jen malé, nebo žádné zdroje, a může se vyskytnout přirozeně, nese s sebou jisté riziko. Noví pracovníci mohou poškodit stroje a zařízení, vytvořit nekvalitní produkty, mohou obtěžovat zákazníky, nebo plýtvat materiálem.

Na druhé straně, off-the-job nabízí několik výhod. Některé souvisí s odstraněním rizik on-the-job tréninku. Nový pracovník má možnost nové techniky a postupy otestovat v nouzovém a kontrolovaném prostředí tréninkového střediska a případné chyby, které způsobují, tak nemají za následek škody. Mezi nejpoužívanější techniky off-the-job tréninků patří přednášky, speciální studie, (instruktážní) filmy, televizní konference a diskuse, hraní rolí (z anglického „role playing“), simulace a laboratorní testování. Většinou z těchto technik je možné použít i v malých podnicích, ale náklady mohou být příliš vysoké.

---

<sup>25</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

Vzhledem k obsahu praktické části bude pozornost v dalším textu soustředěna zejména následující oblasti tréninku: coaching, outdoor tréninky, e-learning, sdílení znalostí a školení při zavádění nového produktu.

#### **1.2.4 Coaching**

Jedním ze způsobů školení formou on-the-job je tzv. „coaching“ (z anglického slova coach = trenér, kauč, instruktor). Do češtiny je tento termín někdy překládán jako individuální poradenství. Coaching je způsobem, jak využít talent individuálních pracovníků a podpořit jejich loajalitu vůči organizaci. Coaching také šetří náklady. Finančně je velmi náročné najít nového pracovníka, poskytnout mu trénink a čekat dokud se aklimatizuje. Kolem 75% nových zaměstnanců opustí společnost do roka a půl<sup>26</sup>. V současnosti mají organizace problém přitáhnout, udržet si a vybudovat loajalitu u kvalitních pracovníků. Právě coaching je prostředek, jak pracovníkovi prezentovat, že organizaci na něm vskutku záleží. Coaching je vhodné použít v případě, kdy má organizace ve svých řadách kvalitního pracovníka, který má však rezervy v oblasti komunikace, delegování pravomocí. Příležitost použít coaching se také nabízí, pokud je do organizace přijat nový pracovník, jenž se potřebuje asimilovat.<sup>27</sup>

Podle dvojice autorů O'Neill a Broadbent<sup>28</sup> pracovníci využívají svých coachů ve více rolích. (V průzkumu bylo možné označit více rolí současně, proto celkový součet přesahuje 100%). Průzkum Mezinárodní federace coachů (The International Coach Federation, ICF) identifikoval následující role:

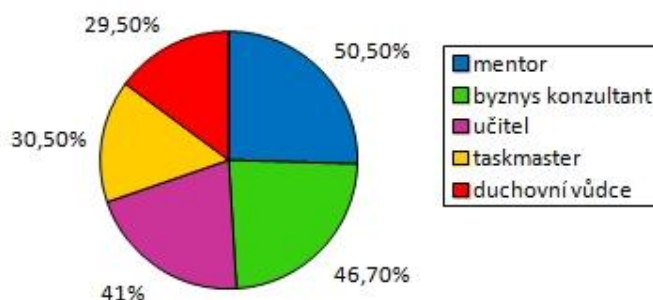
---

<sup>26</sup> BERTA, D. 2005. Chloe Clark: Offering execs on-the-job training. In: Nation's Restaurant News, ročník 39, 2005, č. 14, s. 14.

<sup>27</sup> BERTA, D. 2005. Chloe Clark: Offering execs on-the-job training. In: Nation's Restaurant News, ročník 39, 2005, č. 14, s. 14.

<sup>28</sup> O'NEILL, T. - BROADBENT, B. 2003. Personal Coaching. In: T+D, ročník 57, 2003, č. 11, s. 77-80.

## Role kouče



Obrázek č. 2: Role kouče

Zdroj: Autor na základě údajů O'NEILL, T. – BROADBENT, B. 2003. Personal Coaching. In: T+D, ročník 57, 2003, č. 11, s. 77-80

Pokud se rozhodla organizace do coachingu investovat, přirozeně očekává relevantní výsledky. V průzkumu realizovaném ICF bylo úkolem respondentů identifikovat přínosy coachingu. Výsledky shrnuje následující graf.

## Přínosy koučování



Obrázek č. 3: Přínosy koučování

Zdroj: Autor na základě údajů O'NEILL, T. – BROADBENT, B. 2003. Personal Coaching. In: T+D, ročník 57, 2003, č. 11, s. 77-80

Několik přínosů coachingu pro organizaci jsou pojmenovány v monografii „Coaching and Mentoring“<sup>29</sup>. Coaching přispívá k překonávání výkonnostních problémů, rozvoji dovedností (coachovaného) pracovníka, zvýšení produktivity, přípravě pracovníků na kariérní růst, zlepšení schopnosti organizace udržet si pracovníky či ke zlepšování organizační kultury.

Pokud má být čas coachujícího pracovníka využit užitečně, je třeba, aby byl coaching uplatněn v situacích, kdy povede k reálnému zvýšení efektivity coachovaného pracovníka. Takové situace nastávají zejména tehdy, když nově přijatý pracovník potřebuje vedení, pokud je pracovník téměř připraven na postup a potřebuje už jen malou pomoc, nebo pokud by chování problémového pracovníka mohlo být napraveno v případě správného vedení. Jedním z významných nástrojů pro identifikaci příležitostí pro coaching je identifikování problému. Coaching může být jedním z nástrojů, jak daný problém odstranit. Hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců také identifikuje dovednosti a znalosti, které by měl pracovník nabýt pro potřeby kariérního růstu. I v takovém případě se coaching často stává součástí akčního plánu.<sup>30</sup>

Proces coachingu je možno rozdělit do čtyř základních kroků.

Příprava: Prvním krokem ke coachingu je pozorování. Pokud má být coaching smysluplný, coach musí předem důkladně poznat situaci. Musí poznat silné a slabé stránky coachovaného pracovníka, způsob jakým spolupracuje s kolegy a schopnost dosahovat cíle.

Diskuse: Cílem diskuse coache s coachovaným pracovníkem je sestavit plán, ve kterém jsou popsány strategie, jejichž prostřednictvím budou dosahovány cíle coachování – překonání výkonnostních problémů a budování dovedností.

---

<sup>29</sup> 2004. Coaching and Mentoring : How to develop top talent and achieve stronger performance. Boston: Harvard business press, 2004. 16 s. ISBN 1-59139-435-X.

<sup>30</sup> 2004. Coaching and Mentoring : How to develop top talent and achieve stronger performance. Boston: Harvard business press, 2004. 16 s. ISBN 1-59139-435-X.

Aktivní coaching: Efektivní coach nabízí nápady a rady. Poskytování a přijímání zpětné vazby je klíčová část aktivního coachingu.

Další sledování: Dalším sledováním je zajištěno, že pracovník nesejde z cesty zvyšování výkonnosti. V případě, že se tak stane, sledování umožní coachovi nápravu.<sup>31</sup>

### **1.2.5 Outdoor trénink**

Jedním z inovativních přístupů k tréninkům je jejich realizace formou „outdoor“ (volně přeložené jako konané venku - „pod širým nebem“). Outdoor tréninky jsou stále populárnějším fenoménem posledních let. Obvykle se jedná o trénink zaměřený na týmovou spolupráci nebo týmové dovednosti, jako jsou například interpersonální komunikace, důvěra, vedení lidí, skupinové řešení problémů, schopnost pracovat efektivně ve skupině. Outdoor tréninky jsou také využívány s cílem napomoci účastníkům rozšířit si obzory prostřednictvím riskování a uskutečněním skutků, o kterých předpokládají, že jsou za hranicemi jejich možností. Předpokládá se, že osobní růst a rozvoj, realizován tímto způsobem, bude mít významný výstup pro organizaci.<sup>32</sup>

Obecně jsou nejčastěji používány dva druhy outdoor tréninků.<sup>33</sup> První z nich je orientován na „divokou přírodu“. Takové tréninky obvykle obsahují sjezd divoké řeky – rafting nebo cvičení v divoké přírodě, resp. na pustině, kde tým pracuje a žije spolu po dobu přibližně jednoho týdne. Zpravidla tento druh tréninků nevyužívá konkrétní kemp nebo tréninkové zařízení.

Druhý obecně používaný druh outdoor tréninků je méně zaměřen na adrenalinové zážitky (tak, jak tomu bylo v prvním případě). V tomto případě je také obvykle využíván „kemp“ – outdoor areál tréninkového střediska organizace, která dané školení zajišťuje. Pokud takové školení trvá více dní,

---

<sup>31</sup> 2004. Coaching and Mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance. Boston: Harvard business press, 2004. 16 s. ISBN 1-59139-435-X.

<sup>32</sup> MCEVOY, G. M. - CRAGUN, J. R. - APPLEBY, M. 1997. Using Outdoor Training to Develop and Accomplish Organizational Vision. In: Human Resource Planning, ročník 20, 1997, c. 3, s. 20-29.

<sup>33</sup> MCEVOY, G. M. - CRAGUN, J. R. - APPLEBY, M. 1997. Using Outdoor Training to Develop and Accomplish Organizational Vision. In: Human Resource Planning, ročník 20, 1997, c. 3, s. 20-29.

účastníci v kempu obvykle i žijí a stravují se. Outdoor prostředí je využíváno zejména na realizaci cvičení, které účastníci podstupují v menších skupinkách. Po cvičení následuje diskuse a sdílení zážitků s cílem identifikovat z cvičení konkrétní poznatky a navázat je na zkušenosti na pracovišti.

Na otázku, které dovednosti je nevhodnější rozvíjet pomocí outdoor tréninků, odpovídá trojice autorů.<sup>34</sup> Podle jejich názoru je zřejmé, že ne všechny vzdělávací potřeby mohou být uspokojeny prostřednictvím outdoor tréninků. Obecně je však možné tvrdit, že outdoor školení jsou vhodným nástrojem pro řešení těžkostí při dosahování cílů a skupinové efektivitě. Jmenovitě:

- Rozvíjení sebeuvědomění.
- Podstupování rizika.
- Podávání a přijímání zpětné vazby.
- Řešení problémů.
- Rozhodování.
- Oceňování a využívání zdrojů.
- Řízení konfliktů.
- Tvoření týmu (tzv. teambuilding).

Efektivitu outdoor tréninků zkoumali Wagner a Roland.<sup>35</sup> Výzkum byl zpracován na vzorku šesti organizací, které realizovaly více než 80 různých outdoor programů, které absolvovalo celkem 1200 účastníků. Pozorované byly změny skupinového a individuálního chování, na základě porovnání chování před školením a po školení. Skupinové chování bylo měřeno na základě následujících charakteristik: řešení problémů, soudržnost skupiny, schopnost myslet jasně, stejnorodost skupiny, efektivita skupiny. Výsledky průzkumu skupinového chování prezentuje následující graf.

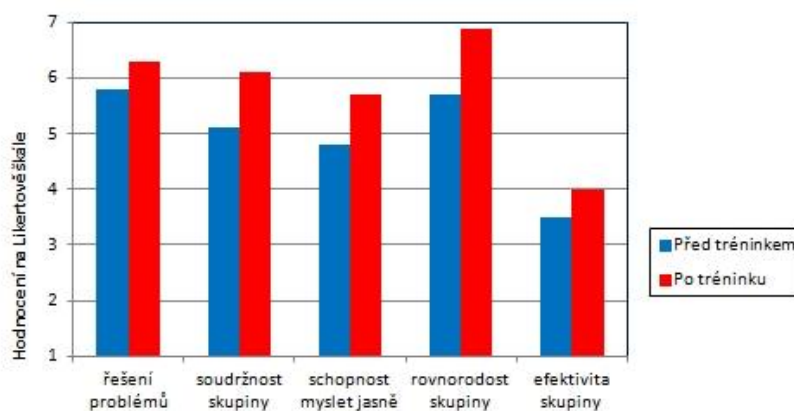
---

<sup>34</sup> BULLER, P. F. - CRAGUN, J. R. - MCEVOY, G. M. 1991. Getting the Most Out of Outdoor Training. In: Training & Development Journal, ročník 45, 1991, č. 3, s. 58-62.

<sup>35</sup> WAGNER, R. J. - ROLAND, C. C. 1992. How Effective Is Outdoor Training? In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 7, s. 61-65.



#### Chování skupiny před a po tréninku



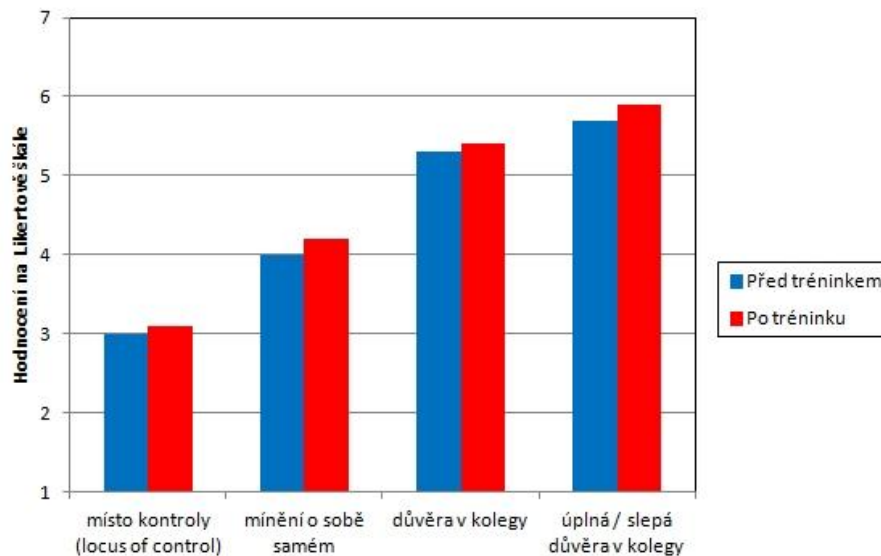
Obrázek č. 4: Chování skupiny před a po tréninku

Zdroj: WAGNER, R. J. – ROLAND, C. C. 1992. How Effective Is Outdoor Training? In: Training & Development ročník 46, 1992, č. 7, s. 61-65

Jak je z grafu zřejmé, absolvováním tréninku došlo k pozitivním změnám skupinového chování ve všech pěti pozorovaných dimenzích. Na základě tohoto lze tvrdit, že outdoor školení je smysluplné a přínosné v otázce skupinově orientovaných dovedností.

Výzkumem byly mapovány také změny individuálního chování. V tomto případě byly posuzovány následující čtyři charakteristiky: místo kontroly (z anglického „locus for control“), mínění o samém sobě, důvěra v kolegy, úplná/slepá důvěra v kolegy.

### Chování jednotlivců před a po tréninku



Obrázek č. 5: Chování jednotlivců před a po tréninku

Zdroj: WAGNER, R. J. –ROLAND, C.C.1992. How Effective Is Outdoor Training? In: Training & Development ročník 46, 1992, č. 7, s. 61-65.

Podle autorů článku nedošlo na pozorovaném vzorku respondentů absolvováním outdoor školení k žádným resp. jen k velmi malým změnám. Na základě těchto výsledků nebyl prokázán vztah mezi absolvováním outdoor školení a změnou behaviorálních charakteristik jednotlivých účastníků.

Pokud se organizace rozhodla zahrnout outdoor školení do svého tréninkového programu, doporučují Buller, Cragun a McEvoy<sup>36</sup> pro maximalizaci efektů ze školení plynoucích provést po absolvování takového tréninku následující kroky:

Sestavit pořadí skupin se zástupci absolventů outdoor školení.

Poskytnout absolventům outdoor tréninku videonahrávku se záznamem těch nejintenzivnějších zážitků ze školení.

Sestavit seznam absolventů outdoor školení nebo ročenky s pracovními pozicemi a telefonními čísly.

Uspořádat pravidelná setkání na oživení si poznatků.

<sup>36</sup> BULLER, P. F. - CRAGUN, J. R. - MCEVOY, G. M. 1991. Getting the Most Out of Outdoor Training. In: Training & Development Journal, ročník 45, 1991, č. 3, s. 58-62.

Navrhnout štítky nebo odznaky pro lepší rozeznání absolventů školení v rámci pracoviště.

### **1.2.6 E-learning**

Kontroverzním tématem je na poli vzdělávání vzdělávání pomocí počítačů, označován jako „electronic learning“ (zkráceně e-learning), „Computer Based Learning“ (zkráceně CBL) nebo „Computer Assisted Instruction (CAI).

Jak tvrdí Blankenhorn<sup>37</sup>, školení založené na využívání počítače bylo iniciováno jako reakce na mnohé nedostatky živých školení. Mezi ně patří zejména:

Dopad školení na fungování útvaru, když mnozí zaměstnanci opustí pracoviště a přesunou se na školení.

Živé školení nezohledňuje rozdílnou rychlost učení se účastníků.

Jazykové bariéry (pokud školení neprobíhá v mateřském jazyce účastníků).

Náklady spojené s účastí každého jednoho pracovníka.

Nedostatky v oblasti spravedlnosti a užitečnosti závěrečných testů.

Tato forma školení je používána již po dlouhou dobu. Tradičně je využíván model, kdy instruktor s jistými zkušenostmi a odbornými znalostmi školí účastníky na konkrétní oblast. Slabé stránky takového modelu jsou zejména:

Poselství školení může být vždy jiné.

Ve větších skupinách se jen málo účastníků ptá otázkami.

Často testy nejsou sestaveny způsobem, aby mohlo být možno zjistit, jaká byla úroveň znalostí před školením a kolik si účastník ze školení odnesl.

Čas vyhrazen pro školení nemusí vyhovovat více účastníkům.

Instruktor může být nudný.

---

<sup>37</sup> BLANKENHORN, J. C. 1999. How cost-effective is computer-based training? In: Wood Technology, ročník 126, 1999, č. 3, s. 29-31.

Ve své monografii Human Resource Management popisují autoři Milkovich a Boudreau<sup>38</sup> CAI jako instruktáž využívající počítač na prezentaci materiálů, vyhodnocení účastnických odpovědí, poskytnutí přiměřené zpětné vazby a tvorby rozhodnutí, tvořené na základě analýzy odpovědi pracovníka. E-learning je vhodný zejména pro pracovní pozice, kde zaměstnanec přirozeně pracuje s počítačem. Přesto je však dnes díky pokročilé technologii možné realizovat e-learning na prakticky jakémoliv téma. Do prezentačních materiálů mohou být zakomponovány audio nebo videosekvence, které mohou instruktáž doplnit o názorné ukázky. Takto sestavené interaktivní videodisky umožňují trénovanému pracovníkovi slyšet a vidět věci a události, které by jinak (naštěstí) nikdy sami nezažili, jako například havárii letadla, smíchání nebezpečných chemikálií nebo explozi jaderné elektrárny. Počítače mohou být také použity na telekonferenci, takže pracovník může komunikovat se svým lektorem, i když ten se fyzicky nachází na opačné straně zeměkoule. Mezi nejvýznamnější nevýhody takových e-learningů patří výdaje na vývoj tréninku a vybavení technologickými zařízeními, aby mohla být tato forma školení použita.

System e-learningu (CBT) je ovlivněn i rozmachem globální sítě Internet. Stále různorodější populace studentů mění systém vzdělávání směrem ke globálnějšímu, technologicky bohatšímu prostředí, vytvořenému s cílem přizpůsobit se neustále se měnícím potřebám těchto studentů. Vytvořením jednoduchých internetových prohlížečů dramaticky stoupl počet uživatelů Internetu, který se postupně měnil od jednoduchého textově orientovaného nástroje ke komplexnímu multimediálnímu komunikačnímu systému s aplikacemi, které mají potenciál revolucionizovat učení a vzdělávání. Internet dramaticky změnil způsob, jakým učitelé učí a studenti studují.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>39</sup> WIENS, G. - GUNTER, G. A. 1998. Delivering Effective Instruction Via the Web. In: Educational Media International, ročník 35, 1998, č. 2, s. 95-100.

Působením fenoménu internetu na CBL vznikl tzv. Web-Based Training, zkráceně WBT. Je možné jej volně přeložit jako vzdělávání prostřednictvím sítě, Internetu. Podle autora Wiens (2004) je WBT jakákoliv aplikace postavená na technologii webu (internetu), vytvořená za účelem vzdělávání jiných lidí. Školení WBT známe ve dvou základních podobách: synchronní a asynchronní. Asynchronní WBT školení jsou taková, která umožňují účastníkovi vzdělávat se do větší míry samostatně. Míra participace lektora je v tomto případě buď malá, nebo žádná. Synchronní podoba školení WBT naopak předpokládá obsluhování web aplikace instruktorem ve stejném čase, jak ji obsluhuje účastník. Vzájemná geografická vzdálenost účastníka a lektora nehraje roli.

Web-Based Training je složen ze tří na sebe navazujících částí: Návrh, vývoj a dodávka. Různé funkce převažují během jednotlivých fází a každá z těchto fází může, ale nemusí být realizována lektorem. Přirozeně, lektor nemusí být expert na tvorbu web-aplikací Wiens:<sup>40</sup>

První fáze: Návrh. V této fázi je naplánován obsah kurzu a jeho cíle, jež mají být dosaženy. Za tuto fázi je primárně zodpovědný instruktor. Jeho úkolem je také posoudit, jakým způsobem bude osnova školení nejlépe přizpůsobena web-prostředí. Je proto důležité, aby instruktor důkladně poznal možnosti a omezení implementace tréninkových kurzů založených na WBT.

Druhá fáze: Vývoj. Fáze vývoje zahrnuje přenos návrhu a instrukcí na obrazovku počítače. Zde nastupuje programování, nastavování systému s cílem naplnit technologické možnosti navrženého systému. Pokud instruktor není dostatečně kompetentní, je nutná asistence technického odborníka.

Třetí fáze: Dodávka. Tato část začíná, jakmile je kurz nabídnut studentům pracovníkem. Rolí instruktora je primárně podporovat jednotlivce. Pokud byla předchozí fáze realizována za pomoci technického pracovníka, jeho účast je potřebná i v této fázi, aby podporoval lektora v jednotlivých momentech fáze dodávky.

---

<sup>40</sup> WIENS, G. - GUNTER, G. A. 1998. Delivering Effective Instruction Via the Web. In: Educational Media International, ročník 35, 1998, č. 2, s. 95-100.

### 1.2.7 Sdílení znalostí jako forma vzdělávání

Individuální znalosti není jednoduché změnit na znalosti organizace, ani použitím vědomostních archivů (tzv. anglického „knowledge repositories“). Jednotlivci mají tendenci informace dříve shromažďovat než sdílet<sup>41</sup>. Z určitého pohledu, znalosti jsou základem firemní konkurenční výhody a v konečném důsledku i významný determinant její hodnoty. Ve své podstatě znalosti sídlí v jednotlivcích. Konkrétněji, znalosti sídlí v pracovnících, kteří vytvářejí, rozeznávají, archivují a používají znalosti k provádění svých pracovních úkolů. Následně pohyb znalostí přes hranice jednotlivců a organizací, z a do vědomostních archivů, a jejich přeměna do organizační praxe, je absolutně závislá na chování jednotlivce v otázce sdílení znalostí. Pokud je pohyb znalostí organizací limitován, zvyšuje se pravděpodobnost vzniku tzv. „vědomostních děr“ (z anglického „knowledge gap“), které nepříznivě ovlivňují dosahování výsledků.

Ukazuje se, že sdílení znalostí v rámci organizace je stále spíše výjimkou, než pravidlem. Naopak, individuální nashromažďování znalostí a přílišná opatrnost, až nedůvěra k vědomostem od jiných, jsou přirozené lidské sklony.<sup>42</sup>

Management znalostí (z anglického „knowledge management“) byl definován jako proces získávání, ukládání, sdílení a využívání znalostí.<sup>43</sup> Samotné sdílení informací se zabývá ochotou jednotlivců v organizaci sdílet s kolegy znalosti, které získali, nebo vytvořili.<sup>44</sup> Sdílení informací je možné realizovat přímou formou, tj. komunikací, nebo nepřímou, tj. prostřednictvím

---

<sup>41</sup> GEE-WOO B. - ZMUD, R. W. - YOUNG-GUL K. - JAE-NAM L. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing : examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. In: MIS Quarterly, ročník 29, 2005, č. 1, s. 25-33.

<sup>42</sup> GEE-WOO B. - ZMUD, R. W. - YOUNG-GUL K. - JAE-NAM L. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing : examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. In: MIS Quarterly, ročník 29, 2005, č. 1, s. 25-33.

<sup>43</sup> DAVENPORT, T. H. - PRUSAK, L. 1997. Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. In: Harvard Business School Press Books, 01/10/1997, s. 224.

<sup>44</sup> GIBBERT, M. - KRAUSE, H. 2002. Practice Exchange in a Best Practice Marketplace. In: Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices, T. H. Davenport and G. J. B. Probst (Eds), Publicis Corporate Publishing, Erlangen. Germany, 2002, pp. 89-105.

archivu znalostí. V definici sdílení znalostí je důležité zaměřit se na moment „ochoty jednotlivce“. Jak již bylo zmíněno, znalosti do velké míry sídlí v jednotlivcích. I v případě, že je vytvořen systém pro jejich sdílení, zůstávají tyto vědomosti skryté (a tedy neprozkoumané), pokud je jejich majitelé nezpřístupní. V praxi to znamená, že ke sdílení znalostí nemůže být nikdo donucen. Pracovníky ke sdílení znalosti lze jen vyzvat, povzbudit a tento proces lze usnadnit. Obecně také platí, že změnit behaviorální návyky pracovníků patří mezi nejtěžší úkoly v organizacích, a právě proto je největší výzvou v procesu přivádění zaměstnanců směrem k intenzivnějšímu sdílení informací.

Autoři Gee-Woo, Zmud, Young-Gul a Jae-Nam<sup>45</sup> dochází ve své práci k několika závěrům v oblasti sdílení informací.

V rozporu s obecným názorem bylo například zjištěno, že hmotné a finanční odměňování (z anglického termínu „extrinsic rewards“) je spíše překážkou, než faktorem podporujícím sdílení znalostí.

Postoj jednotlivců ke sdílení informací je determinován zejména dvěma faktory. Prvním je reciprocita vztahu (pracovník, který sdílí své informace, věří, že bude mít v budoucnu možnost čerpat informace od ostatních kolegů, se kterými on (ona) své informace sdílí). Druhým je osobní standard (norma) sdílení znalostí.

Sdílení znalostí může vést ke zvýšení subjektivně vnímané vlastní hodnoty jednotlivce, což následně vede ke zvýšení osobního standardu sdílení znalostí.

Organizační prostředí podporující sdílení znalostí (ve smyslu férovost, inovativnost, spřízněnost) má silný pozitivní vliv na formování osobních standardů sdílení informací.

Sdílení znalostí bylo zkoumáno v článku „Social Structure of ‚Cooperation‘ Within a Multiunit Organization : Coordination, Competition

---

<sup>45</sup> GEE-WOO B. - ZMUD, R. W. - YOUNG-GUL K. - JAE-NAM L. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing : examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. In: MIS Quarterly, ročník 29, 2005, č. 1, s. 25-33.

and Intraorganizational Knowledge Sharing“ .<sup>46</sup> V dnešní době funguje mnoho organizací na mnoha-útvárovém (tzv. „Multiunit“) principu, kde jsou jednotlivé útvary nuceny soutěžit a kooperovat zároveň. Bereme-li v úvahu vztah jednotlivých útvarů jako soutěživý prvek, sdílení znalostí se stává jednoduše nerealizovatelným záměrem vedení. Právě z tohoto důvodu je koordinace jednotlivých útvarů při sdílení znalostí kritická z pohledu zvyšování organizačních schopností. Je důležité zavést sadu vysoce prioritních principů, kterými se budou jednotlivé útvary při sdílení znalostí řídit. Takovým způsobem se interní sdílení znalostí stane významnou konkurenční výhodou organizace, jakou není jednoduché napodobit soutěžícími. Výzkum v tomto případě vedl k následujícím závěrům:

Stupeň centralizace je negativně korelovan se stupněm vnitropodnikových sdílení znalostí. Jinými slovy, sestavování hierarchických struktur formou centralizace má významný negativní efekt na sdílení znalostí.

Stupeň společenské interakce mezi organizačními útvary je pozitivně korelovan se stupněm vnitropodnikových sdílení znalostí.

Sociální interakce je pozitivněji asociována se sdílením znalostí mezi organizační jednotky, které spolu navzájem nesoutěží.

Druhé a třetí zjištění je možné aplikovat následujícím způsobem: neformální vztahy pracovníků v organizaci významně pozitivně ovlivňují sdílení znalostí.

Na významnou roli důvěry v procesu sdílení znalostí v organizaci poukazuje článek autorů Pan a Scarborough.<sup>47</sup> Podle jejich názorů, pokud se organizace rozhodne vážně se zabývat otázkou sdílení znalostí, je nezbytné uvědomit si, že důvěra je klíčovým faktorem. Pokud se má sdílení znalostí stát realitou, je třeba u pracovníků vytvořit atmosféru důvěry vůči organizaci.

---

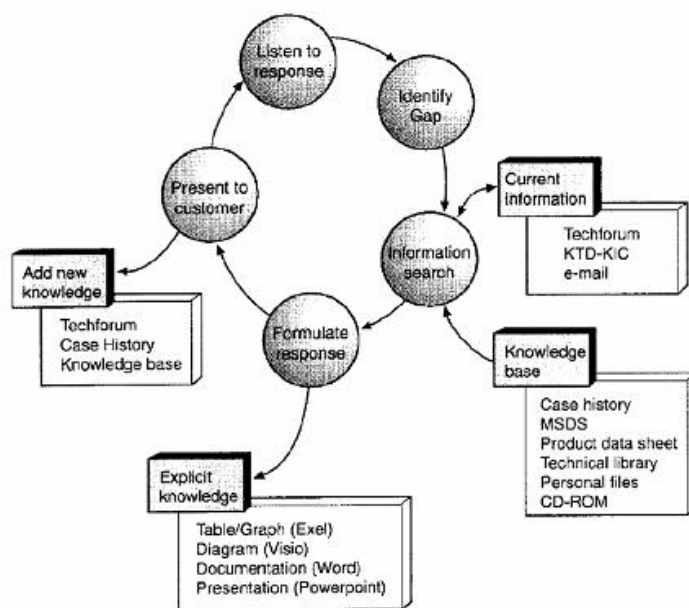
<sup>46</sup> TSAI, W.2002. Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization : Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. In: Organization Science : A Journal of the Institute of Management Sciences, ročník 13, 2002, č. 2, s. 179-191.

<sup>47</sup> PAN, S. L. - SCARBOROUGH, H. 1999. Knowledge Management In Practice: An Exploratory Case Study. In: Technology Analysis & Strategic Management, ročník 11, 1999, č. 3, s. 359-374.



Sdílení znalostí není možné, pokud pracovník nedůvěřuje organizaci nebo organizace jemu.

Pro názornost je uvedený aplikovaný proces sdílení znalostí. Proces znázorněný schématem na obrázku č. 6 popisuje tok informací v Americké společnosti „Buckman laboratories“ – organizaci založené v roce 1945, působící ve 102 zemích světa, prodávající přibližně 1000 různých specializovaných chemikálií.



Obrázek č. 6: Tok sdílených vědomostí v laboratořích Buckman

Zdroj: PAN, S. L. – SCARBOROUGH, H. 1999. Knowledge Management In Practice: An Exploratory Case Study. In: Technology Analysis & Strategic Management, ročník 11, 1999, č. 3, s. 359-374

Přístup ke znalostem je spravován formálními i neformálními pravidly, řízený systémem K`Netix. Zpětná vazba pracuje v kruhu, který začíná v momentě, kdy zákazník prezentuje požadavek, který nedokáže akceptovat žádný prodejce. Prodejce tento požadavek zveřejní na specializovaném informačním fóru. Obvykle je požadavek o pomoc vybrán a zodpovězen kýmkoliv, kdo má potřebné odborné znalosti v dané odborné oblasti. Pokud na požadavek nezareaguje žádný pracovník do několika hodin, vynoří se dva scénáře. Zaprvé, specialista obsluhující fórum vyzvedne požadavek,

identifikuje potenciální experty a pokusí se získat jejich pozornost – požádá je o zodpovězení požadavků. V druhém případě jsou formálně také vytvořeny týmy expertů se zkušenostmi z dotyčných odvětví, kteří jsou v databázi vedeni jako sekční vedoucí, kteří pomáhají zodpovídat jakýkoliv požadavek a připravují týdenní přehledy odpovědí. Jakmile je informace vyhledána, odpovědi jsou formulovány a prezentovány klientovi. Požadavek je ponechán do té doby, pokud trvá s ním související diskuse. Z fóra jsou informace vyňaty pouze v případě, kdy je diskuse považována za neaktivní. V takovém případě je posunuta k dalšímu kroku – ke zpracování znalosti. Výsledkem takové diskuse, vyvolané požadavkem, je obvykle vygenerování nové znalosti a s pomocí specialisty obsluhující fórum a sekčního vedoucího, nová vědomost je následně zpracována. Například, vytvořená vědomost obvykle přesahuje do více oblastí a občas je nepřesná. Specialista spravující fórum a sekční vedoucí proto zorganizují, potvrdí a ověří vědomost, pokud je uložena ve znalostní databázi a připravena k distribuci a využití, pokud se podobný požadavek vyskytne v budoucnosti. Takto nastavené procesy umožňují sdílet poznatky zkušených pracovníků v rámci organizace v celosvětovém měřítku. Co je však důležitější, umožňují prodejcem uspokojovat potřeby klientů, pokud specializované skupiny věnují svůj čas tvoření a ulpívání znalostí a vědomostí do znovu použitelné podoby.

### **1.2.8 Školení při zavádění nového produktu/služby**

Zavádění nového produktu/služby na trh je velmi složitý proces. Jeden z důvodů, proč zavádění nového produktu/služby zřídka kdy naplní představy svého tvůrce, je skutečnost, že prodejci nejsou dostatečně vyškoleni, dostatečně identifikováni s novým produktem, nebo nevědí, jak jim nový produkt může zvýšit jejich výkonové parametry (např. návratnost investice, tzv. ROI).

Autoři produktu/služby investují obvykle značné prostředky do výzkumu a vývoje a usilovně pracují na identifikaci takových vlastností produktu/služby, které by uspokojily potřeby klientů. V konečném důsledku je však celá tato snaha závislá od chování prodejců – ti mohou zavádění nového produktu/služby podpořit nebo i zcela negovat. Příčinou toho je skutečnost, že

v konečném důsledku jsou to prodejci, kteří ovládají zákazníka. Jim Nowakowski<sup>48</sup> bral tyto faktory do úvahy a definoval optimální strategii pro zavádění nového produktu/služby. Tato strategie obsahuje následující kroky:

Trénink prodejců autory produktu.

Identifikace možností křížového prodeje.

Opakované seznámení zákazníků s novým produktem.

Monitoring zákazníků, kteří si nový produkt zakoupili.

Přezkoumání názorů a zkušeností těchto zákazníků.

Generalizace a identifikace nejvýznamnějších zkušeností společných pro více pracovníků.

Komunikace prodejců s autorem produktu a sdílení informací.

Vzhledem na cíle této práce (vzdělávání pracovníků), budou blíže analyzovány první dva kroky předmětné strategie. V prvním kroku jsou prodejci trénováni autorem produktu/služby.

V průběhu tohoto školení musí být zodpovězeno několik otázek:

Proč byl vyvinutý takový produkt/služba?

Jaké jsou očekávány tržby ze strany autorů?

Jaká jsou předpokládaná regionální rozložení těchto tržeb?

Na jaké účely je možné tento produkt/službu využít?

V této fázi je důležité, aby byly prodejcem komunikovány veškeré informace nezbytné k účinnému provádění jejich úkolů. Na druhé straně prodejci prezentují autorovi produktu své názory, jaké nástroje je nejlepší použít s cílem uvést daný produkt na trh.

Druhý krok je zaměřen na identifikaci možností křížového prodeje. Pokud byl první krok proveden správně, prodejci by již měli být obeznámeni se všemi podstatnými charakteristikami nového produktu/služby. Následně je nutné zjistit, které další produkty/služby je možné prodat společně s novým produktem/službou, popřípadě, ke kterému již existujícímu produktu/službě je

---

<sup>48</sup> NOWAKOWSKI, J. 2003. How to launch new products. In: Electrical Wholesaling, ročník 84, 2003, č. 12, s. 18-21.

možné nový produkt/službu přiřadit. Následující pravidlo „žádný produkt/služba není osamoceným ostrovem“ a vytváření „balíků“ jsou cestou k efektivnímu prodeji. V tomto okamžiku je třeba zdůraznit, že všechny další kroky strategie, počínaje seznámením zákazníků o novém produktu/službě, následují až po realizaci prvních dvou kroků.<sup>49</sup>

### **1.3 Hodnocení vzdělávacích aktivit**

Vzdělávání, podobně jako jakoukoliv jinou aktivitu v rámci organizace, je třeba monitorovat a hodnotit, aby byla zajištěna efektivnost její realizace. Speciálně v situaci, kde objem požadavků na vzdělávání přesahuje možnosti reálného objemu schůdným školením, musí útvar vzdělávání vybírat, které školení realizuje a které ne. Právě zde se otevírá prostor pro hodnocení vzdělávacích akcí.

Milkovich a Boudreau<sup>50</sup> upozorňují, že mnoho manažerů chybně považuje hodnocení školení za poslední krok v rámci vzdělávacího systému. Podle názoru těchto autorů hodnocení musí být nastaveno již v momentě, kdy jsou definované cíle školení a následně se musí stát součástí pozdějších analýz vzdělávacích potřeb.

Vyhodnocování vzdělávacích aktivit je sice verbálně podporováno většinou manažerů vzdělávání, ve skutečnosti však paradoxně jen málo z nich reálné vyhodnocování realizuje. Manažeři obvykle hodnocení nepoužívají jako nástroj plánování, ale jako obranný mechanismus, ve snaze „prodat“ nákladné tréninkové programy nebo ubránit se hrozbě snižování nákladů. Manažeři se obvykle obávají, že hodnocení by mohlo odhalit, že školení bylo neúčinné, což by následně mohlo ohrozit zavedené procedury. Navíc, tito pracovníci často

---

<sup>49</sup> NOWAKOWSKI, J. 2003. How to launch new products. In: Electrical Wholesaling, ročník 84, 2003, č. 12, s. 18-21.

<sup>50</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

nevěří, že je možné bezchybně stanovit všechny výstupy ze školení, a proto vůbec není možné realizovat vyhodnocování vzdělávacích aktivit.<sup>51</sup>

Tréninky by však měly být hodnoceny ještě před jejich implementací právě proto, aby se organizace mohla rozhodnout, které školení implementuje a které ne. Při rozhodování o realizaci školení autoři Engel a Kapp<sup>52</sup> doporučují použít kvantitativní metodu návratnosti investice (z anglického „Return on Investment“ – zkráceně ROI), aplikovanou v tomto případě na proces školení.

Metoda autorů Engel a Kapp<sup>53</sup> sestává z osmi kroků, které vedou k předpovídání výnosnosti z investice do školení:

Volba tréninkového programu, který bude testován.

Stanovení primárních cílů tréninkového programu.

Definování hodnotících faktorů, tzv. „Operačních metrik“.

Provedení metrik na měnovou (např. korunovou) hodnotu.

Určení (resp. předpovídání) výnosů ze školení.

Stanovení nákladů školení.

Vypočítání návratnosti školení – ROI.

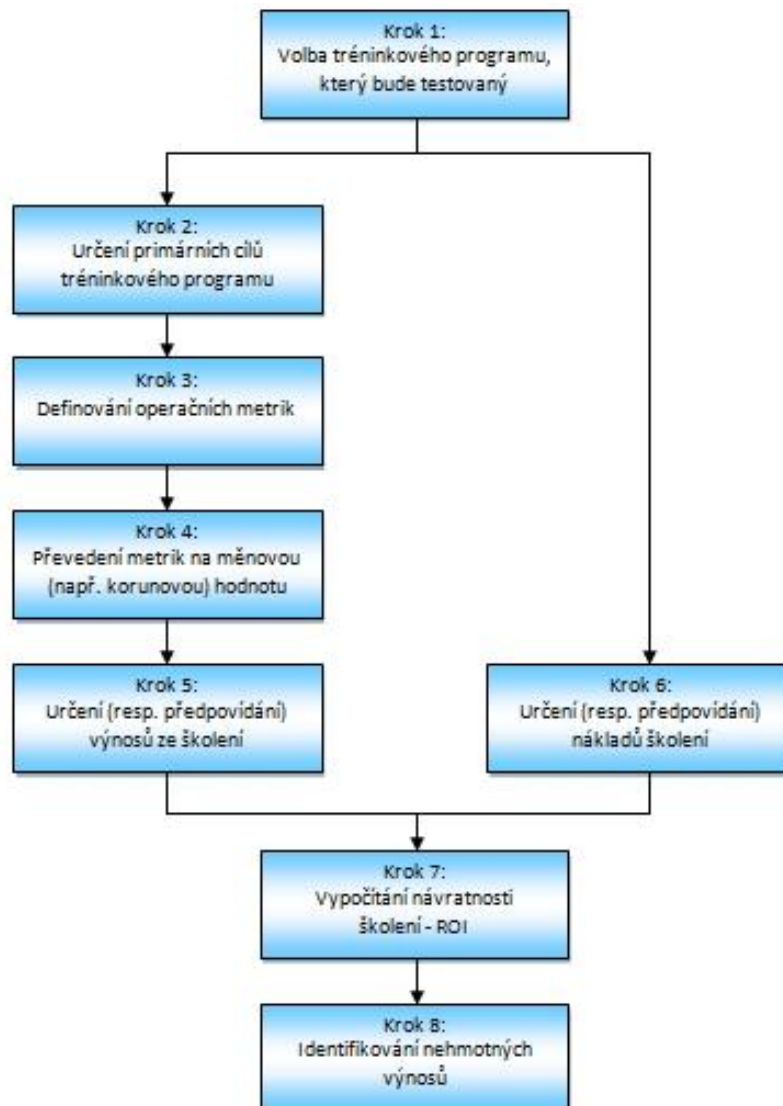
Identifikace nehmotných výnosů.

---

<sup>51</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>52</sup> ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61.

<sup>53</sup> ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61.



Obrázek č. 7: Proces implementace metody ROI

Zdroj: ENGEL, S. – KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61

Jednotlivé kroky metody předpovídání ROI tréninkového programu budou blíže popsány v následujících částech.

### 1.3.1 Kritéria pro hodnocení školení

Výstupy školení jsou tak různorodé, jako jsou různorodé cíle organizace. Vyhodnocování pouze jednoho, nebo jen malé části výstupů, může vést k neobjektivním závěrům. Ve všeobecnosti můžeme kritéria pro hodnocení vzdělávacích aktivit rozdělit na interní a externí.

Interní kritéria se vztahují na obsah školení. Často využívaným vnitřním kritériem pro hodnocení školení je reakce účastníků. Toto kritérium je důležité, ale nereflktuje změny v dovednostech, chováních a postojích. Přestože je hodnocení účastníky užitečné, není to postačující kritérium.<sup>54</sup>

Externí kritéria souvisí se základním účelem školení. Mezi tato kritéria patří například hodnocení výkonnosti, změny v úrovni tržeb nebo nákladů. Externí kritéria se snaží nacházet vztah mezi změnami výkonnosti a školeními.

Základ pro vyhodnocování vzdělávacích aktivit tvoří podle Milkoviche Boudreaua<sup>55</sup> tyto čtyři stupně:

Reakce účastníků: Líbilo se školení účastníkům? Zúčastnili se ho rádi?

Znalosti: Dokážou si účastníci vzpomenout na koncept? Chápu školenou látku?

Změny chování: Aplikují účastníci naučené ideje do svého chování v praxi?

Výsledky: Ovlivní změny chování (jako důsledek školení) výsledky organizace?

Engel a Kapp<sup>56</sup> tvrdí, že kritériem pro hodnocení školení by měla být návratnost investice – ROI. V případě, že se útvar vzdělávání rozhoduje, jaké školení realizovat, používá se předpověděné ROI, přepočteno na základě předpovídaných nákladů a předpovídaných výnosů. Na druhé straně pokud se vyhodnocuje již realizované školení, mělo by být hodnoceno prostřednictvím ROI – na základě reálných nákladů a reálných výnosů. Návratnost investice lze považovat za dobře zvolné kritérium pro více důvodů. ROI umožňuje nejefektivnější využívání rozpočtu určeného na vzdělávání, prostřednictvím takových školení, která mají nejpozitivnější dopad na obchodní aktivity

---

<sup>54</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>55</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>56</sup> ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61.

organizace. Používání metodologie ROI pro hodnocení školení umožňuje upřednostňovat vzdělávací iniciativy, které soutěží o omezené zdroje.

### 1.3.2 Náklady

Vzdělávání pracovníků ve velkých organizacích je mimořádně nákladné. Je v zájmu organizace udržovat si přehled o používaných prostředcích, a proto je tato část věnována nákladům souvisejícím se vzděláváním. Rozeznáváme mezi jednotlivými náklady, souvisejícími s vývojem a zavedením vzdělávacích programů a opakujícími se náklady, které se vztahují k realizaci každého jednoho běhu školení. (Pokud se jedno školení opakuje ve stejné podobě více krát, aby se ho mohli zúčastnit pracovníci, kteří se ho z organizačních nebo technických důvodů nemohou zúčastnit najednou – spolu, nazýváme jednotlivé řízení takového školení slovem „běhy“). Obecně by náklady na školení měly zahrnovat všechny zdroje, které musí být získány, nebo jejichž využití musí být přesměřováno (z jiných činností) na vývoj a vedení školení.

Značné náklady na trénink často vedou manažery k pohledu na náklady v přepočtu na účastníka, tvrdí Milkovich a Boudreau.<sup>57</sup> V případě redukce nákladů na vzdělávání jdou tak rušeny zejména nejnákladnější školení. I když je v pořádku rušit neefektivní školení, bylo by chybou hodnotit efektivitu vzdělávacích akcí na základě nákladů.

Při aplikování metod ROI je výpočet resp. odhad nákladů realizován v kroku 6 (viz. schéma na obrázku č. 7). Engel a Kapp<sup>58</sup> v tomto případě doporučují posoudit následující druhy nákladů:

Náklady spojené s účastníky.

Náklady spojené s instruktory/lektory.

Náklady na navržení a vývoj školení.

---

<sup>57</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>58</sup> ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, 2, s. 51-61.



Náklady na materiál.

Náklady na pronájem nebo údržbu školících prostor.

Náklady vynaložené na vzdělávací akce je možné použít i jako kritérium při porovnávání oproti danému standardu (při Benchmarking). V tomto procesu je porovnán poměr celkových nákladů investovaných do vzdělání k výdajům organizace na mzdy svých pracovníků.<sup>59</sup> Tato hodnota se dá také interpretovat jako poměr průměrných nákladů vynaložených na vzdělávání jednoho pracovníka ke mzdě průměrného zaměstnance organizace. Příklad aplikace benchmarkingu na základě poměrných výdajů na vzdělávání nám nabízejí Smith a Dowling<sup>60</sup>, kteří vypočítali porovnání pro 7 společností a výsledky porovnali s průměrnými výdaji na vzdělávání v Austrálii, které se v roce 1993 pohybovaly na úrovni 2,9% ze mzdy. Na základě tohoto byly dané společnosti rozděleny do tří kategorií: Vysoké, střední a nízké.

Společnost	Výdaje na vzdělávání (% z mezd)	Kategorizace
IBM	10.0	Vysoké
Siemens	4.5	Vysoké
NEC	3.0	Střední
Trico	3.0	Střední
Nissan	2.0	Nízké
Dorf	1.8	Nízké
Hella	1.5	Nízké

Tabulka č. 1: Výdaje na vzdělání sedmi vybraných firem (vyjádřené jako podíl z mezd)

Zdroj: SMITH, A. = DOWLING, P. J. 2001. Analyzing Firm Training : Five Propositions for Future Research. In: Human Resource Development Quarterly, ročník 12, 2001, č. 2, s. 147-167.

Obecně je možné tvrdit, že náklady (výdaje) na vzdělávání sice není jednoduché určit s absolutní přesností, ale jejich výpočet vychází z reálně

<sup>59</sup> SMITH, A. – DOWLING, P. J. 2001. Analyzing Firm Training : Five Propositions for Future Research. In: Human Resource Development Quarterly, ročník 12, 2001, č. 2, s. 147-167.

<sup>60</sup> SMITH, A. – DOWLING, P. J. 2001. Analyzing Firm Training : Five Propositions for Future Research. In: Human Resource Development Quarterly, ročník 12, 2001, č. 2, s. 147-167.

vynaložených prostředků. Výpočtem výsledků ze vzdělávání se zabývá následující část.

### 1.3.3 Výstupy a výnosy

Vzdělávání pracovníků má mnohé přínosy pro organizaci. Při realizaci vzdělávacích akcí je možné měřit, nebo pozorovat řadu parametrů, resp. výstupů.<sup>61</sup> Při měření výstupů jsou rozlišovány tzv. „Tréninkové výstupy“ (počet účastníků, úroveň znalostí ověřená testem, změna pracovního chování způsobená školením, míra chybovosti při práci, absence na školeních, míra absence na školeních, rychlost s jakou účastníci získávají znalosti) a tzv. „Provozní výstupy“ (míra produktivity, objem tržeb, kvalita a rychlost služeb, zákaznická spokojenost, fluktuace zaměstnanců, apod.).

Tréninkové výstupy, související spíše s interními kritérii pro hodnocení školení, poskytují užitečné informace pro sledování toho, jak jsou tréninky realizovány, nebo jak na ně účastníci reagují a učí se z nich. Provozní výstupy, související s externími kritérii pro hodnocení školení, jsou však blíže k tomu podstatnému – k výstupům a produktivitě organizace. Popisují zlepšení v přínosech hodnoty pracovníka pro organizaci. Z uvedeného je zřejmé, že provozní výstupy, resp. externí kritéria jsou pro organizaci důležitější. Přesto jsou s nimi spojeny dva významné problémy.<sup>62</sup>

Prvním problémem externích kritérií je obtížnost jejich měření v jednotlivých jednotkách, tak jako jsou měřené náklady, například koruny. Někteří autoři navrhnou přiřadit měnovou hodnotu tak nákladnému chování pracovníků, jako např. fluktuaci či absentérství. Jiní autoři přiřazují měnovou hodnotu i pracovnímu výkonu. Tyto hodnoty jsou sice určovány s jistou dávkou nepřesnosti, ale absolutní přesnost zde obvykle není nutná.

---

<sup>61</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

<sup>62</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

Druhý problém: obvykle je náročné s jistotou určit, že naměřená změna provozních výstupů byla způsobena školením. Jedním z řešení může být takové nastavení vyhodnocovacích mechanismů, které kontroluje vliv vnějších faktorů a efektů školení izolovaně.

Při aplikování metodiky ROI<sup>63</sup> jsou výstupy (resp. později výnosy) počítány, resp. odhadovány v krocích 2-5. V kroku 2 jsou určovány primární cíle tréninkového programu. Tento krok zaručuje, že ROI analýza se zaměří na ty cíle školení, které jsou propojené na strategické cíle organizace, a proto je možné předpokládat dlouhotrvající hodnotu a významný dopad na obchodní činnost organizace. Takovými cíli mohou být například zvýšení tržeb (respektive příjmů), zvýšení úrovně zákaznické spokojenosti, apod.

V kroku 3 jsou definovány hodnotící faktory, tzv. „operační metriky“, kterými bude posuzováno, do jaké míry jsou naplňovány primární cíle školení definované v kroku 2. Útvar vzdělávání v kroku 3 musí stanovit přesné výstupy pro potenciální metriky a vyvinout metodu pro jejich kvalifikaci – provedení do číselné podoby. Toto se musí udělat takovým způsobem, aby byly získány smysluplné a spolehlivé údaje pro pozdější kalkulaci ROI. Příkladem kvantifikace zákaznické spokojenosti mohou být měsíční průzkumy spokojenosti, případně počet ztracených zákazníků z důvodů nekvalitní úrovně služeb zákazníkům. Na tomto místě je třeba zmínit, že pokud má školení definováno větší počet cílů, je potřebné ke každému cíli přiřadit příslušnou metriku.

Krok 4 – provedení metrik na měnovou (např. korunovou) hodnotu patří k nejobtížnějšímu kroku metodiky ROI vůbec. V tomto kroku je vyjádřena monetární hodnota každé jedné metrické jednotky vyjádřené v kroku 3. V případě, že cílem je zvýšení počtu klientů a v kroku 3 byl jako metrika

---

<sup>63</sup> ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61.

zvolen počet nově získaných klientů, jeho monetárním vyjádřením bude průměrný roční příjem z poplatků na klienta.

Krok 5 sestává z určení (resp. předpovídání) celkových výnosů ze školení. Na výpočet celkových výnosů je třeba:

Vyjádřit, resp. předpovídat počet jednotek, při každé metrice.

Tento počet vynásobíme příslušnými monetárním vyjádřením metrik, čímž jsou vyjádřené monetární (např. korunové) výnosy dosažení jednotlivých cílů.

Spočítat výsledné korunové výnosy každé metriky, čímž je získán celkový objem výnosů, který školení přineslo organizaci.

#### **1.3.4 Celkový přínos**

Celkovou čistou hodnotou školení pro organizaci je ostatně možné vypočítat pomocí celkových výnosů a celkových nákladů se školením spojenými. Při vyhodnocování školení je možné použít metodu absolutní čisté hodnoty nebo relativní čisté hodnoty.

Při výpočtu absolutní čisté hodnoty, tzv. „Total Program Returns“<sup>64</sup> používají následující vzorec:

Celkové čisté výnosy školení = Celkové výnosy školení – Celkové náklady školení

Jak je ze vzorce zřejmé, celkové čisté výnosy jsou vypočítány, pokud jsou celkové náklady odečtené od celkových výnosů. Při takto definovaných celkových čistých nákladech je možné definovat pojem „Bod zvratu“ (z anglického „break-even point“). Bod zvratu představuje situaci, kdy se celkové náklady rovnají celkovým výnosům, a tedy celkové výnosy jsou rovny nule. V případě, že jsou tyto čisté výnosy pozitivní, tedy pokud výnosy přesahují

---

<sup>64</sup> MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. Human resource management. 6. vyd. Homewood : Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

náklady, je školení pro organizaci přínosem. V opačném případě, pokud náklady přesahují výnosy, je realizace školení kontraproduktivní.

Přínos školení je možné vypočítat i relativně k nákladům, prostřednictvím ROI. To představuje krok 7 metodiky ROI autorů Engel a Kapp.<sup>65</sup> Ti na výpočet ROI použijí údaj o celkových výnosech z kroku 5 a údaj o celkových nákladech z kroku 6. ROI školení je pak počítáno použitím následujícího vzorce:

$$\text{Návratnost investice (ROI) do školení} = \frac{\text{Výnosy ze školení} - \text{Náklady na školení}}{\text{Náklady na školení}} \times 100$$

Při použití techniky ROI je školení smysluplné, pokud jeho ROI přesáhne 0%.

Při výpočtu či odhadu ROI je třeba do úvahy brát i krok 8 – Identifikace nehmotných výnosů. Jedná se o takové výnosy, u kterých není možné stanovit monetární (korunovou) hodnotu. Příkladem takového druhu výnosu by mohla být reputace organizace nebo čas navíc, jenž pracovníci získají efektivnějším zpracováním stávající agendy. Reputace a čas navíc mohou efektivně využít pro plnění extra pracovních úkolů. Výnosy, u nichž nelze určit monetární hodnotu, hrají svou roli při rozhodování se o použití zdrojů pro vzdělávání. V případě, že se organizace rozhoduje mezi dvěma projekty s vyrovnaným ROI, mohou právě takové výnosy vést k rozhodnutí pro jeden z předložených projektů. Navíc, tyto „nehmotné“ výnosy jsou dalším příspěvkem útvaru pro vzdělávání k výsledkům organizace.

Teoretická kapitola prezentovala výsledky výzkumu sekundárních zdrojů. Objasněna byla úloha vzdělávání zaměstnanců v systému managementu

---

<sup>65</sup> ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61.

lidských zdrojů, techniky identifikace vzdělávacích potřeb, „hard“ a „soft“ dovednosti. Představeny byly různé metody, techniky a způsoby vzdělávání zaměstnanců: interní a externí školení, on-the-job a of-the-job tréninky, outdoor tréninky a jiné. V ostatní části této kapitoly byly podrobně popsány postupy hodnocení a vyhodnocování vzdělávacích aktivit, zejména formou čistých celkových výnosů školení a metodou ROI. Presentované výsledky v této kapitole tvoří teoretická východiska autorovy práce.

V dalších dvou kapitolách budou postupně prezentovány výsledky zkoumání primárních zdrojů, tj. vlastního kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

## **2 Charakteristika tréninkových systémů**

Praktická část této práce vychází ze dvou přístupů. Prvním z nich je deskriptivní přístup, použitý v této kapitole (kapitola č. 2), kdy autor prezentuje fungování systému vzdělávání ve dvou mezinárodních společnostech v České republice – ISS Facility Services, s.r.o. a Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o., z pohledu úseků vzdělávání, které systém školení zajišťují. Druhým přístupem použitým v následující kapitole (kapitola č. 3), autor zkoumá, jak hodnotí vzdělávací systém jeho uživatelé, tj. účastníci školení – pracovníci korporátních segmentů obou firem. V dalších částech této práce budou oba tyto přístupy konfrontovány s cílem identifikovat disproporce mezi požadovaným stavem, resp. představami vzdělávání zabezpečovacího útvaru, a pohledem účastníků samostatných školení.

Kapitola 2 využitím kvalitativního výzkumu charakterizuje tréninkový systém dvou mezinárodních společností v ČR. Prezentovaná je typologie nabízených školení při zavádění nového produktu, výběr a hodnocení lektorů a další informace, potřebné k vytvoření si obrazu o fungování vzdělávacího systému. Východiskem pro tyto charakteristiky jsou pohledy útvarů, které vzdělávání pracovníků korporátních segmentů zajišťují.

### **2.1 Vstupní informace**

V této části jsou prezentovány základní informace související s charakterizací vzdělávacích systémů dvou mezinárodních firem v ČR. Obě organizace budou blíže představeny, spolu se zdroji informací, které autor při sestavování práce využil. Následuje charakteristika vzdělávaných pracovníků, kteří jsou „klienty“ firemních vzdělávacích systémů.

#### **2.1.1 Analyzované instituce – ISS Facility Services, s.r.o.**

ISS byla založena v dánské Kodani v roce 1901 a dnes je nejvýznamnějším světovým dodavatelem v oblasti Facility Services a globálním lídrem v oblasti Integrovaných Facility služeb.

ISS charakterizují mnohaleté zkušenosti vzniklé vyvíjením nových metod a technologií, stejně jako vysoká úroveň řízení služeb v celém jejich spektru.

V České republice je firma ISS přítomna od roku 1996 a pracuje pro ni přibližně 4.500 zaměstnanců, kteří zajišťují služby pro více než tisíc zákazníků.

Historie ISS ve světě:

- 1901 - ISS je založena jako bezpečnostní agentura v Dánsku.
- 1934 - ISS se diverzifikuje - přechod do oblasti úklidových služeb.
- 1946 - ISS expanduje do skandinávských zemí.
- 1965 – ISS expanduje do severní Evropy.
- 1973 - ISS expanduje do zámoří – Jižní Amerika.
- 1989 – ISS zaměstnává 100 tisíc zaměstnanců.
- 1990 - ISS vstupuje na trhy střední a východní Evropy.
- 1995 – ISS expanduje do Asie.
- 1998 - ISS počátek akviziční expanze.
- 2000 – Představení nové strategie ISS „Stát se celosvětovým lídrem Facility služeb“.
- 2002 – ISS vstupuje na Australský trh.
- 2004 - ISS ukončila základní transformaci z úklidové společnosti v předního poskytovatele Facility služeb.
- 2005 - Novým majitelem společnosti ISS se staly společnosti Goldman Sachs a EQT.
- 2007 – ISS expanduje do USA prostřednictvím akvizice Sanitors.
- 2008 - Implementace celosvětové strategie "The ISS Way".
- 2010 – ISS zaměstnává 500 tisíc zaměstnanců
- 2011 – ISS se umístila na 2. místě žebříčku nejlepších poskytovatelů služeb, outsourcingu, vyhlašovaného společností IAOP.
- 2013 - Představení nové vize „Budeme tím nejlepším poskytovatelem služeb na světě“.
- 2013 - ISS obsadilo 1. místo a bylo vyhlášeno nejlepším poskytovatelem služeb Outsourcingu, vyhlašovaného společností IAOP<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> *Management guide*. Kodaň: ISS Facility Services, s.r.o., 2007. s 3.



Pro hodnocení vzdělávacího systému je důležité seznámit se se vzdělaností strukturou THP zaměstnanců, u zaměstnanců s vyšším vzděláním se dá očekávat hladší průběh a zároveň na ně mohou být kladeny vyšší požadavky.

### **2.1.2 Analyzované instituce – SAINT-GOBAIN SEKURIT ČR s.r.o.**

SAINT-GOBAIN SEKURIT ČR s.r.o. byla založena v roce 1994 a na českém trhu působí od roku 1996. Je 100% vlastněna skupinou Saint-Gobain. Počátky firmy Saint-Gobain sahají až do roku 1666 a podniká především v oblasti skla a stavebních materiálů. Její odnož Saint-Gobain Sekurit International je součástí divize sklo a je zaměřena na dodávky čelních, zadních a bočních skel pro osobní a nákladní vozy, autobusy, tramvaje a železniční vozidla, stavební a zemědělské stroje, ale i letadla, lodě, vojenskou techniku a mimo jiné vyrábí i neprůstřelná skla. Společnost Saint-Gobain Sekurit ČR si během uplynulých 12 let vypracovala svými výsledky velmi silnou pozici jak na trhu čelních skel pro automobily v České republice, tak v rámci Saint-Gobain Sekurit International.

Společnost SAINT-GOBAIN Sekurit ČR vznikla zápisem do obchodního rejstříku 14. září 1994. Vznikla jako investice na zelené louce. Dne 5. 2. 1996 byla zahájena výroba. Ve svém počátku měla firma 70 zaměstnanců. Výroba probíhala pouze na jedné výrobní lince a produkce závodu byla zaměřena na výrobu skel pro trh volných náhradních dílů. Po získání prvních zkušeností s výrobou čelních skel byla závodu svěřena výroba prvních modelů skel pro prvovýrobu. Zpočátku se jednalo o dodávky do Polské republiky do závodu FSO Varšava pro automobily DAEWOO Lanos a Polonez. V roce 1997 získala firma certifikát ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1. Úspěchem byl rok 1998, kdy se podařilo získat první zakázky pro zákazníka Škoda-Auto Mladá Boleslav, nejprve čelní sklo pro Škodu Octavii a potom pro Škodu Fabii jednak čelní sklo, jednak skla boční, která jsou ale dodávána ze sesterského závodu v Polsku. V minulém roce byl také zaveden 4 - směnný provoz, zahájena extruze a bylo dosaženo kapacity 300 000 kusů. V r. 1999 byl podnik rozšířen o další moderní výrobní linku.

V současné době v podniku pracuje 535 zaměstnanců (450 v dělnických profesích a 85 v THP profesích). Firma vlastní tři kompletní výrobní linky pro výrobu čelních skel pro osobní automobily, z toho jednu výrobní linku pro výrobu speciálních multifunkčních skel. Dále vlastní dva roboty pro nanášení extruze (polyuretanový těsnicí profil) jak na skla z výroby hořovického závodu, tak na skla z ostatních závodů společnosti.

### **2.1.3 Zdroje informací**

V případě společnosti ISS čerpal autor informace ze tří zdrojů. Prvním zdrojem informací byla Mgr. Ingrid Siváková, MBA, zaměstnankyně ISS na pozici „Ředitel personálního oddělení“. Mgr. Siváková, MBA pro potřeby této práce popsala hlavní charakteristiky vzdělávacího systému ISS (I. Siváková, emailová komunikace a osobní rozhovory. Všechny citace Mgr. Sivákové, MBA v této práci jsou čerpány z emailové komunikace a z předmětných rozhovorů). Druhým zdrojem byla Ing. Dobroslava Šídová, vedoucí personálního oddělení. Ing. Šídová plnila v procesu získávání informací nezastupitelnou roli kontaktní osoby, navíc v procesu konečného zpracování charakteristik vzdělávacího systému pomohla objasnit řadu nesrovnalostí a dopomohla tak autorovi získat komplexní přehled o systému vzdělávání jeho zaměstnavatelů (D. Šídová, emailová komunikace a rozhovory. Všechny citace Ing. Šídové v této práci jsou čerpány z emailové komunikace z rozhovorů). V pořadí třetím významným zdrojem byl Ing. Jan Boháček, MBA, generální ředitel ISS. Ing. Boháček poskytl autorovi hloubkový strukturovaný rozhovor, prostřednictvím kterého bylo získáno několik detailních informací o fungování systému školení ISS (J. Boháček, osobní rozhovory. Všechny citace Ing. Boháčka v této práci jsou čerpány z emailové komunikace a z rozhovorů). Nakolik oddělení personální politiky plní funkce vzdělávání pracovníků, bude v textu používán pod názvem „útvár vzdělávání“.

Ze strany SGS ČR byl významným zdrojem Ing. Jiří Kovanda, personální ředitel. Ing. Kovanda poskytl pro potřeby této práce několik hloubkových strukturovaných rozhovorů, následující strukturu identickou s tou, jež byla použita v případě ISS. (Všechny citace Ing. Kovandy v této práci

jsou čerpány z předmětných rozhovorů.) Navíc tato práce do velké míry čerpá z autorových osobních zkušeností, které nabyl během své několikaleté kooperace právě na personálních odděleních obou společností.

## **2.2 Nabízené školení**

Tato část představuje typy, formy a způsoby zabezpečení školení, které jednotlivé firmy nabízejí svým pracovníkům.

### **2.2.1 Typy školení podle obsahu**

Tréninkový systém ISS sestává zejména z těchto druhů školení (I. Siváková, osobní rozhovor):

Adaptační tréninky (tzv. induction trénink). Jedná se o tzv. „uvítací trénink“ povinný pro každého nového zaměstnance.

Na trénincích „selling skills“ (prodejní dovednosti) a „advanced selling skills“ (pokročilé prodejní dovednosti) si účastníci zlepšují své komunikační dovednosti, vyjednávací techniky, apod.

Technické tréninky jsou zaměřeny na znalosti služeb, které ISS nabízí svým klientům.

Jazykové kurzy – pracovníci ISS mají možnost zlepšit se v anglickém jazyce.

Externí odborná školení – pracovníci si mohou najít odborné školení, jehož organizátorem nemusí být společnost ISS.

Tréninkový systém SGS ČR sestává zejména z těchto druhů školení (J. Kovanda, osobní rozhovor):

Tréninky středního managementu.

Školení bezpečnosti práce.

Soft Skills – do této skupiny patří zejména školení prodejních dovedností, vyjednávacích technik, a podobně.

Jazyková školení.

Semináře s pracovníky výroby.

E-learningový vzdělávací program VFU (virtuální firemní univerzita).

Instruktaž na pracovišti.

### **2.2.2 Poměr „Hard skills“ a „Soft skills“ tréninků**

Obě porovnávané instituce realizují školení „hard“ a „soft“ dovednosti. V jakém poměru jsou tato školení zastoupena?

V případě ISS není jednoduché určit počet „Hard skills“ a „Soft skills“ školení do poměru, protože Soft jsou většinou povinné. Na druhou stranu, technické tréninky jsou většinou prováděné na základě podnětu ze strany pracovníků. Celkový poměr by se dal odhadnout na 50:50 (D. Šídová, osobní rozhovor).

Podobným způsobem jsou školení zastoupena v ISS. Školení „Soft skills“ a „Hard skills“, kterých se účastní pracovníci korporátního segmentu této společnosti, jsou podle pozorování autora vyvážená. Podle názoru Ing. Kovandy jsou obě formy školení „zastoupeny přibližně v poměru 50:50“.

### **2.2.3 „Soft skills“ tréninky**

ISS realizuje řadu školení v kategorii „Soft skills“. Například v rámci tréninků „Úspěšný prodej-Basic“ je školení komunikace, prodejní dovednosti, kladení otázek, identifikace potřeb klientů a zpětná vazba. Školení „Úspěšný prodej – advanced“ je specializované pro retail a corporate. Pracovníci na korporátním segmentu jsou školeni jak vyjednávat s velkými klienty, jak s nimi komunikovat, jak je přesvědčovat.

„Soft skills“ školení v SGS ČR jsou zaměřená zejména na prodejní dovednosti (základní a pokročilé). V tréninkovém programu dále figurují například školení typu „Vyjednávací techniky“. V budoucnu SGS ČR plánuje zorganizovat školení typu „Organizace a systém práce“. Doposud se na tato školení využívaly služby externích společností.

### **2.2.4 Interní/externí školení**

ISS, stejně jako SGS ČR, realizuje některá školení pomocí vlastních pracovníků, tj. interně, u některých ale využívá „outsourcing“ – zajišťování školení externími školiteli.

ISS realizuje většinou školení interně, prostřednictvím vlastních interních trenérů. Mgr. Siváková, MBA dodává: „*Externě jsou v ISS školení jedině: Anglický jazyk, Daně a účetnictví, BOZP, Obchodní dovednosti a částečně i manažerské tréninky.*“ Zajímavá je situace v případě školení Obchodní dovednosti, které jsou školené částečně interními lektory a částečně externími. ISS plánuje zavést zvláštní tréninky pro manažery – tzv. „manažerské dovednosti“ zaměřené na techniky vedení a motivace pracovníků. Tato školení budou externě zajištěna přibližně v prosinci 2014.

SGS ČR interně zajišťuje všechna produktová školení. Externě jsou zajišťována školení „Soft skills“, jazykové kurzy a outdoor. Školení zaměřená na legislativní změny jsou zajištěna přes externí firmu.

### **2.2.5 On-the-job, off-the-job tréninky**

V ISS jsou školení obvykle realizována formou off-the job. V nedávné době bylo jedno právní školení realizováno právě formou on-the-job RoadShow (RoadShow – v anglickém jazyce znamená sérii prezentací na více místech šířící jistý program nebo informace). V plánu vzdělávacího útvaru je také on-the-job školení pro případ loupežného přepadení přímo na zastupitelstvu. Během tohoto školení jeden policejní psycholog napodobuje zločince; „po případu“ mají pracovníci možnost diskutovat s psychologem. Toto školení, které je zatím v procesu schvalování, má být realizováno formou RoadShow v kooperaci s policií a psychology. Další formy on-the-job tréninků v ISS komentuje Ing. Šídová: „*Věříme, že on-the-job tréninky se u nás dělají běžně novým zaměstnancům – jedná se zejména o coaching a shadowing.*“ (job shadowing je pracovní zkušenost, jejímž prostřednictvím studenti prozkoumají pracovní pozici strávením pracovního dne společně se zkušeným pracovníkem).<sup>67</sup> Nového pracovníka coachuje jeho nadřízený, případně jiný služebně starší kolega, jehož určí nadřízený. Tento proces formalizovaný není.

V SGS ČR existence on-the-job tréninků (ve formě coachingu) závisí na manažerovi. Je připravený speciální tréninkový plán pro manažery, na

---

<sup>67</sup> REESE, S. 2005. Exploring the World of Work Through Job Shadowing. In: Techniques: Connecting Education & Careers, ročník 80, 2005, č. 2, s. 18-23.

kterém dostanou nástroje, jak řídit a koučovat své podřízené. Zároveň je manažerem posouvána zpětná vazba na pracovníky, kteří se zúčastnili školení. Ing. Kovanda: „*V konečném důsledku je to ale vždy na konkrétním manažerovi, zda bude coaching, jež se naučil, aplikovat do praxe, nebo ne.*“

### **2.2.6 Outdoor tréninky**

Outdoor tréninky nejsou běžnou součástí tréninkového programu společnosti SGS ČR. Vybraní pracovníci mají možnost zúčastnit se stáží v jakékoli zemi, ve které působí SGS. Z každé země jsou po splnění jistých požadavků (ovládání anglického jazyka, pracování ve firmě min. dva roky, apod.) vybráni pracovníci. Tito jedou na rok do určité země, kde SGS působí. Součástí tohoto programu jsou i outdoor aktivity, zaměřené zejména na práci ve skupině (tzv. „teamwork“) apod.

Naopak outdoor školení jsou v ISS obsažena v tréninkovém programu. Naposledy byly využité při implementaci projektu Start Pest Control zaměřeného na novou organizační strukturu nové divize. Jak říká Ing. Šídová: „*Potřebovali jsme naše pracovníky stmelit, a právě proto jsme do tréninkového plánu zařadili povinně (outdoor) teambuilding.*“ Podobné školení je plánováno i v měsíci leden 2015.

### **2.2.7 Pasivní nebo Interaktivní**

V ISS jsou školení realizována formou vzájemné komunikace a diskuse. Mgr. Siváková, MBA tvrdí: „*Účastníci řeší case studies (případové studie – pozn. autora), hrají rolegames (hraní rolí – pozn. autora), modelujeme a řešíme určité situace.*“ Následně tito účastníci dostávají zpětnou vazbu na jednotlivá cvičení. Reakce účastníků jsou podle Mgr. Sivákové, MBA značně pozitivní a dodává: „*Naši pracovníci si tuto formu školení pochvalují.*“ Podle Ing. Šídové je vysoká míra interaktivity podpořena zejména těmito technikami: case studies, hraní rolí, řešení problémů, zpětné vazby.

SGS ČR tvrdí, že jejich školení jsou vedena „aktivní formou“ a jsou převážně orientovaná na technickou stránku. Součástí každého bloku jsou

případové studie, hry rolí, kartáčkové hry. Školitelé získali speciální trénink školitelských dovedností, jehož součástí byly i techniky jak zaujmout pozornost a aktivizovat účastníky. Navíc pro účastníky jsou připraveny vždy různé „sladké odměny“, po každém školení je vyhlášen nejpřínosnější pracovník.

## **2.3 Organizace a systém školení**

V této části bude prezentován systém, jakým jsou školení v jednotlivých firmách organizována. Popsány budou způsoby školení pro nové zaměstnance, systém školení vázající se k jednotlivým pozicím, existence katalogu školení a celkový roční objem tréninků připadající na pracovníka.

### **2.3.1 Plánovaná školení**

Pracovníci útvaru vzdělávání ISS vždy na začátku roku vytvoří tzv. „Roční plán školení“, sestavený na základě odhadu (vzdělávacích) potřeb. Ing. Šídová uvádí příklad: „*Víme, že pravidelně v této firmě v průběhu dvou měsíců v průměru přijmeme kolem 20 nových lidí. To znamená, že jednou za dva měsíce bychom měli udělat úvodní Induction trénink*“. Při sestavování plánu jsou zohledňovány plány z předchozích let, předpoklady budoucích vzdělávacích potřeb a požadavky přicházející z ostatních oborů, poboček nebo divizí. Sestavený plán je umístěn na Intranetu, aby k němu měli všichni pracovníci přístup. Takový plán je jen málokdy dodržen přesně – flexibilně se mění podle situace.

SGS ČR plánuje školení minimálně na půl roku dopředu, někdy až na rok. Když je plánován rozpočet na následující rok, už je přibližně zřejmé, jaká školení budou zařazena do tréninkového plánu. Jakmile je rozpočet schválen, plánování jde do detailů a jsou upřesňovány termíny jednotlivých školení.

### **2.3.2 Trénink pro nové zaměstnance**

V ISS jsou úplně první adaptační tréninky (tzv. „Induction training“). Ty jsou povinné pro každého nového zaměstnance. Vedoucí pracovníci či jejich zástupci jednotlivých segmentů představí své oddělení. Uvítacího

tréninku se zúčastňuje i generální ředitel. Uvítací školení jsou v ISS realizována přibližně jednou za dva měsíce.

Firma SGS ČR nabízí svým nově přichozím zaměstnancům dvoudenní školení „TechMinimum“. Frekvence těchto tréninků je nízká, přibližně jednou za půl roku, v závislosti na počtu přijatých pracovníků. Na tomto školení prezentuje pracovník marketingového útvaru základní informace o SGS ČR a aktuální výsledky. Pracovník personálního útvaru představí činnost svého oddělení, informuje o výhodách vyplývajících z kolektivní smlouvy a podobně. Zástupci vedoucích pracovníků výrobních linek v krátkých blocích prezentují svou činnost. Na závěr se s pracovníky seznámí zástupce z finančního oddělení.

### **2.3.3 Tréninkové cesty**

Tréninkové cesty (z anglického „training paths“) popisují systém, který předpokládá existenci seznamu školení u jednotlivé pozice, přičemž těchto školení se musí pracovník na dané pozici povinně zúčastnit.

V ISS jsou zaměstnanci rozčleněni do skupin podle jednotlivých organizačních úrovní, kde jsou pro tyto skupiny vypracovány vzdělávací plány s jednotlivými školeními. Například skupina A, jež je určena pro vrcholový management (generální ředitel, ředitel segmentu cleaning, ředitel segmentu property,...) - jejich vzdělávací plán naplňuje školení zaměřené na strategický management, management času, strategie úspěchu a rozvoje podniku, BOZP, apod. Oproti tomu skupina E, která je zastoupena například pozicemi sales manager a senior banner, absolvuje kurzy asertivity, vystupování, marketingu a direkt marketing. Tento program se upravuje na základě zjištěných skutečných potřeb vzdělávání.

Ve firmě SGS ČR je situace následující: Na jednotlivé lince ředitel výroby každému nově přijatému pracovníkovi přiřadí jednoho Relationship Manager, jenž si nového pracovníka vezme pod patronát. Nový zaměstnanec



dostane do rukou materiály, kde se uvádí, která školení jsou k dispozici, resp. by měl absolvovat pro danou pozici.

#### **2.3.4 Iniciátoři školení**

V obou zkoumaných společnostech se ročně realizuje značný počet školení. Jedním z cílů této práce je zjistit, kým jsou tato školení ve většině případů iniciovaná.

Za ISS Mgr. Siváková, MBA: „*Základní moduly připravujeme my (tj. útvary vzdělávání) na bázi požadavků na výkon (job description, strategie, požadované kompetence, apod.)*“. Taková školení – iniciovaná útvarem vzdělávání – jsou pro pracovníky povinná. Jedná se o školení:

Adaptační tréninky.

Technické tréninky.

V případě dalších tréninků vychází iniciativa ze strany pracovníků:

Technické tréninky.

Externí školení.

Ing. Boháček, MBA vyjasňuje, proč jsou technická školení zařazena mezi povinná i mezi volitelná školení: „*Některé technické tréninky jsou povinné, například školení ISPP či KRAB (firemní interní systémy). Jiné jsou doporučeny a jsou dobrovolné. Vždy záleží na pracovníkovi a jeho pracovních povinnostech, s čím vším přichází do styku.*“

Do spuštění projektu e-learningového vzdělávacího programu VFU (virtuální firemní univerzita) byly v SGS ČR iniciátory samotní pracovníci. Následně ve firmě proběhla analýza systému vzdělávání. Bylo monitorované, jaká různá školení pracovníci absolvují. Z analýzy vyplynulo, že někteří pracovníci chodili na školení, která vůbec neodpovídala jejich potřebám a náplni práce. Na druhé straně, iniciativa ze strany dalších pracovníků nepřicházela vůbec. Právě proto byl zavedený projekt na program VFU, kterého jsou iniciátory školení projektoví manažeři. Na základě popisu pracovních pozic zohledňují již absolvovaná školení. Samozřejmě, pokud vyplyne nějaké školení, které má smysl řešit celoplošně (např. mezinárodní

účetní standardy, BOZP,...), v takovém případě je školení zajištěno v rámci vzdělávacího projektu, ale pouze pro pracovníky, kterých se dané školení týká.

### **2.3.5 Účast na školení výběrem z katalogu**

Jeden ze způsobů, jak zajistit, aby pracovníci získali školení, které požadují, je dát pracovníkům možnost zúčastnit se školení na základě vlastní iniciativy výběrem z firmy vytvořené nabídky školení, tzv. „Katalogu školení“. ISS má sestavený tréninkový katalog, zveřejněn na Intranetu, ze kterého si pracovníci mohou vybrat školení, o které mají zájem. Poté, co pracovník absolvuje povinná školení, se přesouvá iniciativa z útvaru vzdělávání na samotného pracovníka. Útvar vzdělávání dále školení neinicuje, naopak reaguje na iniciativu ze strany pracovníků. Pokud pracovníci požádají o kterékoliv školení z tréninkového katalogu a nasbírání se dostatek účastníků, útvar vzdělávání (do týdne) zareaguje a školení spustí. Reagovat tak rychle je možné, protože školení z katalogu jsou poskytována většinou interně.

Pracovníci SGS ČR mají možnost vybrat si standardní školení z existující nabídky, která je shrnuta v „Katalogu školení“, zveřejněném na Intranetu. Pracovník si najde v katalogu školení, které by rád absolvoval. Následně posílá přihlášku na útvar vzdělávání, který zajistí všechny organizační záležitosti. V případě, že jde o školení mimo povinný program, účast pracovníka musí schválit ředitel útvaru. Školení je realizováno, pokud se nasbírání minimální počet (alespoň 10) účastníků v rámci firmy.

### **2.3.6 Účast na externích školeních (mimo katalog)**

Pokud má v ISS pracovník zájem o proškolení v oblasti, která není zahrnuta v tréninkovém katalogu, je na něm, aby si našel nějaké školení mimo firmu. Mgr. Siváková, MBA dodává: *„Pokud pracovník opravdu cítí potřebu vzdělávat se v oblasti, kterou my nenabízíme, očekáváme od něj iniciativu.“* V ISS byl vydán pokyn spolu s přihláškou na externí vzdělávací akci. Účast pracovníka je také podmíněna souhlasem ředitele regionu/oddělení a personální

ředitelky ISS. Pokud se pracovník na externí školení přihlásí, útvar vzdělávání posoudí školení jako užitečné a účast schválí i ředitel regionu/oddělení, firma takového pracovníka na své náklady na externí školení vyše. V případě, že dojde ke změně v externím prostředí (například legislativa), která se dotýká pracovní náplně všech pracovníků na některé pozici, budou všichni pracovníci proškoleni. Buď je jeden pracovník vyslán na školení a následně vyškolí ostatní, nebo jsou na externí školení vysláni všichni příslušní pracovníci. To, zda se útvar vzdělávání rozhodne pro první nebo druhou možnost, závisí podle Ing. Šídové na nabídkách. Všechna externí školení jsou financována z centrálního rozpočtu pro vzdělávání.

Pracovníci SGS ČR mají možnost individuálně si vyžádat školení. Pokud by měl pracovník zájem absolvovat jím nalezené konkrétní externí školení, individuálně si zašle na takové školení přihlášku. Jeho účast schvaluje ředitel regionu/oddělení. Pokud by se jednalo o opravdu důležité školení v rámci vzdělávacího projektu, je pro pracovníky, kterých se dané školení týká (J. Kovanda, osobní rozhovor). V případě školení, které si pracovníci individuálně vyžádají, jsou náklady hrazeny z rozpočtu pobočky. V případě, že se jedná o celoplošné povinné školení, náklady jsou hrazeny z centrálního rozpočtu určeného na vzdělávání (tj. ne z rozpočtu oddělení).

### **2.3.7 Roční objem školení**

V ISS představuje roční objem školení („roční objem školení“ – počet hodin vzdělávacích akcí připadajících na jednoho zaměstnance ročně) přibližně 50 hodin, což vychází na více než 6 dnů. Pro srovnání, v SGS ČR je stanovené maximum 10 pracovních dní, což představuje zhruba 80 hodin. V současnosti ale pracovník stráví na školeních více dní, než je stanovené maximum, což je podle Ing. Kovandy způsobené vysokou poptávkou po získání odborných znalostí. V současnosti jsou zaváděna interní školení a z externích školení jsou příkladem vyjednávací dovednosti (z anglického „Negotiations“) – 2 dny, a prodejní dovednosti (z anglického Sales skills) – 3 dny. Po započtení

jakýchkoliv dalších externích školení tak může celkový objem vzrůst až do výše 15 dnů.

### **2.3.8 Možnost ovlivnit termíny**

Pracovníkům ISS je termín školení, resp. běhu, doporučeno, mají ale možnost si termín změnit. Způsob, jakým jsou rozdělovány termíny jednotlivých běhů mezi pracovníky ISS, blíže popisuje Mgr. Siváková, MBA: *„My účastníky mezi jednotlivé běhy rozdělíme, jinak by to bylo nezvládnutelné. Účastníci mají samozřejmě možnost, v případě, že jim termín nevyhovuje, přehodit si školení na jiný termín.“*

V SGS ČR jsou při plánování školení vždy předem zohledněny termíny jiných školení, tak aby nedošlo ke kolizi. Při interních školeních si účastníci termíny spíše nevybírají. Samozřejmě zde existuje možnost vyměnit si svou účast v daném běhu školení s jiným pracovníkem – tehdy vedení útvaru preferuje záměnu pracovníků na stejných pozicích. Při externích školeních je možnost přesunout celý termín vyšší.

## **2.4 Školení při zavádění nového produktu/služby**

Tato část práce podrobněji prozkoumává způsoby, jakými jsou realizována školení při zavádění nového produktu/služby. Prezentována bude forma, jakou se tato školení odehrávají, následně školitelé, kteří tato školení vedou a časový rámeček v souvislosti s momentem produktu do sítě.

### **2.4.1 Forma školení**

Když ISS uvádí novou službu na trh, jsou pracovníci zaškoleni formou RoadShow. Ing. Boháček, MBA vysvětluje: *„Tvůrce produktu obejde pracovní místa a vyškolí ty zaměstnance, kteří s daným produktem budou přicházet do kontaktu.“* Tedy zaměstnance, kteří budou službu prodávat, zavádět u klienta či s ní přijdou jakkoli při své pracovní činnosti do styku. Následně se služba stává součástí pravidelných školení.

V SGS ČR jsou pracovníci vyškolení formou specializovaných tréninků, zaměřených na nově uvedený produkt/službu. Tréninky zajišťují

samotné produktové útvary. Tento systém je v dalším textu nazvaný RoadShow.

#### **2.4.2 Školitelé**

Ve většině případů RoadShow vedou zaměstnanci odborného útvaru, kteří s daným produktem pracují. V případě, že RoadShow vedou interní trenéři, jsou tito pracovníci nejprve speciálně zaškoleni. Teprve pak cestují po celé České republice a školí lidi na pobočkách, dodává Mgr. Siváková, MBA. Jak ale potvrdila vedoucí útvaru vzdělávání Ing. Šídová: *„Školitelé RoadShow jsou většinou zaměstnanci z příslušných (produktových) oddělení, jež přijdou s novou službou/produktem.“*

V SGS ČR vzdělávání zabezpečují, stejně tak i zavedení nového produktu/služby, výlučně pracovníci produktových útvarů.

#### **2.4.3 Načasování**

Načasování školení při zavádění nového produktu/služby je velmi důležité, nezkušený personál nedokáže nové služby/produkty uspokojivě prodávat, zavádět u klienta či s nimi jakkoli pracovat. V ISS probíhají školení o nové službě/produktu současně s jeho spuštěním, jak říká Mgr. Siváková, MBA: *„Aby se neztrácel čas. Naposledy jsme už vypustili novou službu/produkt a my jsme ještě dokončovali školení.“*

Na útvaru vzdělávání v SGS ČR je snaha školení realizovat dříve, než je změna nebo nový produkt/služba zaveden do výroby. Nastaly už ale i situace, kdy byla školení realizována v den zavedení, nebo dva dny po zavedení.

### **2.5 Interní školitelé**

Následující část práce se zabývá interními lektory – jejich výběrem, motivací, odměňováním a hodnocením.

#### **2.5.1 Stav interních školitelů**

V ISS pracuje spolu pět trenérů na částečný úvazek (tj. part-time trenéři). V tomto čísle jsou zahrnuti lektori za segment „Cleaning“, „Property“, „Pest Control“, „IFS“ i „Security“. Navíc ve firmě působí i jeden trenér na plný

úvazek (tzv. full-time trenér). Part-time trenéři jsou pracovníci z pobočkové sítě, většinou na pozici „Relationship Manager“.

Na korporátním segmentu v SGS ČR v současnosti školí 5 pracovníků linek (zastoupeny jsou všechny pozice) a 12 pracovníků produktových útvarů. Je třeba zdůraznit, že všichni tito školitelé jsou odborně velmi úzce specializovaní.

### **2.5.2 Výběr interních školitelů**

V ISS působí pět part-time trenérů a jeden full-time trenér. Zaměstnankyně pracující na pozici full-time trenéra byla do firmy původně přijata jako metodik pověřený vytvářením různých metod personálních politik: odměňování pracovníků, hodnocení, motivace, retention (anglický výraz pro udržení si pracovníků v organizaci) apod. Později jí byla nabídnuta pozice full-time trenéra. Part-time trenéři byli osloveni prostřednictvím ředitelů regionů a oddělení. Mgr. Siváková MBA: *„Oslovili jsme ředitele s otázkou, zda mají pod sebou nějaké opravdu šikovné lidi, kteří by dokázali, kromě prodeje služeb/produktu a následně jejich zavedení u klienta, v případě potřeby i dojet do Prahy nebo jinam v České republice a odškolit něco, co potřebujeme.“* Oslovení ředitelé na výzvu reagovali zasláním seznamů pracovníků, s nimiž následně proběhly konzultace. Mnozí z nich byli pak pozváni na interview. Výsledkem je pět part-time trenérů.

SGS ČR své interní školitele nachází mezi pracovníky produktových útvarů a zároveň mezi pracovníky výrobních linek – mezi techniky z praxe. V obou případech se hodnotí předpoklady daného pracovníka stát se dobrým školitelem, v případě zaměstnanců z výrobních linek také úroveň znalostí o produktu, na základě testů a rozhovoru s ředitelem.

### **2.5.3 Vyškolení interních školitelů – trenérské dovednosti**

Full-time trenér ISS absolvoval externí školení trenérských dovedností, kde byl zaškolený v tom, jak přednášet, jak zaujmout pozornost. Někteří,

zejména domorodí part-time trenéři, spoléhají na zkušenosti přebrané od svých služebně starších kolegů - školitelů.

V SGS ČR je zajištěno, aby každý interní školitel získal trenérské dovednosti. Interní školitelé nejdříve absolvují speciální trénink, organizovaný externí poradenskou společností, zaměřený na využívání různých trenérských nástrojů – jak zaujmout publikum, jak realizovat školení zajímavé a interaktivní. Součástí kurzu jsou i konzultace (vytvořené interními školiteli) studijních materiálů na dálku.

#### **2.5.4 Vyškolení interních školitelů - obsahová náplň**

Všechny interní tréninky v ISS školí školitelé, kteří se danou problematikou zabývají denně, takže ji důkladně znají. V praxi pracují s produkty, které pak vyučují na školeních. Právě proto jsou v ISS part-time lektori pracovníky na pozici „Relationship Manager“. Navíc, každý lektor školí produkty segmentu, ve kterém pracuje. Mezi školiteli je jeden „Relationship Manager“ ze segmentu Cleaning, jeden ze segmentu IFS, jeden z PEST CONTROL a podobně. Ing Šídová vyjasňuje předávání znalostí: *„Je to jako předávání štafety. Nový zaměstnanec absolvuje školení, pak přijde do praxe, denně se s problematikou setkává, následně, řekněme za čtyři roky, jej oslovíme, zda by nechtěl být part-time trenérem, tak již má znalosti na požadované úrovni a je připraven stát se školitelem.“*

V SGS ČR školí interní trenéři z řad pracovníků produktových útvarů a technici z výrobních linek. V případě interních trenérů, pocházejících z produktových útvarů, je znalost produktů samozřejmá. Pracovníci z výrobních linek školí právě ty oblasti, s nimiž přicházejí ve své práci běžně do styku. Navíc, pracovníci z výrobních linek školí vždy v týmu se školiteli z produktových útvarů, kdy je tímto přenos znalostí zaručen.

### **2.5.5 Motivace a odměňování interních školitelů**

Interní lektoři ISS jsou podle názoru Ing. Boháčka, MBA na jedné straně motivováni samotnou prací. Dodává: „*Oni se na předávání znalostí, dovedností a zkušeností cítí, chtějí to tak.*“ Na druhé straně jsou motivováni odměnami na měsíční bázi podle odučených hodin. Part-time trenéři, jinak pracovníci na pozici Relationship Manager, podepsali smlouvu, podle níž dostanou nad rámec svého standardního platu jistou odměnu za trenérství. Měsíčně je to částka 5000,- CZK. Pokud je realizován velký vzdělávací projekt a potřeby vzdělávání rostou, je tato částka vyšší. V opačném případě je odměna také patřičně upravena. Jednotliví školitelé absolvují do měsíce v průměru asi dva a půl dne školení, což představuje přibližně 20 hodin. Po rozpočítání měsíční odměny tímto objemem je výsledná částka 250,- CZK na jednu lektorskou hodinu nad rámec měsíční mzdy. Ing. Boháček, MBA potvrdil informaci, že výkon školitele neovlivňuje odměnu, kterou za školení dostávají.

V SGS ČR finanční motivace není vnímána jako podstatná. Významnější je motivace růstem, školitelé se hodně naučí. Zároveň se stávají jakýmsi vnitřními odborníky na danou problematiku, nebo produkt. Výška finančních odměn závisí vždy od platného vnitřního předpisu. Výsledná výše odměny závisí na počtu odučených hodin, ale i od hodnocení lektorů účastníky.

### **2.5.6 Hodnocení školitele**

Výkon školitele v ISS je hodnocen prostřednictvím zpětné vazby. Po každém školení všichni účastníci vyplní hodnotící dotazníky, které shromáždí školitel a předá útvaru vzdělávání (hodnotící dotazníky ISS tvoří přílohu D). Na základě toho útvar vzdělávání posuzuje, zda jsou školitelé dobří, srozumitelní, schopni školit. Pokud si účastníci stěžují, že přednášející například není dostatečně srozumitelný, školitel je upozorněn. Pokud se situace opakuje, dojde k výměně. Mgr. Siváková, MBA uvádí příklad: „*Měli jsme i jednoho pracovníka, který velmi chtěl být part-time trenérem. My jsme mu dali šanci dvakrát, ale feedback na něj byl katastrofální, a tak již neškolí.*“



Po každém školení v SGS ČR účastníci vypracovávají zpětnou vazbu na celé školení a zvláště i na jednotlivé školitele. (Různé varianty hodnotících formulářů tvoří příloha E této práce.) Účast trenéra na školeních, jakož i jeho hodnocení účastníky, zvažuje ředitel při jeho hodnocení za předchozí rok.

## **2.6 Externí školitelé**

V této části práce budou prezentovány způsoby výběru a hodnocení externích školitelů.

### **2.6.1 Výběr externích školitelů**

ISS externí školitele, resp. společnosti poskytující externí školení, vybírá prostřednictvím nabídkového řízení. ISS specifikuje požadavky a vybere nejlepší nabídku. Výběr realizuje oddělení personální politiky v kooperaci s dalšími odděleními.

SGS ČR uskutečňuje výběr společností, zajišťující externí školení, formou tendru. Pokud jde zpravidla o větší zakázku, firma má zájem o dlouhodobější spolupráci. Společnosti pozvané do tendru vytipuje SGS ČR a to buď na základě doporučení svého zaměstnance, již existujících informací o dané společnosti, nebo získaných referencí. I v případě, že dostupné informace preferují jednu konkrétní společnost, je zorganizován tendr a osloveni jsou i konkurenti. SGS ČR si chce takto ověřit, zda je dotyčná firma skutečně nejlepší. Spolupráce je realizována s vítězem tendru.

### **2.6.2 Hodnocení externích školitelů**

Hodnocení externích školitelů v ISS vysvětluje Ing. Šídová: „*Externí školitelé (resp. společnosti poskytující externí školení) jsou hodnoceni na základě informací z feedbackových formulářů od účastníků školení, případně na základě vlastních subjektivních pocitů, které máme ze školitele.*“

SGS ČR hodnotí společnosti, zajišťující externí školení, prostřednictvím zpětné vazby od účastníků každého školení. J. Kovanda uvádí příklad negativního hodnocení: „*Přestože se daná školící společnost u jiného*

*odvětví koncernu Saint-Gobain osvědčila, v SGS ČR tomu tak nebylo. Analýzou zpětné vazby jsme dospěli ke zjištění, že je třeba vyměnit lektora, což mělo pozitivní efekt. Pokud by výměna lektora nezabrala, vyměnili bychom celou společnost.“*

## **2.7 Kvalita, oblíbenost a efektivita školení**

Při realizaci vzdělávacích aktivit je důležitý monitoring jejich efektivity. Organizace mají zájem o školení, jejichž absolvování se pozitivně promítne do výsledků jejich činnosti. Právě kvalitou, efektivitou, ale i oblíbeností školení v ISS a v SGS ČR se zabývá následující část této práce.

### **2.7.1 Školení a vzdělávací potřeby zaměstnanců**

Pokud mají být školení efektivní, musí reflektovat potřeby zaměstnanců. To je možné dosáhnout principálně dvěma způsoby: Monitoring vzdělávacích potřeb a/nebo vytvořením takového systému, ve kterém mají sami pracovníci možnost ovlivnit náplň existujících školení.

ISS organizovaný průzkum vzdělávacích potřeb v tomto období nerealizuje. Na konci každého školení se zjišťuje feedback (v překladu z anglického jazyka „zpětná vazba“). Účastníci mají možnost prostřednictvím jednoduchého formuláře (viz. příloha D) ohodnotit školení, což může vést k tomu, že „nová generace“ účastníků zažije školení ve změněné podobě. Ing. Šídová o způsobech, jakými pracovníci ovlivňují náplň školení: *„Informace získáváme hlavně z pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců (hodnotící pohovor), jenž obsahuje Development plan včetně požadovaných tréninků, ale i prostřednictvím zpětné vazby, kterou sbíráme po každém tréninku.“* Mgr. Siváková, MBA účinnost zpětných vazeb dokumentuje příkladem: *„Školení 'Selling Skills' obsahují různé případové studie právě proto, že účastníci zdůraznili jejich důležitost.“*

V SGS ČR je soulad mezi školeními a vzdělávacími potřebami zabezpečený dvěma způsoby. Jednak jsou školení sestavována a organizována v návaznosti na pracovní náplni – pracovníci jsou zváni jen na školení, která

souvisejí s jejich pracovní náplní. Druhým způsobem je zpětná vazba – od jednotlivých lektorů a samozřejmě i od účastníků. Pokud se opakuje nějaký námět, jak školení obohatit, nápady jsou do školení zakomponovány. Pracovníci z regionů či variabilních oddělení také někdy přímo volají a informují útvar vzdělávání, jaké školení požadují zařadit na následující rok.

### **2.7.2 Časové působení školení**

Pracovníci útvaru vzdělávání ISS posílají před školením účastníkům pozvánky a základní informace o školení (čeho se trénink týká, kdo bude školitelem, jak dlouho školení trvá, ubytování apod.). Účastníkům jsou rozdány materiály a to buď v papírové formě na tréninku, nebo po tréninku digitální formou. V případě některých školení se vytvářejí reporty pro vedení sídlící v dánské Kodani.

Pracovníci SGS ČR mají možnost o školení vědět již od momentu jeho zveřejnění v tréninkovém kalendáři – tj. 2-5 měsíců předem. Přibližně 3 týdny před konáním školení obdrží pozvánku spolu s programem školení. V případě některých školení obdrží pracovníci předem i studijní materiály, které si musí před školením prostudovat. Ze školení si účastníci odnesou papírovou verzi prezentace, s vepsanými vlastními poznámkami. Ve většině případů, resp. na vyžádání účastníků, jsou jim Power-Pointové prezentace zaslány elektronickou poštou.

### **2.7.3 Měření a zabezpečování kvality školení**

V ISS je po každém školení sbírána zpětná vazba (feedback). Zjišťuje se, zda bylo školení pro účastníky srozumitelné a pochopitelné (viz. příloha č. D). O jiných způsobech měření kvality školení říká Mgr. Siváková, MBA: *„Pokud si to trénink vyžaduje, jsou realizovány i testy – zda se účastníci opravdu naučili, zda bylo školení efektivní.“* Mezi další aktivity zaměřené na měření a zabezpečování kvality školení v ISS patří: Rozhovory s účastníky těsně po tréninku, feedback od lektorů a aktualizace tréninkového katalogu.

Jednou z forem měření kvality školení v SGS ČR jsou dotazníky. Hned po skončení školení vyplní účastníci dotazníky, kde hodnotí jednotlivé trenéry a zároveň školení jako takové (různé verze hodnotících dotazníků tvoří příloha E). Druhou formou je testování účastníků před školením a po školení, realizované při produktových školeních. Každý účastník tak má možnost porovnávat, zda došlo absolvováním školení ke zlepšení.

#### **2.7.4 Oblíbenost školení**

Jedním z významných cílů této práce je identifikovat míru oblíbenosti školení z pohledu jejich účastníků. Otázkou také je, jak oblíbenost školení vnímají pracovníci útvaru vzdělávání – účastní se jejich pracovníci školení rádi?

*Ing. Šídová: „Reakce v ISS jsou takové, i takové. Naši lidé se rádi vzdělávají a každý jeden trénink považují za přínos pro ně. Ale bohužel situace je taková, že naši pracovníci mají tolik práce, že často není jednoduché uvolnit se na několik dnů. Co se týká nových školení, jedná se o nové pracovníky, kteří zatím nemají tolik agendy, ti se jedině těší.“*

*Ing. Kovanda: „V SGS ČR byla školení vnímána spíše jako nutné zlo. Časem ale pracovníci zjistili, že se na školeních docela dobře cítí, seznámí se s dalšími kolegy, jež neznali, vyměnili si zkušenosti. V zásadě můžeme dnes říci, že naši pracovníci tato školení vítají, dokonce na ně chodí rádi.“*

#### **2.7.5 Náklady**

Při posuzování efektivity školení je nutné do úvahy brát i náklady se školením spojené. Pokud má instituce zájem o detailní přehled použití svých prostředků, vyčíslí též náklady spojené se vzděláváním investovaným do každého jednoho jejího zaměstnance. Ke srovnání vzdělávacího zaměření více organizacemi se zvykne používat poměr nákladů investovaných na vzdělání ke mzdě průměrného pracovníka.

Celkové náklady na vzdělávání v korporátním segmentu ISS nevyčísluje. Podle Ing. Boháčka, MBA je důvodem tohoto fakt, že „*velké množství tréninků děláme interně, tak to nás víceméně nic nestojí. Například i výplaty trenérů jdou mimo vzdělávací rozpočet.*“ Rozpočet určen na vzdělávání je podle Ing. Boháčka, MBA používaný na „*externí tréninky, nebo na lidi mimo společnost ISS, jež si sem my pozveme, aby nám danou problematiku odpřednášeli.*“ Náklady na pracovníka ISS taktéž nevyčísluje. Není ani možné vyjádřit je jako podíl ze mzdy pracovníka.

V SGS ČR jsou vždy počítány náklady související se školeními. Při přípravě každého školení je dopředu zřejmé, kolik školení bude stát. SGS ČR také vyčísluje náklady na pracovníka. Je evidováno, jaké školení jednotliví pracovníci absolvovali, a následně je možné přesně vyčíslit, kolik ISS určitého roku investovala do vzdělání na konkrétního pracovníka. V tomto přehledu jsou zahrnuta všechna absolvovaná školení, interní i externí. Naopak nejsou v nich však zahrnuty všechny příplatky interním školitelům. Odměny lektorům jsou hrazeny z tzv. Lektorského rozpočtu, který zastřešuje útvar lidských zdrojů ISS. Náklady vyjádřené jako podíl ze mzdy pracovníka SGS ČR nemonitoruje. Avšak s přihlédnutím na fakt, že jsou počítány náklady na vzdělávání na pracovníka ročně, takový údaj by byl vyčíslitelný.

#### **2.7.6 Sdílení nákladů školení**

Pracovníci ISS se nepodílejí na nákladech spojených s jejich školeními. Naopak u SGS ČR v případě nepovinného školení, kterého se pracovník účastnil z vlastní iniciativy, snáší tyto 20% reálné náklady se školením spojené. Je pravomocí ředitele či vedoucího příslušné výrobní linky dohodnout s pracovníkem cíl (target), po jehož splnění mu firma uhradí i zbylých 20% nákladů. Na nákladech spojených s povinnými školeními se pracovníci nepodílejí.

#### **2.7.7 Výstupy, účinnost a efektivita školení**

Existuje několik kritérií, která musí být splněna, aby byla zajištěna účinnost školení. Jednou z nutných podmínek účinnosti jsou pozorovatelné

pozitivní dopady školení na pracovišti. Efektivita školení může být pozorována, jen pokud jsou ze školení vyčíslovány výstupy. Měřením výstupů, účinnosti a efektivity školení, jakož i sledování změn v chování zaměstnanců na pracovišti v ISS a v SGS ČR se zabývá následující text.

Pokud na externích školeních pracovníci ISS dělají nějaké testy, útvar vzdělávání si je vyžádá. Mgr. Siváková, MBA: „*Prostřednictvím toho vidíme, zda školení mělo opravdu význam pro naše zaměstnance.*“ V případě interních školení se útvar vzdělání rovněž spoléhá na získanou zpětnou vazbu z formulářů. Dopady školení na pracovišti (výstupy) ventrálně monitorované nejsou. Za sledování výstupů školení je odpovědný přímý nadřízený účastníka, tj. ředitel segmentu, který má možnost sledovat změny v pracovních výkonech daného pracovníka. V oblasti cizích jazyků je měřena úroveň znalostí účastníků před a po školení. Nakolik v případě ISS nejsou vyčíslovány náklady, ani výstupy jednotlivých školení, není možné vypočítat ROI.

V SGS ČR – pokud jde o produktové školení – absolvuje každý pracovník testy před školením a po školení. Takto je možné změřit, zda bylo dané školení smysluplné, nebo ne. Například u prodejních dovedností dostává útvar vzdělávání zpětnou vazbu od příslušného lektora. Každý jeden pracovník si také sám vypracuje svůj akční plán. Znamená to, že sám pracovník si zadá úkoly, na čem by měl pracovat. Monitorování plnění akčních plánů je následně v kompetenci ředitele či vedoucího výrobní linky, pod kterou pracovník spadá. Efektivita školení z pohledu jednotlivce hodnocena není. Výsledky prodeje jsou hodnoceny na pobočku. Ing. Hasmanová, ale připustila, že v případě některých školení by to možné bylo: „*Prodejní techniky by se nám mohly odrazit ve zvýšení prodeje, nebo ve zvýšení úvěrové angažovanosti. To znamená, měli bychom zaznamenat odraz ve výsledcích. Neříkám hned, ale do půl roku, by mělo být vidět, že naši pracovníci jsou schopni prodávat více, jak byli schopni před samotným školením.*“ V budoucnu SGS ČR plánuje zavést důmyslnější propojení na zjištění přidané hodnoty pracovníka. SGS ČR sice

vyčísluje náklady, ne však výstupy (resp. výnosy) jednotlivých školení, a proto není možné vypočítat ROI.

## **2.8 Členství ve skupině**

ISS i SGS ČR jsou dceřinými společnostmi zahraničních subjektů. Tato část práce popisuje, jakým způsobem ovlivňuje tento fakt systém vzdělávání v obou firmách.

### **2.8.1 Systém vzdělávání**

V ISS existují některá školení, která jsou „čistě dánská“ tj. byla vytvořena v Dánsku. Na druhé straně je mnoho dalších školení „šitých na míru“, které pro ISS vytvořily externí vzdělávací společnosti. V takovém případě externí vzdělávací společnost vytvoří obsah, dodá firmě ISS školitele a zorganizuje školení, na kterém vyškolí jistý počet pracovníků, jež následně školí. Ing. Šídová hodnotí tuto formu spolupráce těmito slovy: *„Je to opravdu dobré. Vždy z naší firmy vybereme několik zaměstnanců, pošleme je do Dánska vyškolit a oni se vrátí a odškolí ostatní.“*

V případě SGS ČR existuje významné propojení na mateřské Saint-Gobain. Například projekt efektivního vzdělávání VFU (Virtuální firemní univerzita). Jako VFU i několik dalších projektů (změna organizační struktury, reporting, fúze) jsou propojeny se strategií Saint-Gobain. Autor politiky korporátního segmentu v SGS ČR byl rovněž expatriot z francouzského Saint-Gobain, mnoho jeho zkušeností bylo převzato a implementováno při vytváření politik SGS ČR. Ing. Kovanda vzpomíná: *„Ze začátku bylo nutné překonávat jistý odpor vůči změnám, později se zjistilo, že to má svůj význam.“* Ve firmě SGS ČR existují různé projekty, například e-learningový program MKT2, KS program.

### **2.8.2 Školitelé ze skupiny**

V ISS existují i případy, kdy pracovníci z dánské Kodaně přijedou do ČR a vedou školení oni sami, ale jak Mgr. Siváková, MBA říká: *„díky vedení školení v anglickém jazyce je vše komplikovanější.“* Takové situace jsou následně řešeny tlumočnickem.

Ze zahraničních firem v rámci skupiny školí lektoři z Česka a Francie. Školitelé z České republiky v SGS ČR školí běžně. Naopak výskyt francouzského školitele je méně častý.

### **2.8.3 Školení v zahraničí**

Pracovníci ISS mají možnost zúčastnit se několika školení v rámci skupiny – např. Talent Management Program. Z každé firmy ISS v rámci „nové Evropy“ jsou po splnění jistých požadavků (angličtina, vysokoškolské vzdělání, apod.) vybráni tři pracovníci. Ti jedou jednou za měsíc do dánské Kodaně, kde absolvují různé přednášky o skupině a jejích oborech a divizích. Součástí tohoto programu jsou i outdoor aktivity.

Ve společnosti SGS ČR někteří pracovníci jezdí na stáže do vybraných zemí za kolegy na stejné pozici.

## **2.9 Sdílení znalostí, e-learning**

V poslední části této kapitoly bude popsáno sdílení znalostí a e-learning, v kontextu vzdělávacího systému mezinárodních společností ISS a SGS ČR.

### **2.9.1 Sdílení znalostí**

V následujícím textu budou prezentovány poznatky o managementu znalostí (volný překlad z anglického „knowledge management“), sdílení znalostí (volný překlad z anglického „knowledge sharing“) a o cirkulaci znalostí v rámci obou společností.

Za ISS se k sdílení znalostí potřeby této práce vyjádřila ředitelka personálního oddělení Mgr. Siváková, MBA. Ta vidí v ISS takové prvky managementu znalostí: *„propojení job descriptions s moduly tréninku, přímou inovaci managementu a expertů z centrály do tréninkových aktivit, tlak na manažery na využití nabytých znalostí účastníky tréninku, implementace strategie do tréninků formou ucelených programů zaměřených např. Talent Management, Cleaning Excellence, apod.“*



Podle názoru Ing. Šídové je v ISS v rámci pracovního procesu komunikace dobrá, pracovníci si předávají zkušenosti znalosti a dovednosti. Komunikace mezi pracovníky z různých poboček probíhá zejména na poradách ředitelů regionů a segmentů. Pracovníci na pozici Service Manager mají mnoho příležitostí ke sdílení znalostí. Nejvýznamnějšími v tomto směru jsou školení a porady, jež jsou každý měsíc. Tato setkání se zabývají novými metodikami, službami, prezentované jsou zde aktuální příklady z obchodní praxe. K cirkulaci znalostí v rámci SGS ČR také významnou měrou přispěl projekt VFU, který posouvá vybrané pracovníky výrobních linek do pozice školitele. Projekt tak zásadním způsobem napomohl k vytvoření neformálních vztahů mezi pracovníky výrobních linek a pracovníky managementu.

### **2.9.2 E-learning**

Zkušenosti s e-learning-em jako součástí systému školení v ISS a v SGS ČR jsou různé.

Vzdělávací útvar ISS dostává pravidelně nabídky na vzdělávání prostřednictvím PC a k této formě vzdělávání jsou zatím skeptičtí. Ing. Šídová to komentuje slovy: *„E-learning je nyní velmi „IN“. Nám se to ale velmi nezdá. Myslím si, že v komunikační formě, v té interpersonální formě, když to přece jen školí člověk, místo toho, aby to někdo četl v počítači, je to efektivnější. Možná z důvodu vytíženosti k tomu budeme muset později přistoupit, ale zatím, dokud to interpersonálně zvládáme, tak spíše ne.“*

V SGS ČR již mají projekt e-learningu zaveden. V ČR bude e-learning zaveden v krátké době a bude zaměřen na technické minimum. Původně bylo plánováno e-learningem pokrýt i otázky produktových školení, ale bylo zjištěno, že to nemá efekt – přínos pro účastníky takových školení byl velmi nízký. K podobným závěrům došlo i testování e-learningu při jazykových školeních.

V této kapitole byly shrnuty poznatky získané kvalitativním výzkumem. Analýzy vzdělávacích systémů ISS SGS ČR pokračuje prezentováním výsledků kvantitativního zkoumání primárních zdrojů v následující kapitole.

### **3 Hodnocení tréninkových systémů pracovníky**

Cílem třetí kapitoly je prezentovat a analyzovat kvantitativním výzkumem získané vyhodnocení poskytnutých školení z pohledu jejich účastníků – pracovníků dvou mezinárodních firem v České republice. V první části této kapitoly je objasněn způsob sběru dat a jejich analýzy, druhá část je věnována hodnocení organizace systému školení pracovníky. Třetí část se zaměřuje na hodnocení samotných školení, analyzuje názor účastníků na kvalitu vzdělávacích aktivit, jakož i na jejich oblíbenost. V dalších částech této kapitoly jsou prezentovány motivační a demotivační determinanty k účasti na školení, jakož i jednoduchá srovnávací analýza kvality a oblíbenosti školení.

#### **3.1 Průzkum: Sběr dat a jejich analýza**

Průzkum pracovníků mezinárodních společností ISS a SGS ČR byl realizován v období březen-duben 2014 dotazníkovou metodou.

##### **3.1.1 Cíle**

V prvním kroku byly identifikovány cíle průzkumu:

Poznat názor pracovníků na organizaci a systému školení;

Poznat názor pracovníků na samotné školení a jejich postoj k nim;

Analyzovat motivační a demotivační determinanty k účasti na školeních;

Pomocí korelační analýzy identifikovat faktory ovlivňující kvalitu a oblíbenost školení.

##### **3.1.2 Respondenti**

Cílovou skupinou při sběru dat byli účastníci školení pro korporátní segment. V případě ISS se jednalo o 85 pracovníků, 48 na dělnické pozici a 37 THP, pracujících v několika pobočkách. Na druhé straně zde byli pracovníci firmy SGS ČR: 40 na pozici dělnické, 14 THP. Celkem 54 pracovníků. Pro potřeby statistického zpracování byla kromě pozic zohledňována i kritéria regionu především u společnosti ISS, služebního věku (respondenti spadali do jedné ze čtyř podskupin: do 3 let, 4-8 let, 9-15 let, 16 a více let) a pohlaví (muž, žena).

### **3.1.3 Metoda**

Při rozhodování o metodě dotazování bylo v úvahu bráno několik faktorů a limitací: počet relevantních pracovníků (respondentů) – 85 v ISS a 54 v SGS ČR, jejich vysoká pracovní vytíženost, nemožnost osobního setkání (vzhledem na značnou geografickou disperzi, rozložení vysokého počtu jednotlivých poboček – především u společnosti ISS), náročnost vyhodnocování, časový faktor a podobně. Po zohlednění těchto faktorů byla jako nejvhodnější určena dotazníková metoda, pomocí které je možné shromáždit velký počet jednoduše zpracovatelných dat v poměrně krátké době. Navíc, ve snaze maximalizovat efektivitu sběru dat a i s přihlédnutím k různé časové možnosti jednotlivých respondentů a jejich různorodé umístění pracovišť, autor před tzv. „papírovou formou“ upřednostnil dotazník umístěný na internetové stránce (firemní intranet konkrétní firmy).

### **3.1.4 Forma**

S cílem vytvořit dotazník, který by dokázal zmapovat široké názorové spektrum respondentů, ale jehož vyplnění respondentovi nezabere mnoho času, byla zvolena forma dvanácti uzavřených otázek (viz. dotazník – příloha H a I). V případě většiny otázek byl respondentovi nabídnut výběr z několika vzájemně se vylučujících odstupňovaných odpovědí (např. zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím). Ve čtyřech případech měli respondenti možnost označit více odpovědí k jedné otázce (například determinanty oblíbenosti školení). Na závěr dotazníku byly připojeny 4 otázky sloužící pro demografickou charakteristiku respondenta.

### **3.1.5 Výsledné zpracování**

Dotazník prošel několika změnami, jak na základě připomínek ze strany pracovníků útvaru vzdělávání ISS, jakož i SGS ČR. Nehledě na terminologické rozdíly (v případě ISS byl použit tvar „trénink“ resp. „trenér“, u SGS ČR tvar „školení“ a „školitel“), pracovníci obou společností vyplňovali téměř identický dotazník. Jediným obsahovým rozdílem byly v části „Statistické údaje o respondentovi“ rozdílné pozice. S cílem otestovat srozumitelnost a funkčnost byla pracovní verze dotazníku testována studenty Střední pedagogické školy v Berouně ještě před jeho spuštěním. Dotazníky tak byly optimalizované do

podoby 12. otázek, jejichž zodpovězení netrvalo déle než 5 minut. Výsledné zpracování dotazníků připojeného H a I této práce.

### **3.1.6 Distribuce**

Jelikož byl při sběru dat použit internet, dotazníky nebylo nutné fyzicky distribuovat. Pracovníci vzdělávacích útvarů ISS a SGS ČR rozeslali prostřednictvím elektronické pošty respondentům výzvu, aby se zúčastnili hodnocení svých vzdělávacích aktivit a nasměrovali své pracovníky na internetovou stránku dotazníku. Obě výzvy jsou uvedeny mezi přílohami této práce (příloha F a G).

### **3.1.7 Návratnost**

Návratnost dotazníků byla monitorována v průběhu pěti pracovních dnů. V případě ISS z oslovených 85 pracovníků, dotazník vyplnilo 50 respondentů, což představuje podíl 58,8%. V případě SGS ČR byla návratnost nižší, z oslovených 54 zaměstnanců byl dotazník vyplněný 23 krát, což reprezentuje 42,6% návratnost. Celková návratnost (73 ze 139) byla vypočtena na úrovni 52,5%. Autor takto získanou míru návratnosti považuje za dostatečně reprezentativní, a proto názory takto získaných vzorků budou pro účely této práce reprezentovat skupinu všech oslovených pracovníků.

### **3.1.8 Vyhodnocování**

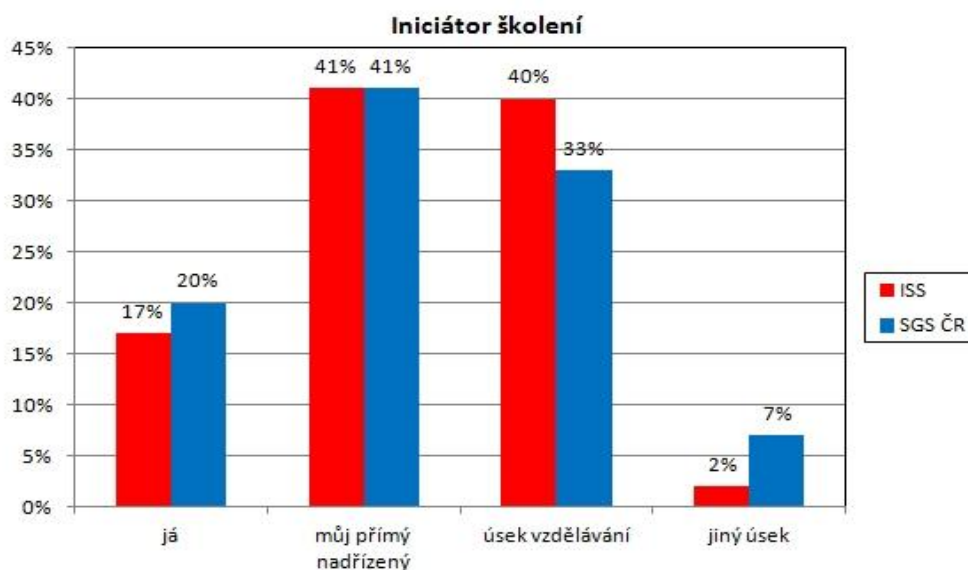
Pro potřeby této práce byla kvantitativní hodnocení promítnuta na stupnici -100 až 100 bodů tak, aby rozdíl mezi každou po sobě jdoucí dvojicí odpovědí byl vždy stejný. V případě, že otázka v dotazníku nabízí čtyři odpovědi (např. úplný souhlas, spíše souhlas, spíše nesouhlas nebo úplný nesouhlas), jsou tyto rovnoměrně rozděleny do pásma -100 až 100 následujícím způsobem: úplný souhlas (100 bodů), spíše souhlas (33 bodů), spíše nesouhlas (-33 bodů) nebo úplný nesouhlas (- 100 bodů). V případě, že otázka nabízí 3 možnosti, jsou obodované následovně (100 b.; 0 b.; -100 b.). Pokud existuje pět možných odpovědí, použité je rozdělení (100 b.; 50 b.; 0 b.; -50 b.; -100 b.). V případě dotazů, u nichž bylo možné označit více možností, jsou jednotlivé hlasy bodované a následně jsou počítány procentní podíly z celkového objemu hlasů v dané otázce.

## 3.2 Hodnocení organizace a systému školení

V této části jsou prezentovány a interpretovány výsledky průzkumu, se zaměřením na hodnocení organizace a systému školení. Cílem je poznat názor pracovníků na oblasti: iniciátor školení, možnost ovlivnit výběr školením výběr z termínů (běhů) školení, příchod nového produktu/služby na trh, kvalita interních a externích školení a organizace školení.

### 3.2.1 Iniciátor školení

Jedním z cílů průzkumu bylo odhalit, koho pracovníci považují za iniciátora své účasti na vzdělávacích akcích. Při otázce „Mou účast na školeních iniciuje“ měli respondenti na výběr z odpovědí: já; můj přímý nadřízený; úsek vzdělávání; jiný úsek. Na rozdíl od většiny ostatních otázek při této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Výsledky odpovědí shrnuje následující graf – obrázek č. 8.



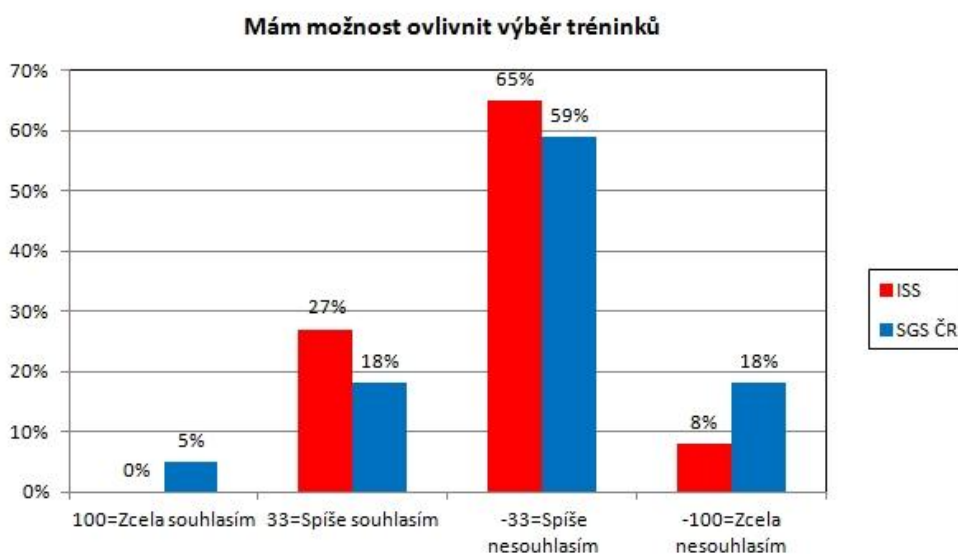
Obrázek č. 8: Iniciátor školení

V případě ISS bylo při podrobnější analýze zjištěno, že THP sebe za iniciátora školení považuje 30% respondentů, u D pracovníků sebe za iniciátora své účasti na školeních nepovažuje nikdo (0%). Značné rozdíly byly také objeveny mezi odpověďmi mužů a žen, kde sebe za iniciátora školení označilo až 2,5 krát více mužů než žen (28% mužů oproti 11% žen).

Na straně SGS ČR, podobně jako v případě ISS, považuje sebe za iniciátora své účasti na školeních výrazně více respondentů u THP. Jedná se o podíl 43%, což je více než dvojnásobek hodnoty za všechny pracovníky SGS ČR (20%). Specifičnost D pracovníků se také potvrdila při možnosti „školení iniciuje můj přímý nadřízený“. Tuto možnost preferovali respondenti D pracovníci méně než jejich kolegové na pozici THP (29% oproti průměru 41%).

### 3.2.2 Možnost ovlivnit výběr školení

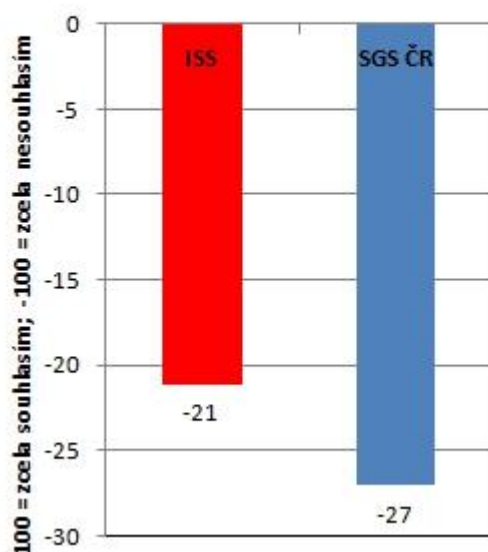
V rámci skupiny „Hodnocení organizace a systému školení“ hodnotili respondenti svou možnost ovlivnit výběr tréninků, kterých se účastní. S tvrzením mohli respondenti zcela souhlasit (100 bodů), spíše souhlasit (33 bodů), spíše nesouhlasím (-33 bodů), nebo zcela nesouhlasím (-100 bodů). Výsledky průzkumu při této otázce jsou znázorněny graficky na obrázcích č. 9 a 10.



Obrázek č. 9: Účastníky vnímaná možnost ovlivnit výběr tréninků



## Mám možnost ovlivnit výběr tréninků



Obrázek č. 10: Možnost ovlivnit výběr tréninků

Za zajímavá se dají také považovat hlasování jednotlivých statistických podskupin. Pracovníci ISS ve věku do 35 let vnímají možnost ovlivnit výběr tréninků výrazně silněji, než jejich starší kolegové (nad 35 let) (-5 oproti -33 bodů). Možnost ovlivnit výběr tréninků vnímají také silněji pracovníci THP (-2 b.), než jejich kolegové na D pozicích (-33 b.)

V SGS ČR je možnost ovlivnit výběr školení vnímána o 6 bodů slabší (27 oproti 21 b. v ISS). Stejně jako v případě ISS nejsilněji tuto možnost vnímají pracovníci ve věku do 35 let (- 11b.), méně pracovníci nad 35 let (-26 b.).

### 3.2.3 Výběr z termínů (běhů) školení

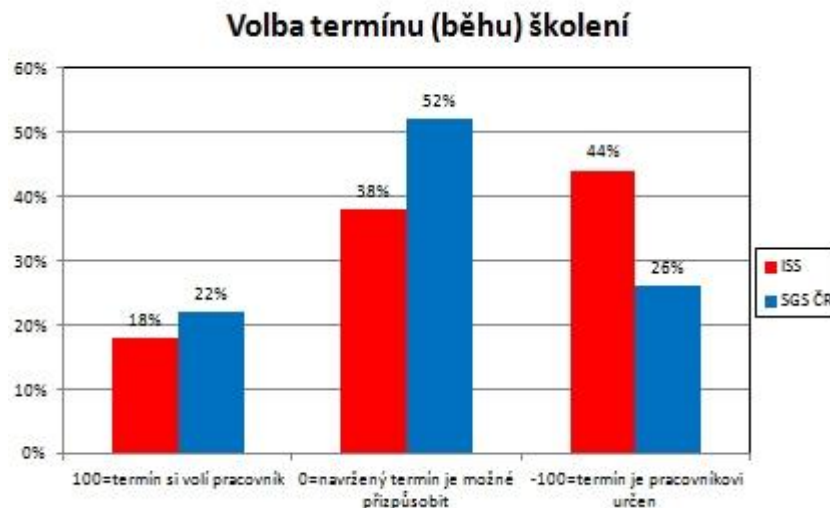
Jednotlivá školení jsou v ISS i v SGS ČR realizovaná většinou formou několika za sebou následujících běhů. Úkolem tohoto průzkumu bylo kromě jiného také poznat zkušenosti účastníků při volbě běhu, ve kterém se školení zúčastnit. Na výběr byly dány respondentům tři možnosti:

Pracovník má možnost vybrat si z několika termínů (běhů) školení;

Pracovník má navržen termín školení, ale termín je možné přizpůsobit jeho/jejím potřebám;

Termín školení je pracovníkovi určen.

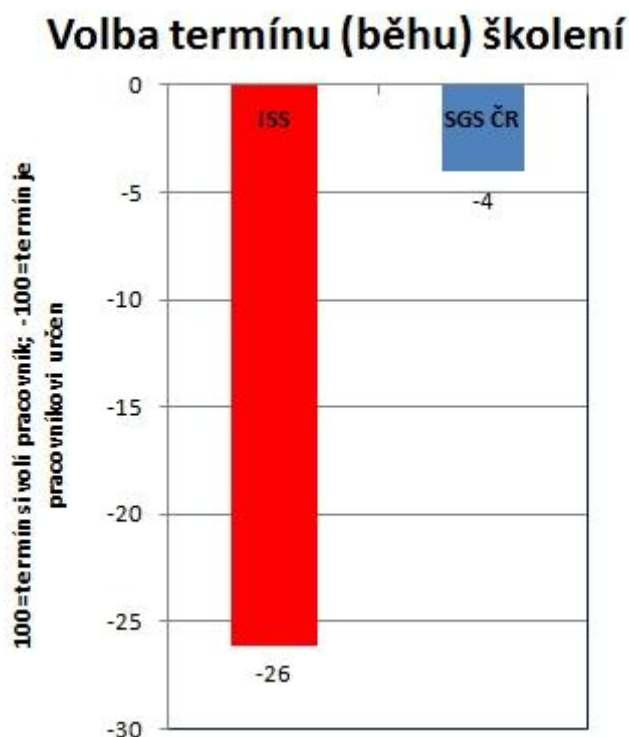
Rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno na následujícím grafu (obrázek č. 11).



Obrázek č. 11: Volba termínu (běhu) školení

Jak je z rozložení odpovědí zřejmé, v prostředí ISS je přizpůsobování termínu (běhu) školení možnostem pracovníka méně častým jevem, než v SGS ČR. Pro lepší srovnatelnost byly jednotlivé možnosti bodově ohodnoceny škálou (100, 0, -100 b.). Na této stupnici získala ISS -26 bodů. Situace je však diametrálně odlišena v případě pracovníky ve věku do 35 let, kde průměrná hodnota interpretovaných odpovědí nabývá úroveň 0, tj. „Pracovník má navržený termín školení, termín nelze přizpůsobit jeho/jejím potřebám“. Rovnováhu ve vztahu k průměrné hodnotě -26 b. vytvářejí starší kolegové (nad 35 let) těchto pracovníků, kterým je termín častěji určen (hodnota -45 bodů). Podstatné disproporce existují také mezi THP a D pracovníky. Zatímco u THP mají pracovníci většinou možnost přizpůsobit si termín (běh) svým potřebám (-7bodů), u D pracovníků je pracovníkem ve větší míře běh školení určen (-43 bodů). Podobně rozcházející byly i odpovědi skupin dle služebního věku (pracovníci se služebním věkem do 8 let: -43 bodů; služebně starší pracovníci 9-15let: 5 bodů) a podle pohlaví (muži: -10 bodů; ženy: -37 bodů).

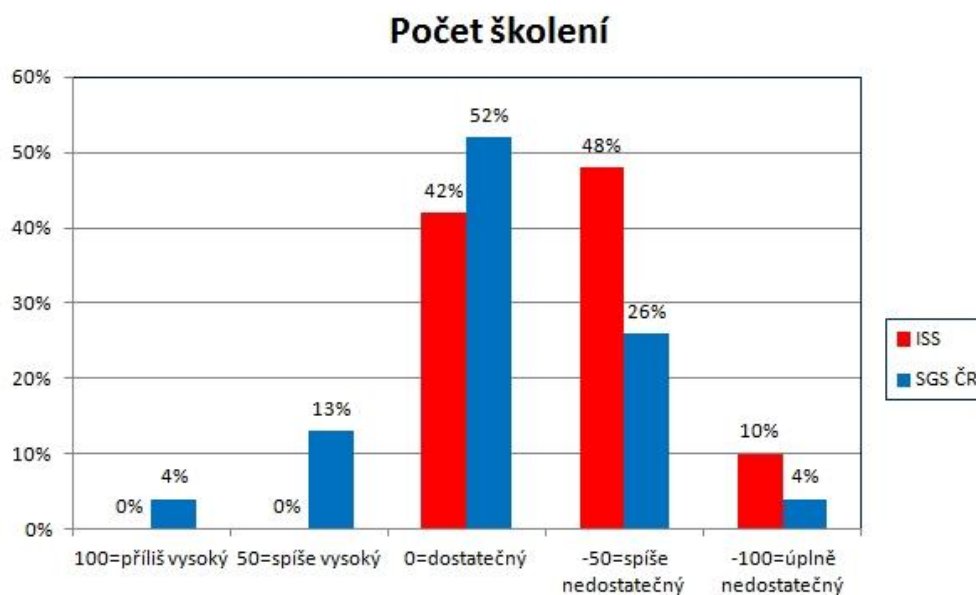
V SGS ČR byly výsledky rozptýleny v menší míře. O průměru (-4 body) se směrem k volbě termínu pracovníkům přikláněli pracovníci THP (8 b.), D pracovníci (-25 b.) a muži (-20 b.).



Obrázek č. 12: Volba termínu (běhu) školení

### 3.2.4 Počet školení

V části 2.3.7 této práce byly uvedeny standardy ročních objemů školení na jednoho pracovníka. Jedním z cílů dotazníku bylo zjistit, do jaké míry postačuje realizovaný počet vzdělávacích aktivit pracovníkům ISS a SGS ČR. Respondenti měli za úkol ohodnotit počet školení, který v současnosti dostávají, jedním z následujících přívlastků: příliš vysoký, spíše vysoký, dostatečný, spíše nedostatečný, zcela nedostatečný. Pro potřeby interpretace byly ke každé volbě přiřazen počet bodů (100 = „příliš vysoký“ až -100 = „zcela nedostatečný“). Získané výsledky jsou znázorněny na grafu č. 14 – celkový výsledek a č. 13 – rozložení odpovědí.

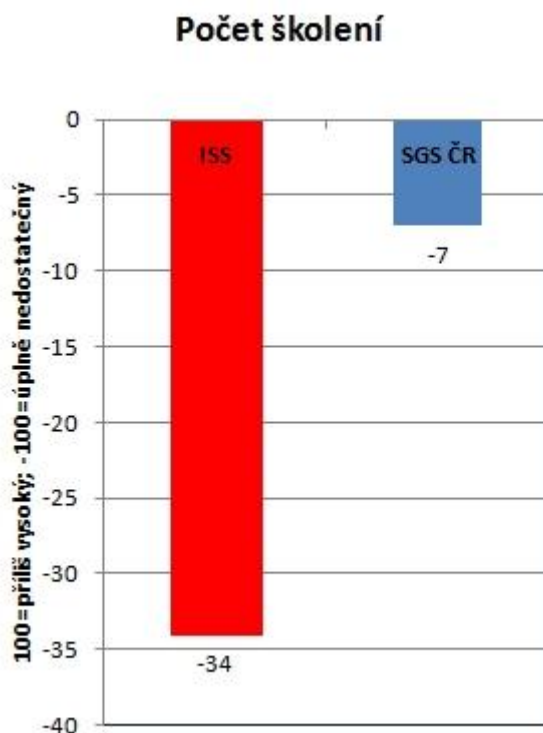


Obrázek č. 13: Počet školení

Odpovědi pracovníků ISS je možné interpretovat následovně: Navzdory existenci velké skupiny pracovníků, spokojené s daným stavem (42%), nadpoloviční většina pracovníků ISS považuje počet školení skoro (48%) či zcela (10%) nedostatečný. Celkově je tento počet vyjádřen bodovým ohodnocením -34 bodů (na stupnici od 100 do - 100 b.), což reprezentuje tvrzení nejbližší pásma „spíše nedostatečný“. Mezi pracovníky vnímající nedostatek vzdělávacích aktivit se řadí zejména zaměstnanci THP (-43 b.), noví zaměstnanci firmy (-50 b.) a muži (-43 b.). Naopak ke spokojenějším pracovníkům patří pracovníci u D pracovníků (-27 b.), pracovníci služebně starší (9-15 let: -24 bodů) a ženy (-28 b.).

Počet školení v SGS ČR byl průměrně ohodnocen na úrovni -7 bodů, což indikuje hladinu „dostatečný“. Důvodem pro takové hodnocení je zejména fakt, že nadpoloviční počet zaměstnanců považuje realizovaný objem školení za dostatečný. Přesto je však dvakrát více pracovníků, kteří pocítují nedostatek školení (celkem 30%), než těch, kteří považují počet školení za vysoký (17%). Podle názoru pracovníků, který ukázal počet školení nedostatečný, jsou zaměstnanci na pozici THP(-29 b.). A podobně jako

v případě ISS služebně mladí pracovníci do 3 let (-25 b.), zaměstnanci THP (-24 b.) a muži (-20 b.). Na druhé řadě, za dostatečný považují počet školení pracovníci na pozici ve věku nad 35 let (0 b.), zaměstnanci na pozici D pracovníci (0 b.), pracovníci služebně starší než 4 roky (3 b.) a ženy (4 b.).

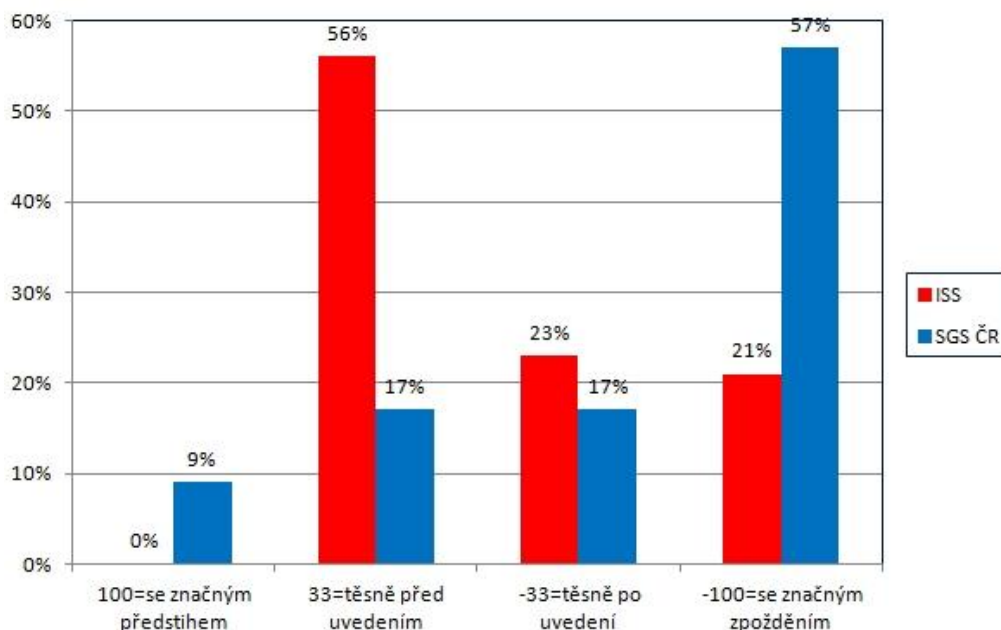


Obrázek č. 14: Počet školení

### 3.2.5 Příchod nového produktu/služby na trh

Pracovníci mezinárodních firem ISS a SGS ČR se prostřednictvím dotazníku vyjádřili i k časovému průběhu školení souvisejících se zaváděním nového produktu. Dotazník respondentům nabídl na výběr jednu z následujících čtyř možností, ke kterým bylo přiřazeno bodové ohodnocení: se značným předstihem (100 b.), těsně před uvedením (33 b.), těsně po uvedení (-33 b.), se značným zpožděním (-100 b.).

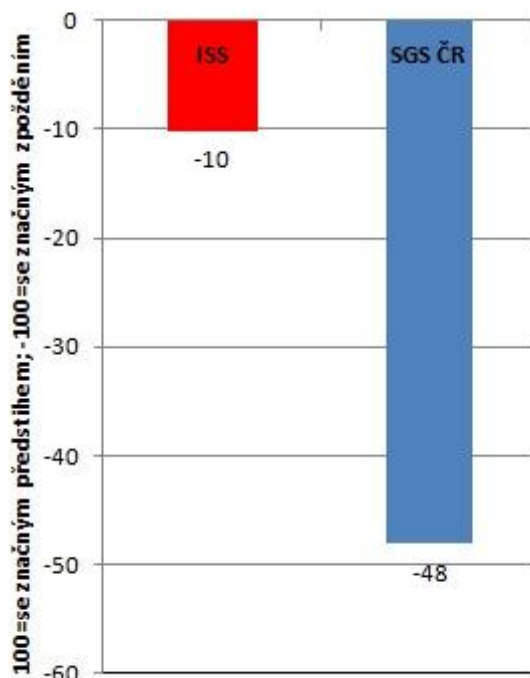
### Včasnost školení při zavádění nového produktu



Obrázek č. 15: Včasnost školení při zavádění nového produktu

Celkem 44% respondentů ISS tvrdí, že tréninky při zavádění nového produktu přicházejí až po jeho zavedení, až 56% respondentů však tvrdí opak. Na stupnici 100 (značný předstih) až -100 (značné zpoždění) vstoupila průměrná hodnota odpovědi úroveň -10 bodů. Z výsledku statistických podskupin vyplývá, že zpoždění jsou nejintenzivněji vnímána u pracovníků ve věku do 35 let (-17 b.), pracovníky na D pozicích (-29 b.) a služebně mladšími pracovníky (do 3 let; -15 b.). Méně kritičtí v otázce v současnosti byli pracovníci nad 35 let (-4 b.), pracovníci působící na THP (0 b.) a služebně starší pracovníci (9-15 let; -2 b.).

## Školení při zavádění nového produktu



Obrázek č. 16: Školení při zavádění nového produktu

Včasnost školení při zavádění nových produktů v SGS ČR ohodnotili respondenti průměrně na úrovni -48 bodů. Výrazněji bylo zpoždění reportované pracovníky na pozici ve věku do 35 let (-89 b.) a služebně staršími respondenty (9-15 let -97 b.; 4-8 let až -78 b.). Podle názoru THP (-14 b.), služebně mladých pracovníků (do 3 let; -8 b.) a zejména pracovníků na pozici D pracovník (0 b.) jsou školení nasazována spíše zároveň se zavedením nového produktu).

### 3.2.6 Kvalita interních a externích školení

Obě mezinárodní společnosti zajišťují některá školení prostřednictvím externích organizací (tzv. outsourcingem). Jedním z cílů dotazníku bylo porovnat zkušenosti respondentů s oběma druhy školení a identifikovat, která školení považují pracovníci za kvalitnější. Respondenti byli požádáni, aby porovnali školení vedená interními školiteli a externím školitelem. Následně se měli rozhodnout pro jednu z následujících možností:

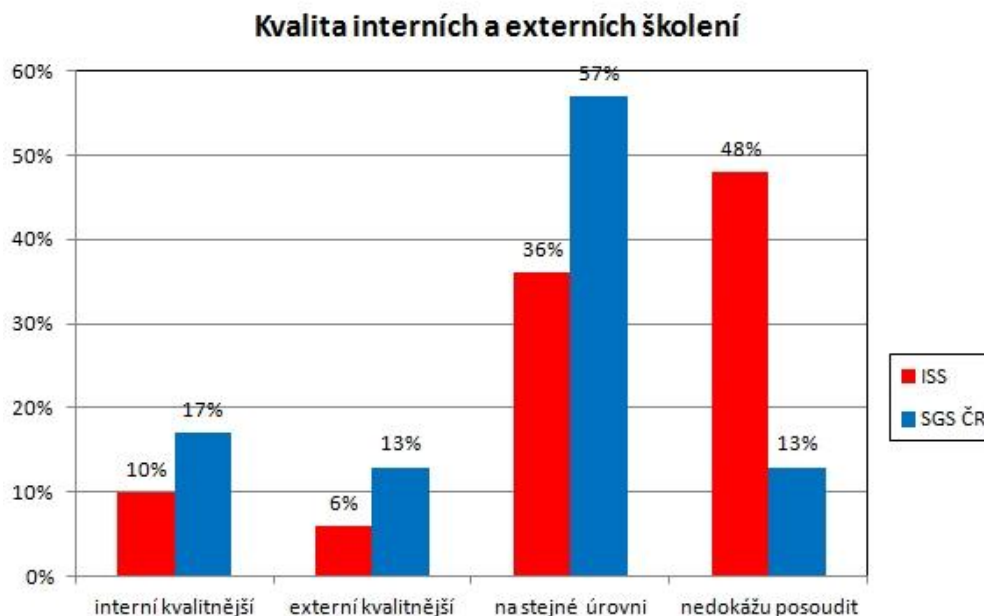
Interní školení jsou kvalitnější;

Externí školení jsou kvalitnější;

Školení jsou kvalitativně na přibližně stejné úrovni;

Nedokážu porovnat (nemám zkušenost s oběma případy).

Výsledné rozložení hlasů je znázorněno v následujícím grafu (obrázek č. 17).

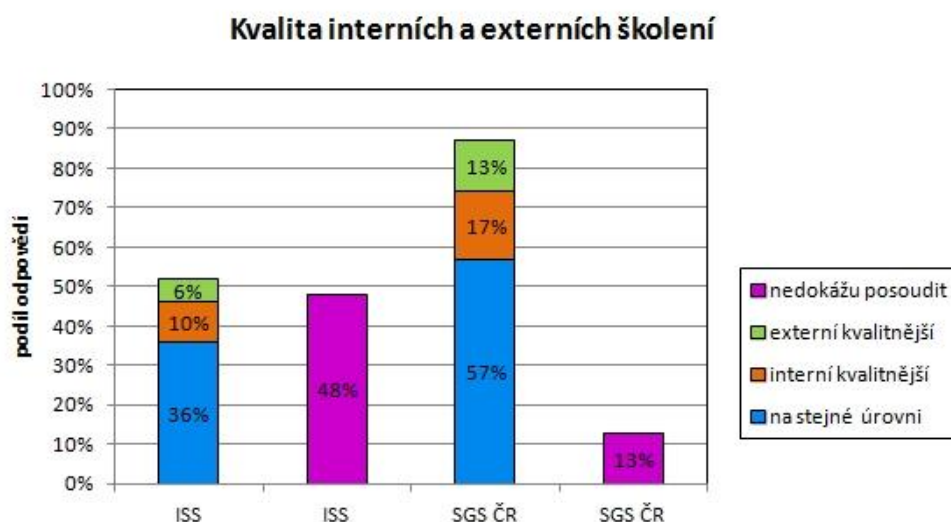


Obrázek č. 17: Kvalita interních a externích školení

V případě ISS téměř polovina respondentů (48%) nedokázala interní a externí školení porovnat, resp. nemá zkušenosti s oběma případy. Autor chápe tento výsledek jako potvrzující ve vztahu k tvrzení Ing. Šídové, tj. že ISS zajišťuje většinu svých školení interně. Absence zkušenosti s externím školením vede k nemožnosti oba typy školení porovnat. U těch zaměstnanců, kteří s oběma typy školení zkušenost mají, převažuje názor, že kvalitativně jsou oba typy na stejné úrovni (69%). Při porovnání počtu zbývajících odpovědí (tj. že pracovníci považují za kvalitnější buď interní, nebo externí školení), převažuje názor preferující interní školení (19% oproti 12%). Bereme však do úvahy počet těchto odpovědí v poměru k odpovědím „na stejné



úrovni“ a „neumím posoudit“, celková váha a tedy i význam této preference je nízká.

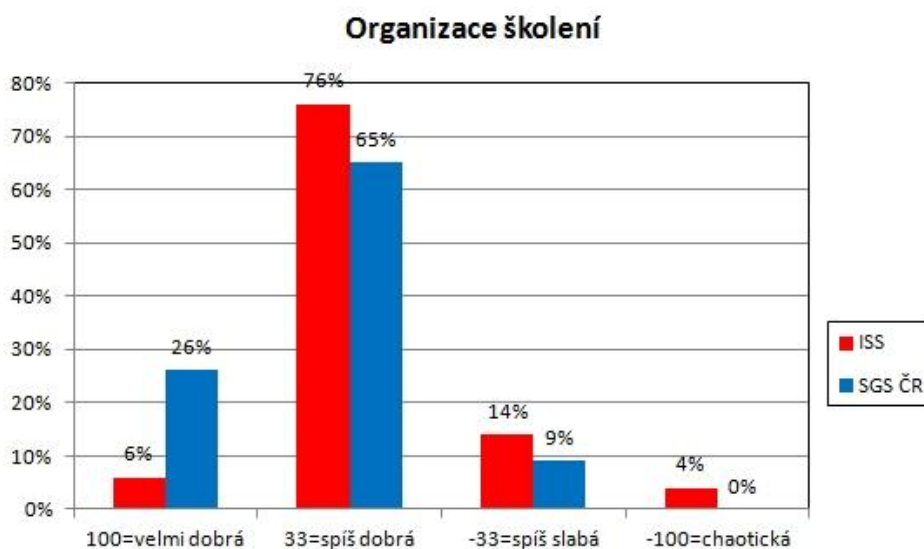


Obrázek č. 18: Kvalita interních a externích školení – podle schopnosti posoudit

Závěry otazníku také potvrzují tvrzení Ing. Kovandy o značném počtu externích školení realizovaných v SGS ČR. Právě to považuje autor za důvod, proč byla většina (87%) pracovníků schopna školení porovnat. Z těch pracovníků, kteří školení porovnat schopni jsou až 65% považuje za kvalitnější interní školení a 15% preferuje externí.

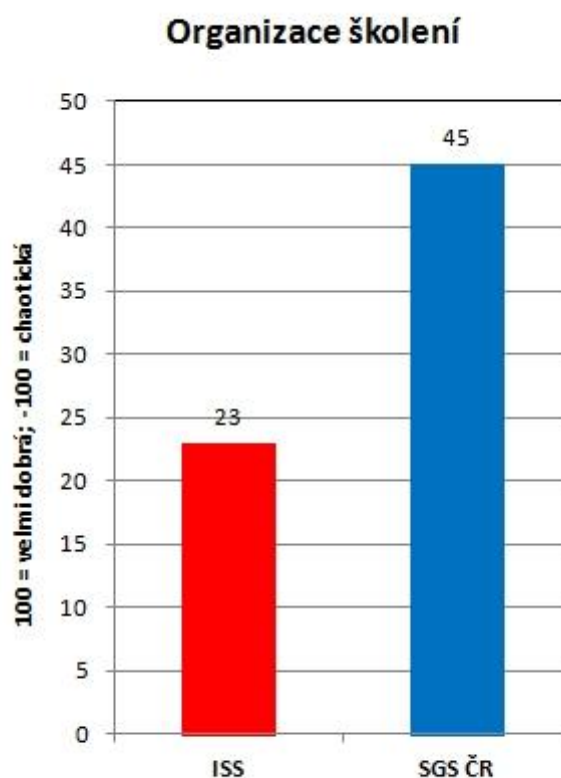
### 3.2.7 Organizace školení

Poslední otázkou dotazníku, v části „Hodnocení organizace a systému školení“, byla otázka zaměřena na hodnocení organizace vzdělávacích aktivit. Respondenti mohli organizaci školení (termíny, návaznost, obsahovou náplň, výběr lektorů) ohodnotit slovy (s příslušnou bodovou hodnotou): velmi dobrá (100 b.), spíše dobrá (33 b.), spíše slabá (-33 b.) a chaotická (-100 b.). Rozložení jednotlivých odpovědí je zobrazeno na grafu - obrázek č. 19.



Obrázek č. 19: Organizace školení (hodnocena účastníky)

Odpovědi respondentů ISS ohodnotili organizaci tréninků celkově počtem 45 bodů. Tendence hodnotit organizaci školení pozitivněji byla identifikována u pracovníků ve věku nad 35 let (62 b.), pracovníci na D pozici (78 b.), služebně mladších respondentů (58 b.) a žen (59 b.). Méně pozitivní byla hodnocení pracovníky ve věku do 35 let (22 b.), pracovníky THP, (22 b.), pracovníky působících ve firmě 48 let (33 b.) a mužů (27 b.).



Obrázek č. 20: Organizace školení

### 3.3 Hodnocení samotných školení a postoj pracovníků k nim

Následující část se zaměřuje na hodnocení samotných školení respondenty. Jejím cílem je poznat názory pracovníků týkající se těchto oblastí: kvalita, oblíbenost a další charakteristiky školení, motivační a demotivační determinanty k účasti na školeních, poptávka po školeních.

#### 3.3.1 Charakteristiky školení

Respondenti prostřednictvím dotazníku ohodnotili několik charakteristik vzdělávacích akcí, kterých se účastní. Jmenovitě, každý respondent měl možnost vyjádřit svůj úplný souhlas (100 b.), částečný souhlas (33 b.), částečný nesouhlas (-33 b.) a úplný nesouhlas (-100 b) s následujícími tvrzeními:

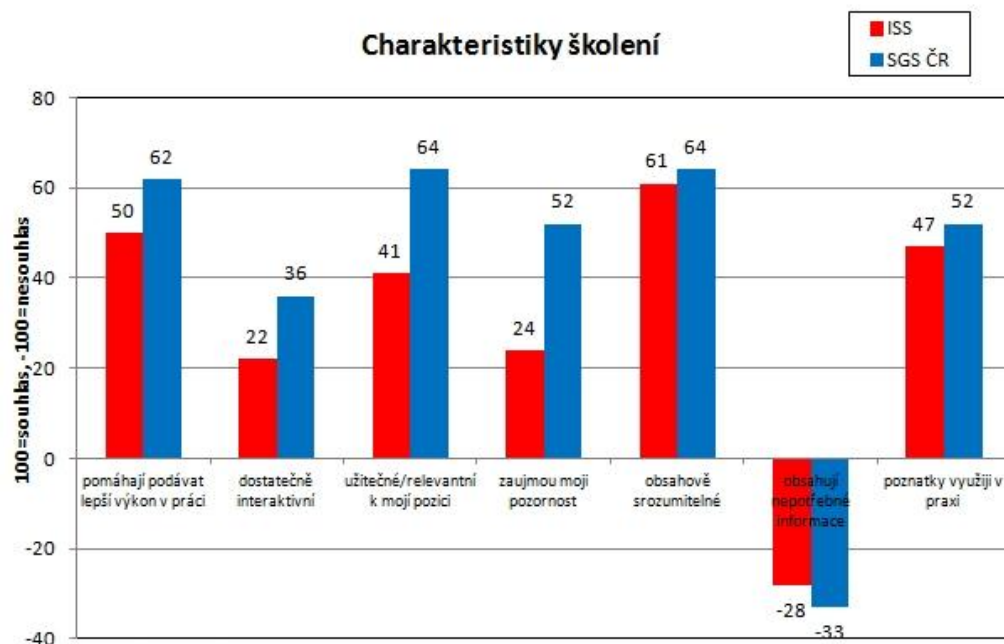
Školení, kterých se zúčastňuji:

mně pomáhají podávat lepší výkon v práci;

považuji za dostatečně interaktivní;

považuji za užitečné/ relevantní k mé pozici;  
 lehko zaujmou mou pozornost;  
 jsou mi po obsahové stránce srozumitelné;  
 obsahují informace, které nepotřebuji;  
 získané poznatky určitě využiji v praxi.

Získané odpovědi jsou prezentovány v následujícím grafu (obrázek č. 21).



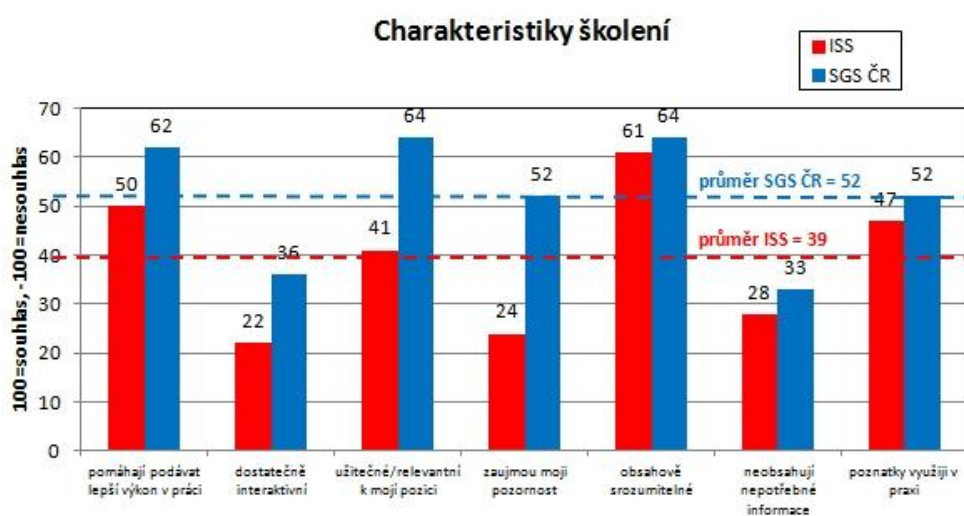
Obrázek č. 21: Charakteristiky školení (ohodnoceny účastníky školení)

Pracovníci ISS při svých hodnoceních nejvíce vyzdvihli srozumitelnost školení (61 b.), jejich pozitivní vliv na pracovní výkony (50 b.), využitelnost poznatků v praxi (47 b.), užitečnost a relevantnost v praxi (41 b.). Na otázku, zda tréninky obsahují nepotřebné informace, odpověděla většina respondentů slabším „spíše ne“ (-28 b.).

Respondenti z SGS ČR nejpozitivněji hodnotili užitečnost/ relevantnost k pozici a srozumitelnost (obě po 64 b.). Jen o málo horší hodnocenou charakteristikou byl pozitivní vliv na pracovní výkony (62 b.). Čtvrtou a pátou nejlépe hodnocenou charakteristikou byla schopnost zaujmout a využitelnost získaných znalostí v praxi (obě po 52 b.). S jistým odstupem následuje

interaktivita (36 b.) a slabší „ne“ pro přítomnost nepotřebných informací (-33 b.).

S cílem porovnat hlasování jednotlivých statistických podskupin, je třeba vytvořit jednu agregátní veličinu – průměr všech sedmi charakteristik. Nakolik nejsou všechny hodnocené veličiny pozitivně orientované pro potřeby vytvoření průměrného ukazatele, bude původně negativní charakteristika „obsahují nepotřebné informace“ interpretovaná inverzně-pozitivním způsobem: „neobsahují nepotřebné informace“. Všechny odpovědi na tuto otázku byly patřičně upraveny (převedeny na svůj negativní obraz). Při takto nastavených hodnotách byly aritmetickým průměrem vypočítané průměrné hodnoty pro ISS (39 b.) a SGS ČR (52 b.). Výsledné údaje jsou zobrazeny grafem na obrázku č. 22.



Obrázek č. 22: Charakteristiky školení (ohodnoceny účastníky školení) – šestá hodnota interpretována inverzně

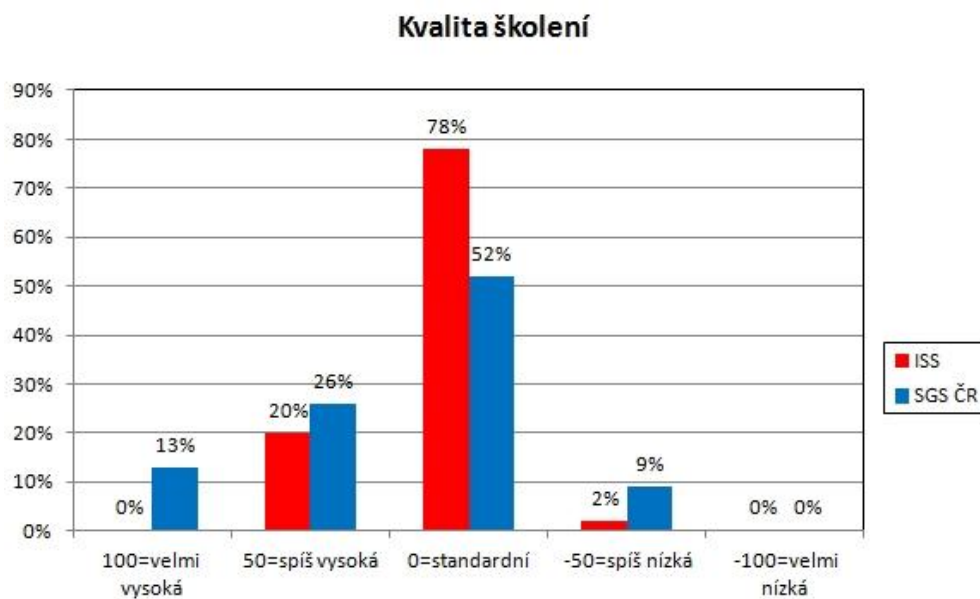
Při porovnání odpovědí jednotlivých statistických podskupin s celkovým průměrem ISS (39 b.) byly identifikovány největší disproporce na poli podskupiny „THP a D pracovníků“. Nejpozitivnější hodnocení byla školení u D pracovníků (průměr 52 b.). Odpovědi těchto pracovníků byly téměř ve všech případech nadprůměrně pozitivní (jednou výjimkou byla charakteristika „srozumitelnost“). Výrazně méně pozitivně hodnotili jednotlivé

charakteristiky školení respondenti THP (25 b.). Pracovníci na D pozicích udělili z regionů nejméně pozitivní hodnocení v čtyřech případech, respondenti THP ve dvou případech a využitelnosti poznatků v praxi se zástupci těchto dvou regionů na hodnocení shodli (33 b. oproti průměru 47 b.). Zajímavým zjištěním je také fakt, že pracovníci ve věku nad 35 let hodnotili interaktivitu, užitečnost/relevantnost, schopnost zaujmout, srozumitelnost a nepřítomnost nepotřebných informací signifikantně pozitivněji, než jejich mladší kolegové ve věku do 35 let. Na druhé straně byly ale v otázce pozitivního vlivu na pracovní výkony a využitelnosti poznatků v praxi skeptičtější než jejich kolegové.

Hodnocení pracovníky SGS ČR bylo do větší míry nesourodé. Odpovědi se od průměru (52 b.) nelišily pouze v závislosti na pozici, ale také v závislosti na služebním věku a pohlaví respondenta. V případě pozice byly celkově nejhůře odpovědi přijímány od pracovníků u D pracovníků (44 b.). Naopak pozitivní byly charakteristiky školení hodnocené ze strany respondentů u THP (70 resp. 63 b.). Bereme-li v úvahu služební věk, nejhůře hodnotící skupinou byli pracovníci působící ve firmě 4-8 let, zejména díky svým málo pozitivně hodnoceným charakteristik „srozumitelnost“ (33b. oproti 64 b.) a „chybění nepotřebných informací“ (11 b. oproti průměru 33 b.). Výrazně pozitivněji, než ostatní respondenti, hodnotili charakteristiky „schopnost zaujmout“ a „využitelnost poznatků v praxi“ pracovníci působící ve firmě 9-15 let. Zásadně odlišně odpověděly na dotazník muži a ženy. Respondenti muži – byli kritičtější ve všech sedmi charakteristikách (celkově 34 b.), oproti ženy patřily celkově k nejmírnějším hodnotícím pracovníkům (celkově 64 b.).

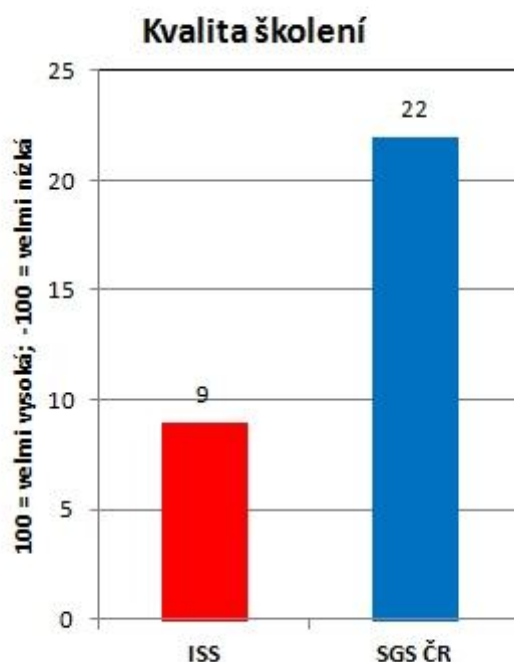
### **3.3.2 Kvalita**

Jednou z nejdůležitějších otázek pro průzkum bylo hodnocení celkové kvality školení. V tomto případě měli respondenti možnost volit z pěti odpovědí: velmi vysoká (100 b.), spíše vysoká (50 b.), standardní (0 b.), spíše nízká (-50 b.), velmi nízká (-100 b.). Rozložení odpovědí je zobrazeno graficky na obrázku č. 23.



Obrázek č. 23: Kvalita školení

Respondenti ISS ohodnotili celkovou kvalitu školní za velmi mírně nadstandardní (9 b.). Pozitivněji hodnotili školení respondenti THP (21 b.) a pracovníci působící ve firmě 4-8 let (23 b.) a ženy (14 b.). Naopak negativnější hodnocení byly přijaty od D pracovníků (0 b.), pracovníky ve věku do 35 let (5 b.) a mužů (2 b.).



Obrázek č. 24: Kvalita školení

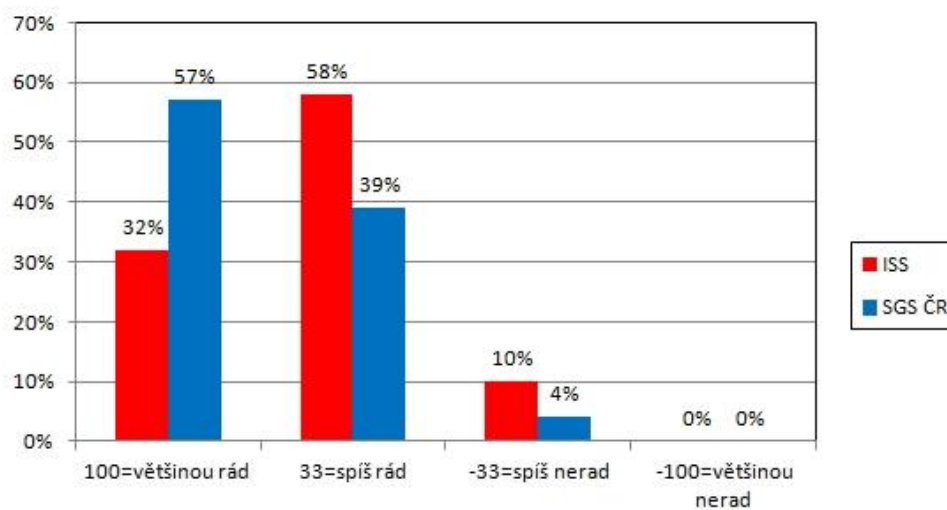
Kvalitu školení hodnotili pracovníci SGS ČR také značně nesourodě. Ve srovnání s průměrem (22 b.) hodnotili tréninky pozitivněji pracovníci ve věku nad 35 let (30 b.), pracovníci z THP (po 38 b.), noví zaměstnanci (do 3 roků; 3 b.) a ženy (38 b.). Naopak spíše negativněji odpověděli pracovníci věkově pod 35 let (0 b.), zaměstnanci D pracovníci (8 b.) a muži (0 b.).

### 3.3.3 Oblíbenost

V jedné části dotazníku odpověděli respondenti na otázku, zda se školení účastní rádi. Jednotlivé možné odpovědi byly ohodnoceny následujícím počtem bodů: většinou rád/ráda (100 b.), spíše rád/ráda (33 b.), spíše nerad/nerada (-33 b.), většinou nerad/nerada (-100 b.). Rozložení odpovědí na otázku oblíbenosti je znázorněno grafem (obrázek č. 25).

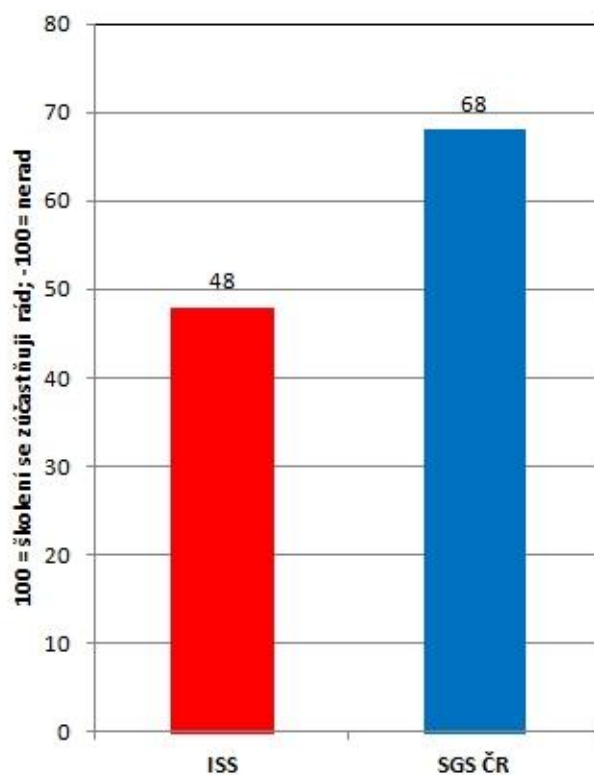


### Školení se zúčastňuji



Obrázek č. 25: Oblíbenost školení

### Oblíbenost školení



Obrázek č. 26: Oblíbenost školení

V ISS se spolu až 90% pracovníků zúčastňuje školení dříve, či většinou rádo (průměrná hodnota 48 b.). Nejraději se školení účastní pracovníci THP (60 b.), pracovníci působící ve firmě do tří let (58 b.) a muži (60 b.). Naopak nejméně rádi tréninky podstupují pracovníci nad 35 let (29 b.), D pracovníci (33 b.) a ženy (40 b.)

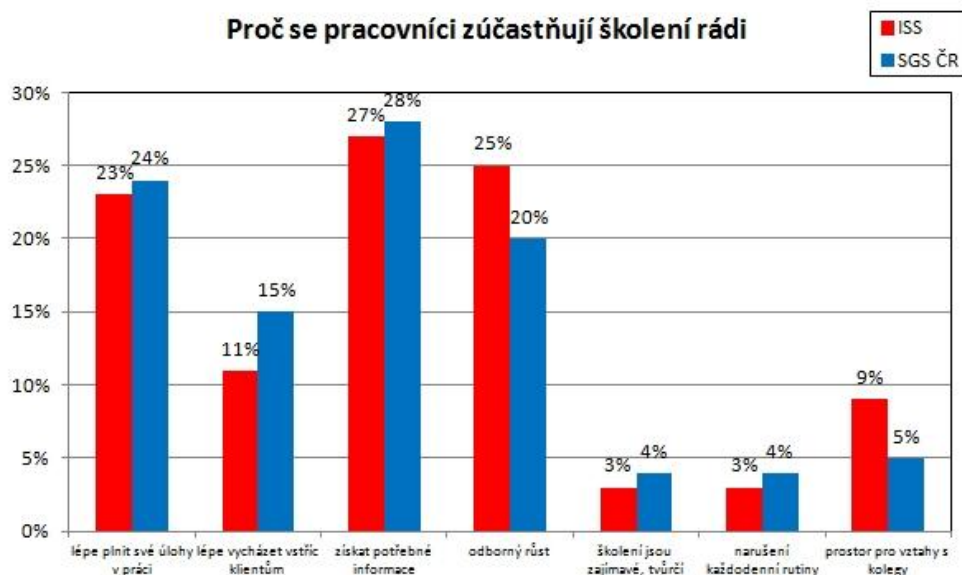
V SGS ČR má pozitivní postoj ke své účasti na trénincích až 96% (průměrná hodnota 68 b.). Nejvýraznější je tato tendence u pracovníků ve věku do 35 let (90 b.), u pracovníků THP (100 b.), u nových pracovníků (oblast působnosti do tří let; 83 b.) a u žen (74 b.). Méně rádi se tréninku účastní pracovníci ve věku nad 35 (56 b.), respondenti D pracovníci (50 b.), pracovníci působící ve firmě 4-8 let (56 b.), a muži (60 b.).

### **3.3.4 Motivační determinanty k účasti na školeních**

Jedním z cílů dotazníku bylo identifikovat důvody, pro které se pracovníci účastní školení rádi. Respondenti měli možnost označit libovolně tři z následujících důvodů:

- lépe si plnit své úkoly v práci;
- lépe vycházet vstříc klientům;
- získat potřebné informace;
- odborný růst;
- školení jsou zajímavá, tvůrčí;
- narušení každodenní rutiny;
- prostor pro vztahy s kolegy.

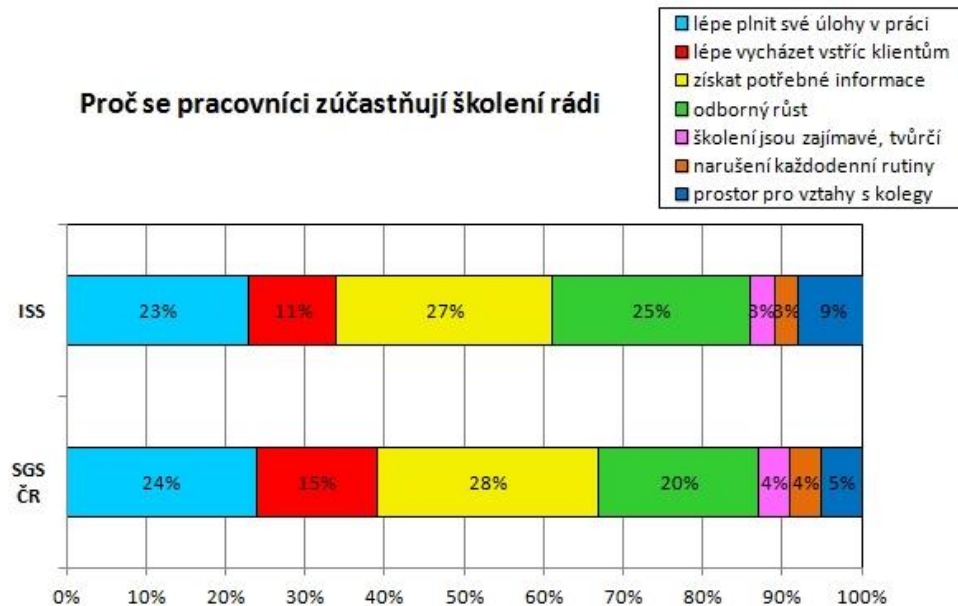
Rozložení odpovědí je graficky zobrazeno na následujícím grafu – obrázek č. 27.



Obrázek č. 27: Motivační determinanty k účasti na školeních

Jak je z grafu zřejmé, v případě ISS jsou nejsilnějšími důvody snaha získat potřebné informace (27%), odborný růst (25%) a lépe si plnit pracovní úkoly (23%). Analýzou odpovědi statistických podskupin bylo zjištěno, že navzdory tomu, že první tři důvody dominují v odpovědích všech podskupin, byly oproti průměru některé důvody pro některé pracovníky více nebo méně důležité. Oproti průměru byl pro pracovníky ve věku do 35 let důležitějším důvodem odborný růst (30%), naopak – méně důležitým byl prostor pro vztahy s kolegy (pouze 4%). Respondentů na D pozicích kladou vyšší akcent na prostor pro vztahy s kolegy (13%). Pracovníci na THP považují za důležitý odborný růst (31%). Odpovědi od respondentů ve věku nad 35 let kladli vyšší důraz na (proti průměru) na narušení každodenní rutiny (5%) a prostor pro vztahy s kolegy (13%). Značně se odlišující skupinou byli pracovníci působící ve firmě 4-8 let, kteří na rozdíl od svých kolegů kladou větší důraz na získání potřebných informací (31%) a prostor pro vztahy s kolegy (14%), o to menší však na pozitivní vliv na plnění si pracovních úkolů (14%) a schopnost vycházet vstříc klientům (7%). Pro pracovníky působící v ISS 9-15 let jsou vztahy s kolegy méně důležité (4%). Ze všech statistických podskupin kladli na narušení každodenní rutiny největší důraz muži (5%).

### Proč se pracovníci zúčastňují školení rádi



Obrázek č. 28: Motivační determinanty k účasti na školeních

V SGS ČR byly za nejdůležitější motivační faktory pro účast na školeních identifikovány: snaha získávat potřebné informace (28%), snaha lépe si plnit své pracovní úkoly (24%) a odborný růst (20%). Na rozdíl od průměrných hodnot všech respondentů, kladly některé statistické podskupiny větší, či menší akcent na jednotlivé důvody. Pro pracovníky věkově nad 35 let byl mírně důležitější fakt, že školení jsou zajímavá a tvůrčí (9%). Do 35 let jsou motivováni schopností lépe vycházet vstříc klientům (20%) a získat potřebné informace (33%). O co méně je prostor pro vztahy s kolegy důležitý pro pracovníky ve věku pod 35 let (0%), o to více je pro starší kolegy (14%). Pro THP je rovněž důležitý odborný růst (27%), méně schopnost vyjít vstříc klientům. Pro pracovníky na D pozicích je více než pro jejich kolegy motivující školení, které jim umožní lépe si plnit své úkoly (33%). Respondentů THP více motivuje prostor pro vztahy s kolegy (11%), nemotivuje je jejich narušení každodenní rutiny (0%). Pracovníky působící ve firmě do tří let motivuje méně schopnost vyjít vstříc klientům (8%), pracovníky působící 9-15 let motivuje právě tento důvod výrazně více (20%). Muže více motivuje, pokud jsou školení zajímavá a tvůrčí (8%), ženy nejvíce motivuje schopnost plnit si své pracovní úkoly (31%).

### 3.3.5 Demotivační determinanty k účasti na školeních

Cílem bylo nejen identifikovat motivační faktory k účasti na školeních, ale i faktory demotivační. Respondenti měli za úkol označit tři z následujících sedmi důvodů, pro které se školení zúčastňují neradi:

školení jsou zbytečná;

školení neobsahují informace, které jsou potřebné;

odtrhnutí od práce;

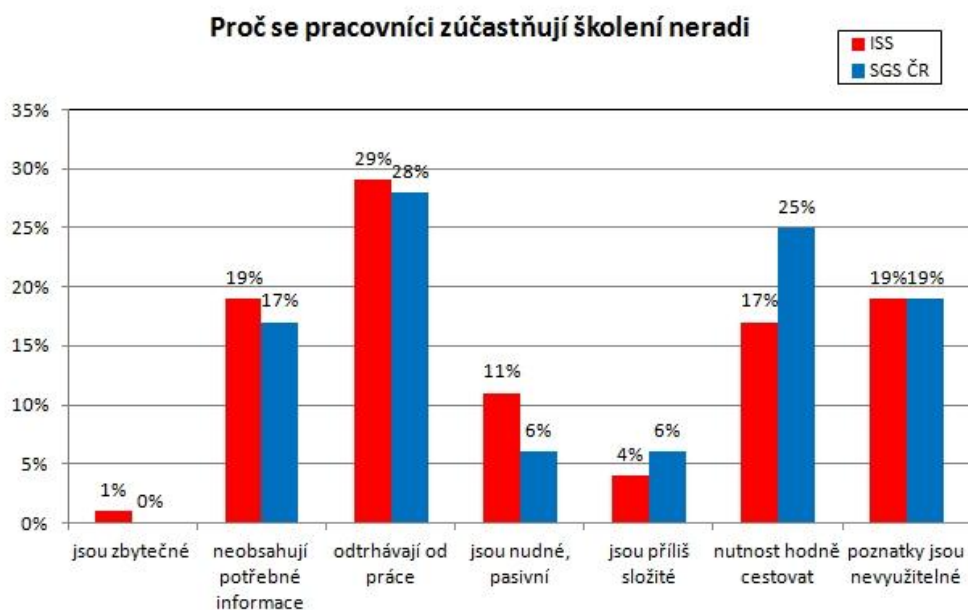
školení jsou nudná, pasivní (pasivní – ve smyslu nedostatečně interaktivní);

školení jsou příliš složitá;

kvůli školení je nutné hodně cestovat;

nabízejí mnoho faktů, které ale v reálném pracovním životě nejsou využitelné.

Získané odpovědi jsou zobrazeny v následujícím grafu na obrázku č. 29.

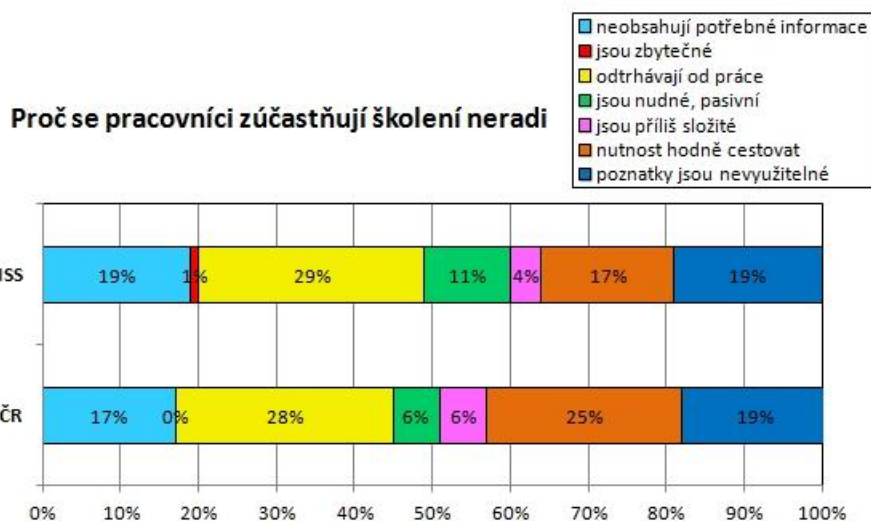


Obrázek č. 29: Demotivační determinanty k účasti na školeních

V případě ISS byly jako nejvíce demotivující faktory identifikované „odtrhávání od práce“ (29%), absence potřebných informací (19%), nevyužitelnost získaných poznatků (19%) a nutnost hodně cestovat (17%). Jen

malé rozdíly byly zaznamenány mezi odpověďmi od pracovníků na různých pozicích. Pracovníky ve věku do 35 let neodrazuje, na rozdíl od jejich starších kolegů (nad 35 let) složitost školení (0% do 35 let, 7% nad 35 let) a nutnost cestovat (13% do 35 let, 20% nad 35 let). Více jim však vadí absence potřebných informací (23% do 35 let, 16% nad 35 let). Pracovníky na D pozicích silně demotivuje „odtrhávání od práce“ (38%) a přítomnost nevyužitelných faktů (31%), naopak negativní vliv na jejich účast nemá složitost školení (0%) a nutnost cestovat (0%). Silně demotivujícím faktorem v případě pracovníků u THP je „odtrhávání od práce“ (42%) a nutnost cestovat (26%), v případě pracovníků nad 35 let je oproti jejich kolegům silněji vnímána nudnost a pasivnost školení (19%) a přílišná složitost (8%). Pracovníci do 35 let nevnímají velmi problematičticky „odtrhávání od práce“ (12%).

Různé vnímání demotivačních determinantů k účasti na školeních bylo zjištěno i na základě služebního věku v ISS. Nově přijaté pracovníky velmi demotivuje absence potřebných informací (do 3 let, 25%), naopak nevadí jim nutnost cestovat (11%). Pracovníky působící ve firmě 4-8 let nejvíce demotivuje přítomnost nevyužitelných faktů (29%), negativněji než kolegové také vnímají zbytečnost školení (6%). Naopak, méně negativně vnímají absenci potřebných informací (12%), „odtrhávání od práce“ (18%) a nudnost, pasivnost (6%). Kolegové působící ve firmě 9-15 let vnímají „odtrhávání práce“ více negativně (42%), méně negativní absenci potřebných informací (11%) a nevyužitelnost znalostí (11%). Respondenti muži, na rozdíl od svých kolegyně, citlivěji vnímají absenci potřebných informací (muži 26%, ženy 14%) a nudnost a pasivnost školení (muži 19%, ženy 5%). Naopak ženám v ISS více překáží odtrhávání od práce (ženy 34%, muži 23%) a nutnost cestovat (ženy 25%, muži 6%).



Obrázek č. 30: Demotivační determinanty k účasti na školeních

Pracovníci SGS ČR se školení neradi účastní zejména proto, že je tyto „odtrhnout od práce“ (28%), protože musí hodně cestovat (25%), poznatky jsou často nevyužitelné (19%) a protože školení neobsahují potřebné informace (17%). Hlasování statistických podskupin se lišilo hned ve více případech. Pracovníci na pozici D pozicích se účastní školení neradi nejvíce proto, že je toto odtrhává od práce (38%). Více než jejich kolegům jim vadí složitost školení (13%) a nutnost cestovat (38%), nevnímají však nudnost a pasivitu (0%). Pracovníci ve věku do 35 let silněji vnímají absenci potřebných informací (25%). Straším kolegům (nad 35 let) nejvíce vadí nutnost cestovat (33%). Pracovníkům u THP cestování téměř vůbec nepřekáží (6%), negativně však vnímají absenci potřebných informací (24%), nudnost a pasivitu školení (12%). Pracovnice na D pozicích výrazně demotivuje nutnost cestovat (až 50%).

Až čtyři důvody (ze sedmi) hodnotili muži a ženy zásadně odlišně. Ženy od účasti na školeních odrazuje jejich složitost (11% muži, 0% ženy).

### 3.3.6 Poptávka po školeních

Poslední otázka s pořadovým číslem dvanáct byla do dotazníku vložena s cílem identifikovat ta školení, kterých by se pracovníci těchto dvou firem rádi zúčastnili. Na výběr bylo pracovníkům poskytnutých následujících devět druhů školení, z nichž respondenti mohli označit libovolný počet:

tréninky týkající se produktů a služeb;

počítačové dovednosti;

vyjednávání;

prezentační dovednosti;

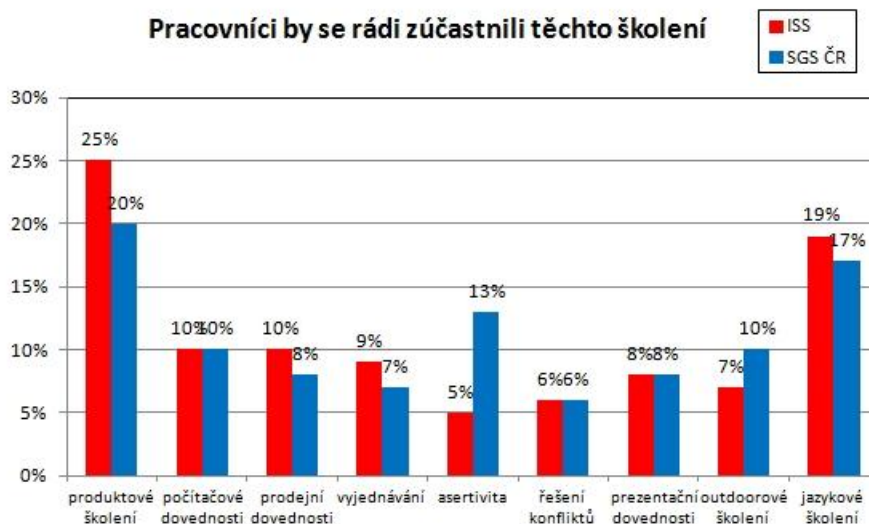
jazykové tréninky;

asertivita;

řešení konfliktů;

outdoor tréninky.

Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou zobrazeny na následujícím obrázku (č.31).

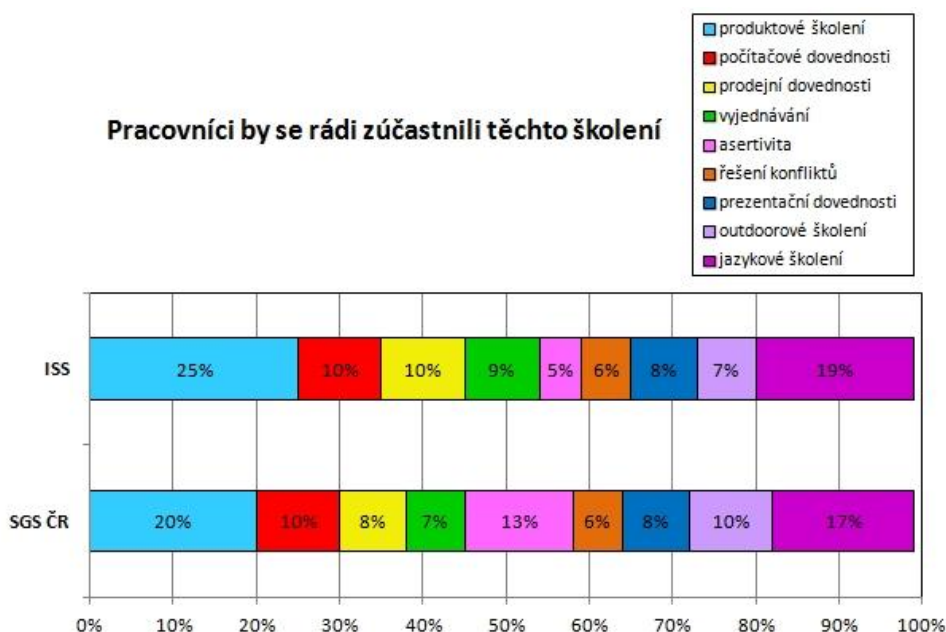


Obrázek č. 31: Poptávka po školeních

Pracovníci ISS by se nejraději zúčastnili školení zaměřená na produkty a služby (25%) a jazykových školení (19%). Pracovníci věkově do 35 let v porovnání se svými staršími kolegy (věk nad 35 let) preferovali svou účast na



školeních vyjednávání (věk do 35 let 13%, věk nad 35 let 7%). Pracovníci nad 35 let na druhou stranu dávají přednost školením počítačových dovedností (věk nad 35 let 16%, věk do 35 let 2%) a outdoor školení (0%). V porovnání s pracovníky na D pozicích je u THP vyšší zájem o jazykové školení (15%). Na D pozicích je naopak silnější zájem o outdoor školení (11%) a na THP o prodejní dovednosti (15%). Služebně mladší pracovníci byli zaujati méně školením o produktech, službách (do 3 let: 19%), ale raději než jejich kolegové by se zúčastnili školení prezentačních dovedností (11%). Pracovníci působící v ISS 9-15 let by před školením počítačových dovedností (5%) upřednostnili produktová školení (34%). Rozdílné preference mezi muži a ženami byly pozorovatelné ve více případech. Muži měli větší sklon zúčastnit se prodejních dovedností (14% muži, 6% ženy) a vyjednávacích dovedností (12% muži, 6% ženy). Ženy více než muži preferovaly školení týkající se produktů, služeb (29% ženy, 21% muži) a jazyková školení (22% ženy), 16% muži).



Obrázek č. 32: Poptávka po školeních

V SGS ČR byly nejpreferovanějšími školení o produktech, službách (20%) a jazyková školení (17%), za nimiž s jistým odstupem následovala asertivita (13%). Pracovníky věkově do 35 let nezaujalo školení počítačových

dovedností (0%), více než jejich kolegové však preferují vyjednávací techniky (16%) a prezentační dovednosti (13%). Pracovníci nad 35 let by se rádi zúčastnili školení o produktech, službách (28%) a školení počítačových dovedností (24%), neprojevili zájem o vyjednávací dovednosti (0%) a řešení konfliktů (3%). D pracovníci nebyli zaujati školením prezentačních dovedností (0%), preferují však outdoor školení (23%). THP by se raději než jejich kolegové zúčastnili na školení o produktech, službách (33%), školeních prodejních dovedností (17%) a outdoor školeních (25%). Pracovníci působící v SGS ČR do tří let by se rádi zúčastnili outdoor školení (19%), služebně starší kolegy (4-8 let) zaujalo školení počítačových dovedností (25%). Muži by se rádi, jako jejich kolegyně, zúčastnili školení vyjednávacích technik (muži 10%, ženy 4%) a jazykových školení (muži 22%, ženy 13%).

### **3.4 Analýza motivačních determinantů k účasti na školeních**

V předchozích částech práce byly prezentovány motivační determinanty k účasti na školeních. Jinými slovy, jsou to důvody, pro které se pracovníci účastní školení rádi. V této části budou determinanty blíže analyzovány. Na základě celkového vztahu respondenta ke školením bude rozlišeno mezi podporujícími faktory pracovníků, kteří se na školeních účastní rádi (tj. pozitivní vztah ke vzdělávání) a těch, kteří se školení účastní spíše neradi (tj. negativní vztah ke vzdělávání).

#### **3.4.1 ISS**

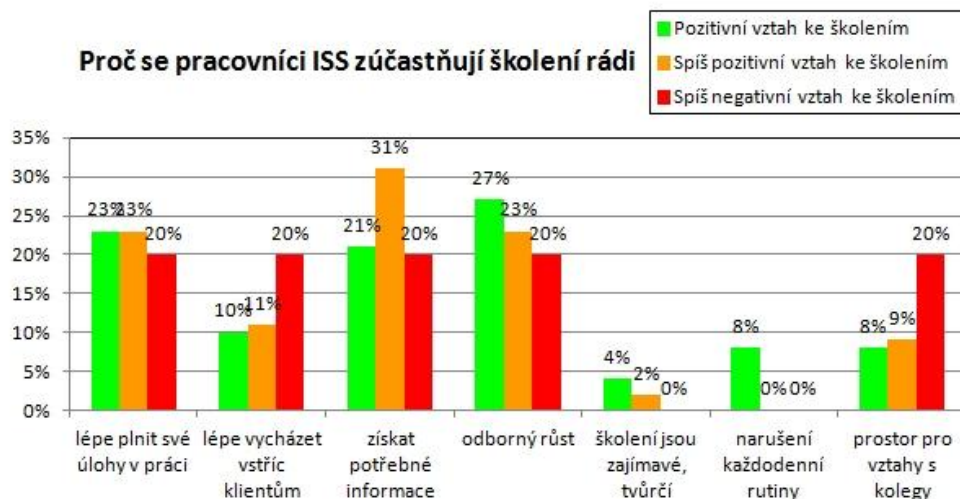
Pracovníky ISS řadíme na základě jejich vyjádření o vztahu ke školením do tří skupin:

Pracovníci s pozitivním vztahem ke školením (tj. na školeních se účastní rádi).

Pracovníci se spíše pozitivním vztahem ke vzdělávání (tj. na školeních se účastní spíše rádi).

Pracovníci se spíše negativním vztahem ke vzdělávání (tj. na školeních se účastní spíše neradi).

Motivační determinanty k účasti na školeních se zohledněním celkového vztahu pracovníků ke vzdělávání jsou zobrazeny v následujícím grafu (obrázek č. 33).



Obrázek č. 33: Motivační faktory k účasti na školeních – pracovníci ISS rozdělení podle svého vztahu ke školením

Ze získaných údajů je možné dospět k řadě závěrů. Pracovníci ISS s pozitivním vztahem ke vzdělávání více než jejich kolegové podtrhují význam odborného růstu (27%). Zároveň pro ně školení představují (příjemné) narušení každodenní rutiny (8%). Pracovníci s méně pozitivním vztahem ke školením si na školeních, výrazně více než jejich kolegové, cení možnost získat potřebné informace (31%). U pracovníků s méně pozitivním a spíše negativním vztahem je společný sklon cení si na školeních možnost lépe vycházet vstříc klientům (11% a 20%) a prostor pro vztahy s kolegy (9% a 20%).

### 3.4.2 SGS ČR

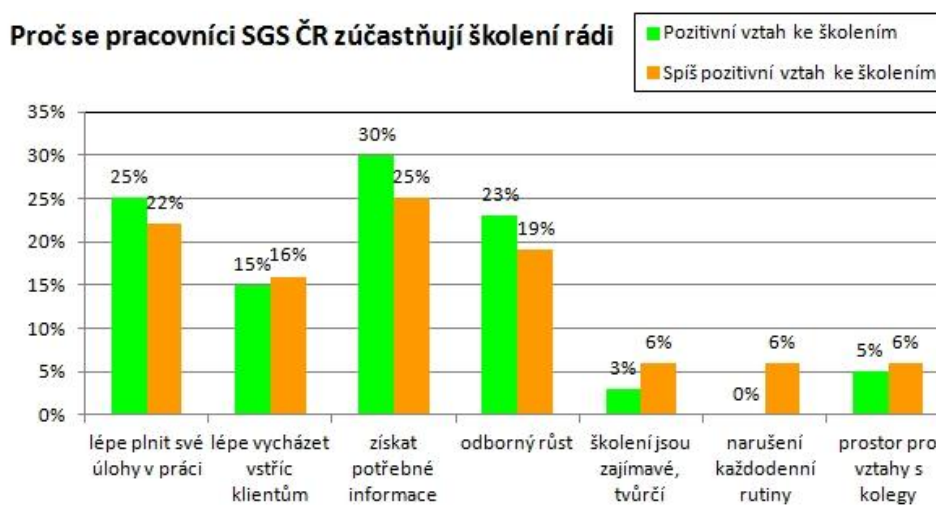
Pracovníky SGS ČR na základě jejich vyjádření se o vztahu ke školením řadíme do tří skupin:

Pracovníci s pozitivním vztahem ke školením (tj. školeních se účastní rádi).

Pracovníci se spíše pozitivním vztahem ke vzdělávání (tj. na školeních se účastní spíše rádi).

Pracovníci se spíše negativním vztahem ke vzdělávání (tj. na školeních se účastní spíše neradi).

Jelikož je vzorek respondentů ve třetí skupině příliš malý a statisticky proto nevýznamný, porovnány budou jen první dvě skupiny. Motivační determinanty k účasti na školeních, se zohledněním celkového vztahu pracovníků ke vzdělávání jsou zobrazeny v grafu na následujícím obrázku (č. 34).



Obrázek č. 34: Motivační faktory k účasti na školeních – pracovníci SGS ČR rozdělení podle svého vztahu ke školením

Pracovníci SGS ČR s pozitivním vztahem ke školením víc než jejich kolegové zvýrazní důležitost tří nejdůležitějších důvodů pro účast: získat potřebné informace (30%), lépe si plnit pracovní úkoly (25%) a odborný růst (23%). Naopak jejich kolegové s méně pozitivním vztahem ke školením si cení spíše minoritní důvody: zajímavost a tvořivost (6%) a narušení každodenní rutiny (6%).

### 3.5 Analýza demotivačních determinantů k účasti na školeních

Po analýze motivačních determinantů budou v této části analyzovány determinanty demotivační. Prezentovány budou důvody, které pracovníky od školení odrazují.

#### 3.5.1 ISS

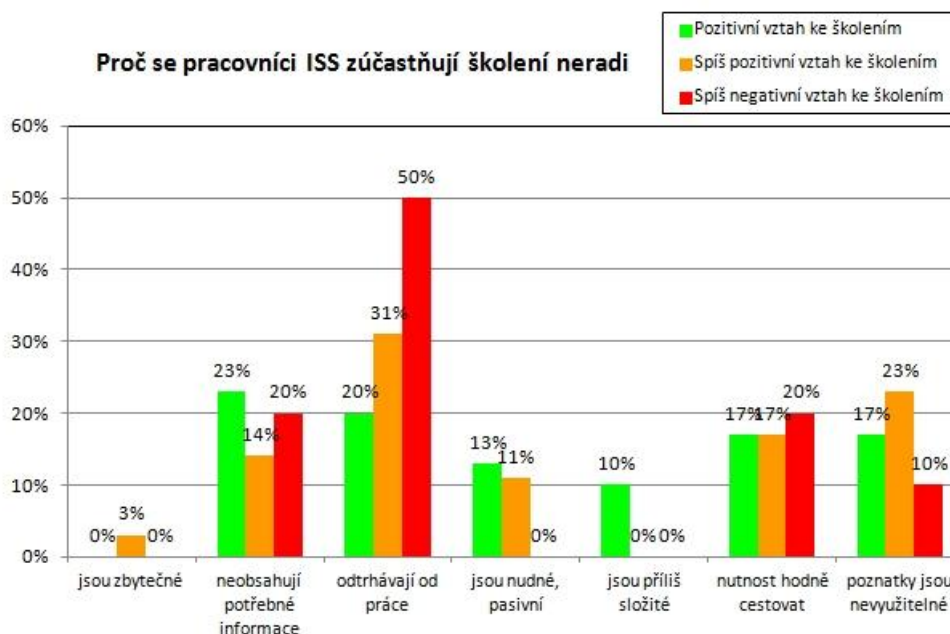
Pracovníky ISS pro potřeby této analýzy rozdělíme na základě jejich vyjádření se o vztahu ke školením do tří skupin:

Pracovníci s pozitivním vztahem ke školením (tj. školeních se účastní rádi).

Pracovníci se spíše pozitivním vztahem ke vzdělávání (tj. školeních se účastní spíše rádi).

Pracovníci se spíše negativním vztahem ke vzdělávání (tj. školeních se účastní spíše neradi).

Důvody, pro které se pracovníci účastní školení neradi, se zohledněním celkového vztahu pracovníků ke vzdělávání jsou graficky zobrazeny v následujícím grafu (obrázek č. 35).



Obrázek č. 35: Demotivační faktory k účasti na školeních – pracovníci ISS rozdělení podle vztahu ke školením

Pracovníky s pozitivním vztahem ke školením od školení více než jejich kolegy odrazuje absence potřebných informací (23%), nudnost a pasivnost (13%) a přílišná složitost školení (10%). Naopak na pracovníky s méně pozitivním vztahem ke školením negativněji působí nevyužitelnost znalostí (23%) a nejvíce negativně působí „odtrhávání od práce“ (31% nebo 50%).

### 3.5.2 SGS ČR

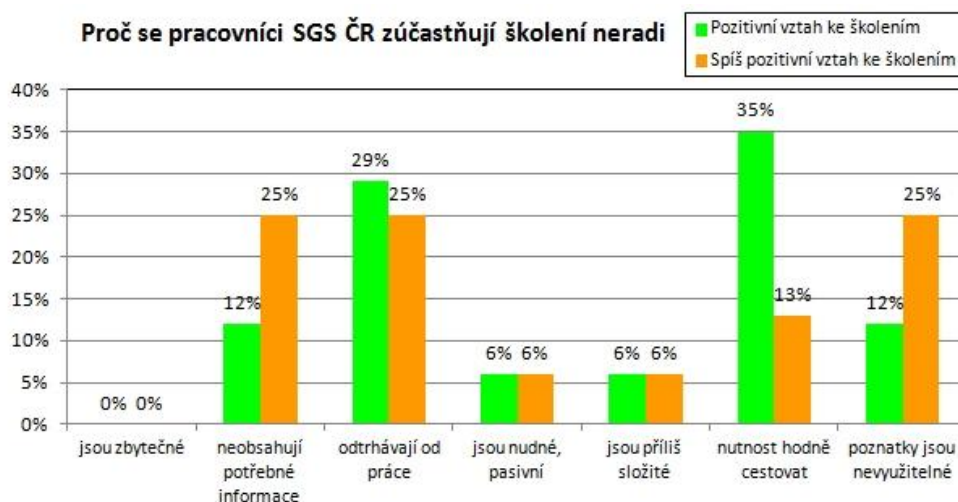
Bereme-li vztah ke školení jako kritérium, pracovníky firmy SGS ČR řadíme do tří skupin:

Pracovníci s pozitivním vztahem ke školení (tj. školení se účastní rádi).

Pracovníci se spíše pozitivním vztahem ke vzdělávání (tj. školení se účastní spíše rádi).

Pracovníci se spíše negativním vztahem ke vzdělávání (tj. školení se účastní spíše neradi).

Jak již však v případě ISS bylo zmíněno – kvůli nízkému (a tedy statisticky málo významný) počtu respondentů se spíše negativním vztahem ke školením budou porovnány jen první dvě skupiny.



Obrázek č. 36: Demotivační faktory k účasti na školeních – pracovníci SGS ČR rozdělení podle svého vztahu ke školením

Z grafu vyplývá řada velmi zásadních informací. V první řadě se ukazuje, že nutnost cestovat je mnohem negativněji vnímána u pracovníků

s pozitivním vztahem ke školením (35%), než u jejich kolegů (13%). Na základě tohoto je možné tvrdit, že nutnost cestovat je sice vnímána negativně, ale zásadně neovlivňuje celkový vztah ke vzdělávání. Jinými slovy, pokud se pracovníci účastní na školeních méně rádi, není to pro nutnost cestovat, ale pro jiné důvody. Mezi ně patří zejména: absence potřebných informací (25%), nízká využitelnost znalostí (25%) a „odtrhávání od práce“ (25%).

### **3.6 Korelace**

Součástí analýz, provedených na datovém souboru výsledků dotazníků byla i srovnávací analýza. Srovnávací analýza byla aplikována na vnímanou kvalitu a oblíbenost školení s cílem identifikovat, které faktory mají na tyto dvě hodnoty vliv. Výsledky této analýzy jsou rozděleny do dvou částí: kvalita a oblíbenost.

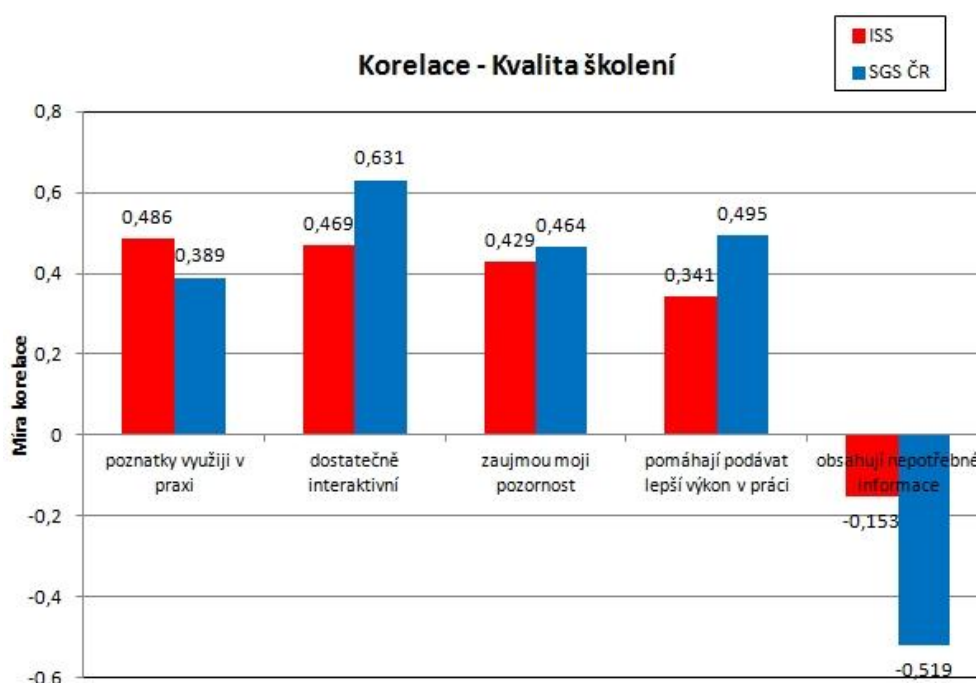
#### **3.6.1 Metodika**

Cílem této části bylo identifikovat ty faktory, které mají vliv na vnímání kvality a oblíbenosti, resp. které vnímaná kvalita nebo oblíbenost ovlivňuje. Použita byla metoda korelace, která mapuje vzájemnou závislost dvou veličin. Hodnocení kvality a oblíbenosti účastníky školení bylo korelované s následujícími faktory: schopnost školení zlepšit výkon účastníka na pracovišti, interaktivita, užitečnost/relevantnost k pozici účastníka, schopnost zaujmout pozornost, obsahová srozumitelnost, přítomnost nepotřebných informací, využitelnost poznatků v praxi, možnost ovlivnit výběr školení, možnost ovlivnit výběr termínu, úroveň organizace školení, počet školení, včasnost školení při zavádění nového produktu. Výsledné úrovně korelace byly ve většině případů bezvýznamné (v absolutní hodnotě o 0,2), v některých případech byla zaznamenána slabá úroveň závislosti (0,2-0,5), ve výjimečných případech byla zaměřena středně silná míra závislosti (0,5-0,7). Silná míra závislosti (0,7-1,0) nebyla zaznamenána.

Celkově byla závislost přesahující míru korelace v absolutní hodnotě 0,4 naměřena jen v devíti případech, z toho 4 krát v případě ISS a 5 krát v případě SGS ČR.

### 3.6.2 Kvalita školení

Při korelační analýze kvality školení s dalšími faktory bylo identifikováno 7 případů, kdy korelace přesáhla hodnotu 0,4. Pro srovnání byly v těch případech, kdy byla zaznamenána vysoká míra korelace pouze u jedné z pozorovaných firem, doplněné údaje i o míře korelace u druhé firmy. Výsledné údaje tvoří následující graf.



Obrázek č. 37: Kvalita školení – korelační analýza

Jak je z grafu zřejmé, pracovníci ISS mají tendenci vnímat školení jako kvalitní, pokud poznatky z něj získané mají možnost využít v praxi (0,486). Vnímání kvality školení pracovníky ISS je také závislé na vnímané interaktivitě (0,469) a schopnost školení zaujmout pozornost (0,429).

V případě SGS ČR je vnímání kvality školení nejsilněji korelované s jeho interaktivitou (0,631). Tato míra závislosti již patří mezi tzv. středně

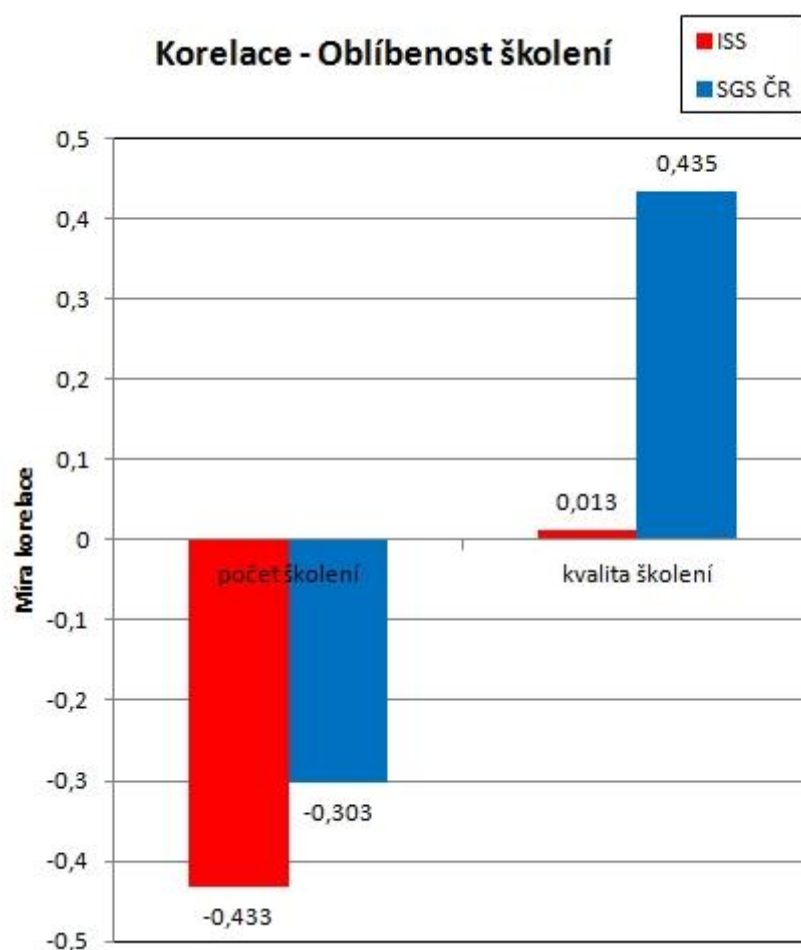


silné (0,5-0,7) a je nejvyšší hodnotou zaznamenanou vůbec. Interaktivita je v očích pracovníků SGS ČR velmi úzce propojená s kvalitou školení, připisují jí velký význam. S jistým odstupem je na vnímání kvality navázaná schopnost účastníků vnímat školení a tím pozitivně ovlivnit výkon na pracovišti (0,495) a na schopnost školení zaujmout pozornost (0,464). Naopak hodnocení kvality školení pracovníky SGS ČR bylo tím nižší, čím více tito připouštěli pozornost nepotřebných informací na školení. V tomto případě nabrala negativně míra korelace hodnotu -0,519, což je již v pásmu středně silné negativní závislosti.

### **3.6.3 Oblíbenost**

Podobným způsobem byly mapovány faktory, které ovlivňují vnímání oblíbenosti školení, jakož i faktory, které oblíbenost ovlivňuje. (Oblíbenost autor chápe jako míru, do které se pracovníci účastní školení rádi, resp. neradi.)

U pracovníků ISS byl jediným faktorem, jehož korelace s oblíbeností přesáhla v absolutní hodnotě hranici 0,4 „počet školení“. V tomto případě byla korelace vypočtena na úrovni -0,433, což značí slabou míru negativní závislosti. S jistým zjednodušením je tedy možné říci, že pracovníci, kteří se účastní školení rádi, mají tendenci pocítovat nedostatek školení. Na druhé straně pracovníci, kteří školení oblíbili méně, nedostatek školení nepocítují.



Obrázek č. 38: Oblíbenost školení - korelace

U pracovníků SGS ČR korelace oblíbenosti s počtem školení až do takové míry vysoká není. Naopak, na rozdíl od pracovníků ISS, existuje v případě SGS ČR závislost mezi kvalitou školení a jejich oblíbeností. Pracovníci zúčastňující se školení rádi, mají sklon hodnotit kvalitu školení výše a naopak.

Tato kapitola prezentovala výsledky kvantitativního zkoumání primárních zdrojů. Výše byly uvedeny výsledky hodnocení organizace a systému školení, kvality, oblíbenosti a dalších charakteristik vzdělávacích aktivit. Prezentovány byly motivační a demotivační determinanty k účasti na školení, jakož i jednoduchá srovnávací analýza kvality a oblíbenosti školení.

Interpretaci zjištění z druhé a třetí kapitoly se zabývá následující – čtvrtá kapitola.

## **4 Interpretace zjištění**

Druhá kapitola s názvem „Charakteristika tréninkových systémů“ prezentovala výsledky kvalitativního výzkumu. Uplatňujícím deskriptivním přístupem, systém vzdělávání v ISS a v SGS ČR byl popsán z pohledu školení zabezpečujících útvarů. Byly prezentovány více charakteristiky vzdělávacích systémů, jakož i předpoklady a dohady útvarů vzdělávání, na kterých jsou tyto systémy postavené. Zjištění kvantitativního výzkumu shrnula třetí kapitola – „Hodnocení tréninkových systémů pracovníky“, kdy byl systém školení ohodnocen jeho uživateli – pracovníky obou mezinárodních firem, účastníky těchto školení. Cílem této kapitoly (kapitoly č. 4) jsou výsledky obou přístupů konfrontovat a zároveň porovnat systémy obou firem navzájem, čímž se vytváří prostor k ověření si předpokladů získaných deskriptivním přístupem a k zamyšlení nad možnostmi převzetí částí systémů navzájem mezi firmami. Poznatky jsou rovněž konfrontovány s teoretickými východisky, položenými v první kapitole.

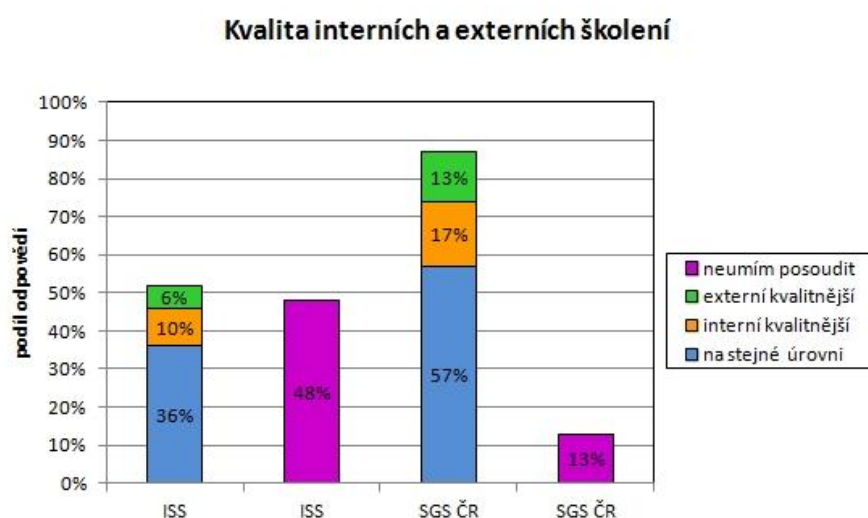
### **4.1 Konfrontace výsledků kvalitativního a kvantitativního průzkumu**

V této části jsou konfrontovány výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu v ISS a v SGS ČR v těch oblastech, kde došlo k obsahovému překrytí. Zdůrazněné jsou nejvýraznější rozpory mezi poznatky získanými kvalitativním a kvantitativním výzkumem – konfrontován je pohled pracovníků útvaru vzdělávání s pohledem účastníků školení. Prezentované jsou také nejvýraznější rozdíly mezi vzdělávacími systémy ISS a SGS ČR v konfrontovaných aspektech. Výsledky srovnání poznatků, při kterých nedošlo k obsahovému překrytí mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem, jsou uvedeny v částech 4.2 a 4.3.

#### **4.1.1 Interní/externí školení**

V části 2.2.4 byla prezentována informace, podle níž realizuje ISS většinu svých školení interně. Tato informace vysvětluje, proč v dotazníkovém průzkumu až 48% pracovníků firmy nedokázalo kvalitu interních a externích

školení porovnat (viz. obrázek č. 39). Dá se proto předpokládat, že důvodem byla absence zkušenosti s oběma případy. Ti pracovníci, kteří zkušenosti s oběma případy školení mají, považují jejich kvalitu za vyrovnanou, popřípadě mírně preferují interní školení, jak ukazují i výsledky. Získané výsledky dotazníkového průzkumu nevedou k potřebě korekce stávajícího poměru typů školení.



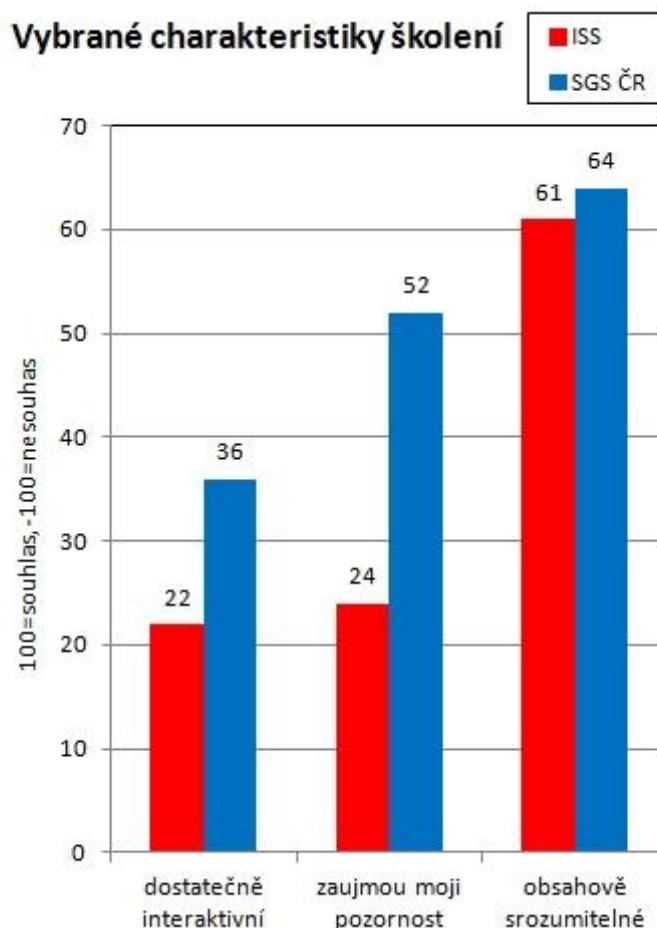
Obrázek č. 39: Kvalita interních a externích školení – podle schopnosti posoudit

V SGS ČR dokázalo až 87% respondentů kvalitu obou typů školení porovnat, což, na rozdíl od situace v ISS, reflektuje vyrovnané zastoupení interních i externích školení v tréninkovém programu firmy. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů považuje kvalitu obou typů školení za vyrovnanou (57%), následuje skupina respondentů preferující interní školení (17%) a externí školení (13%). V první kapitole praktické části (kapitola č. 2) této práce bylo uvedeno, že interní školení týkající se produktů, služeb (vedené interními školiteli - jinak pracovníky produktových útvarů a techniky z výrobních linek) byly v SGS ČR zavedeny v rámci projektu VFU teprve nedávno. Autor považuje za zajímavé, že navzdory tomuto faktu, kvalitu takto sestavených školení hodnotí jejich účastníci v průměru o něco lepší, než kvalitu externích školení, které zajišťují na to specializované externí společnosti,

vybrané náročným tendrem. Na základě těchto zjištění považuje autor zavedení interních školení v realizované podobě za krok správným směrem.

#### 4.1.2 Pasivní nebo interaktivní

Při sběru informací od útvary vzdělávání ISS SGS ČR prezentovali zástupci obou mezinárodních společností několik technik, jak dosáhnout poutavé formy školení. Ze strany ISS šlo o realizaci vzdělávání mimo pracoviště, hraní rolí, modelování variabilních situací, řešení problémů, zpětné vazby apod. Na druhé straně, v SGS ČR byla zdůrazněna „aktivní forma“ a „prodejní orientace“, využívání případových studií, her rolí, karetní hry apod. V ISS absolvovala přibližně polovina trenérů školení trenérských schopností, v SGS ČR podobná školení absolvovali všichni interní trenéři.



Obrázek č. 40: Vybrané charakteristiky školení

Jak ukazují výsledky (obrázek č. 40), v otázce obsahové srozumitelnosti jsou školení v obou společnostech na poměrně vysoké úrovni (61 a 64 b. na stupnici – 100 až 100). Školení ISS však získala výrazně nižší hodnocení na poli interaktivity (22 b.) a schopnost zaujmout (24 b.). Výsledky hodnocení SGS ČR v obou případech výsledky ISS přesahují, v oblasti „schopnost zaujmout pozornost“ dokonce o 28 bodů. Útvar vzdělávání ISS potvrdil používání více technik k dosažení vysoké míry interaktivity, získání a udržení si pozornosti účastníků, ty však nejsou do takové míry účinné, jako v případě SGS ČR. Příčinou těchto rozdílů může být několik:

Nesprávná volba technik zajišťujících interaktivitu a získání si pozornosti.

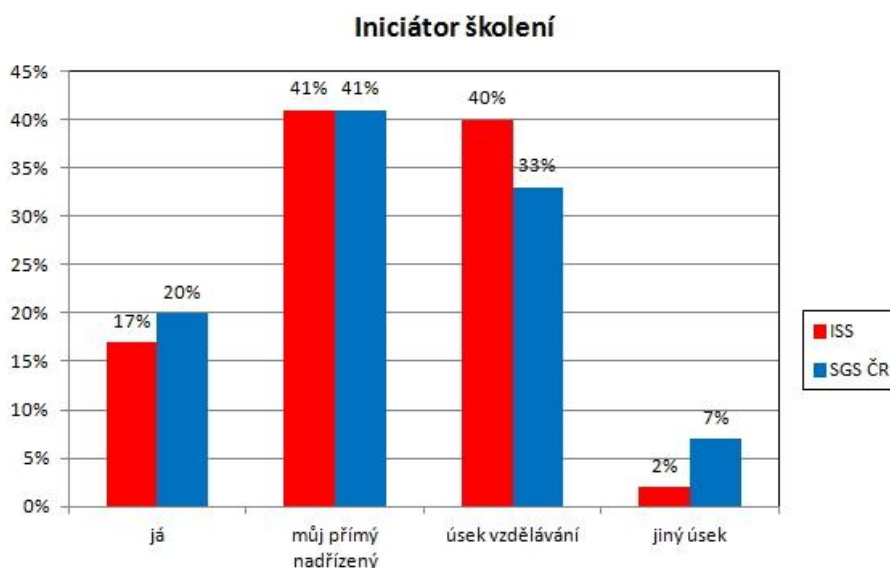
Nedůsledná aplikace těchto technik - v případě, že lektor techniku zná, ale nevyužívá.

Nesprávná aplikace předmětných technik - v případě, že lektor nedisponuje dostatečnými školitelскими dovednostmi na využití předmětných technik.

#### **4.1.3 Iniciátoři školení**

V případě ISS existuje soubor povinných školení, po jejichž absolvování reaguje útvar vzdělávání na iniciativu ze strany pracovníků, kteří mají možnost vybrat si školení z tréninkového katalogu. V SGS ČR byla původně všechna školení iniciovaná výběrem z katalogu. V současnosti (po zavedení projektu VFU) vychází podle tvrzení Ing. Kovandy iniciativa ve většině případů z útvaru vzdělávání. Pracovníci mají však stále jisté možnosti, jak školení

iniciovat - např. výběrem z katalogu školení.



Obrázek č. 41: Iniciátor školení

Výsledky dotazníkového průzkumu v případě ISS nejsou v rozporu s informacemi, získanými kvalitativním výzkumem z prostředí útvaru vzdělávání. Je možné usuzovat, že i v případě, že účast pracovníka na školení iniciuje jeho přímý nadřízený, je tato účast z pohledu útvaru vzdělávání interpretována jako iniciativa pracovníka. Za tohoto předpokladu může poměr 17:41:40 (viz. údaje na obrázku č. 41) odrážet reálnou frekvenci vzdělávacích iniciativ.

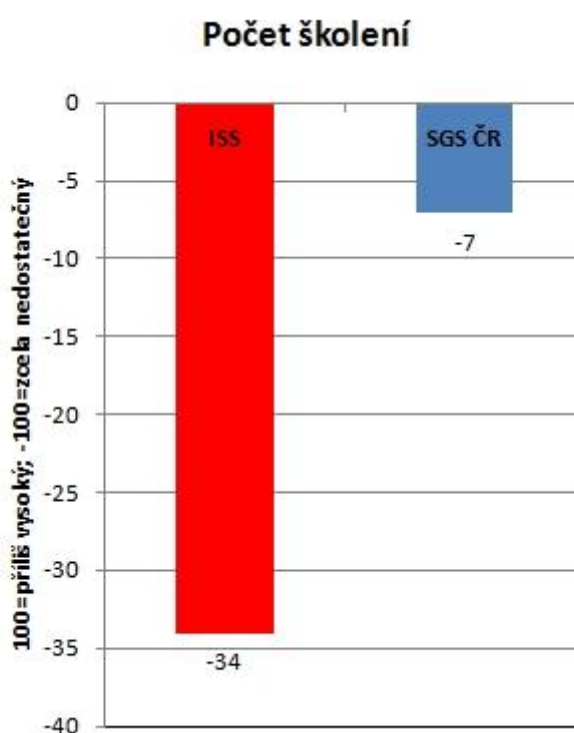
V případě SGS ČR jsou výsledky v mírném rozporu s obrazem vytvořeným na základě informací z útvaru vzdělávání. Respondenti za podstatného iniciátora vlastní účasti na školení označili svého přímého nadřízeného (41%), v souladu s projektem vzdělávání VFU a jiných by však iniciátorem podstatného počtu školení měl být samotný útvar vzdělávání. Ten je podle odpovědí respondentů iniciátorem jejich účasti na školení pouze v 33% případech. Je možné se proto domnívat, že rozpor může být vysvětlen úkolem přímého nadřízeného. Povinná účast pracovníka na školeních iniciovaných útvaru vzdělávání může být komunikována prostřednictvím



přímého nadřízeného, to následně v pracovníkovi může vzbudit dojem, že právě on je iniciátorem jeho účasti na školení, což v konečném důsledku může zkreslovat výsledky průzkumu.

#### 4.1.4 Počet školení

Průměrný pracovník Unibank absolvuje ročně 50 hodin tréninků (cca 6 dní). Pracovníci korporátního segmentu SGS ČR mají stanovený standard 80 hodin (10 dní), který je však v současnosti významně překračován - až na 15 dní. Reakce pracovníků na tyto objemy shrnuje graf na obrázku č. 42.



Obrázek č. 42: Počet školení

Pro připomenutí, počet školení je vyjádřen na následující stupnici: 100 = příliš vysoký, 33 = spíše vysoký, 0 = dostatečný, -33 = spíše nedostatečný, -100 = zcela uspokojivý.

Z grafu je zřejmé, že pracovníci ISS považují aktuální objem školení, kterých se účastní, za spíše nedostatečný. Tato informace může být chápána jako příležitost vzdělávacího systému ISS pro zvýšení počtu školení bez negativní reakce účastníků.

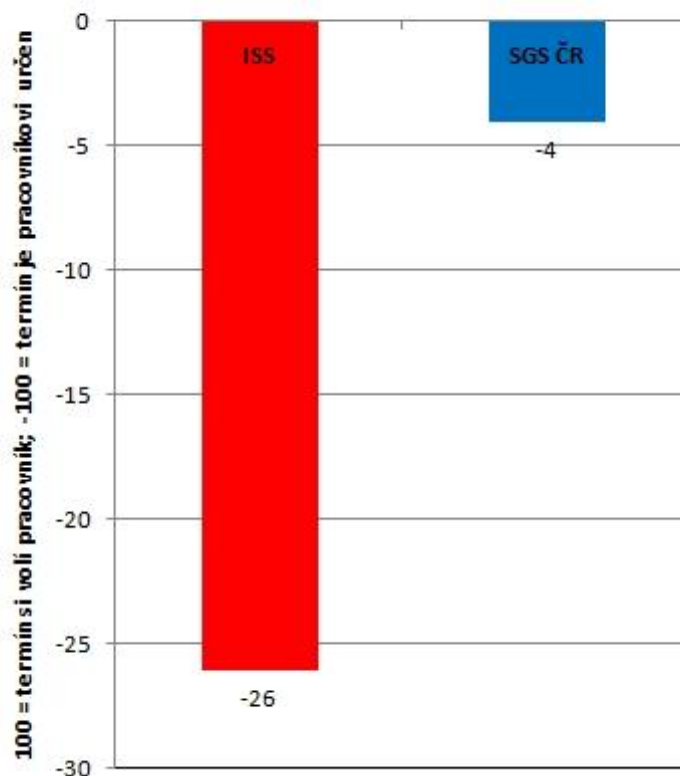
V případě SGS ČR byl zaznamenán překvapivý výsledek. Nakolik standardní objem školení, již samotný vyšší než ten v ISS, je v praxi překračován o několik dní do roka. Dalo by se předpokládat, že pracovníci SGS ČR budou počet školení považovat za příliš vysoký. Navíc, pracovníci SGS ČR vnímají velmi negativně fakt, že je jejich školení „odtrhují od práce“ (jedná se o nejsilnější demotivačních faktorů), což ještě umocňuje předpoklad, že by počet školení mohli považovat za nepřiměřeně vysoký. V rozporu s těmito předpoklady vnímají nicméně pracovníci SGS ČR v průměru aktuální počet školení jak v principu dostatečný (-7 b.). Z tohoto výsledku autor vyvozuje, že SGS ČR zavedením nové série produktových školení udělala krok správným směrem a současný objem školení, i když se může zdát vysoký, odráží potřeby pracovníků korporátního segmentu.

#### **4.1.5 Možnost ovlivnit termíny (běhy) školení**

Pracovníkům ISS je termín školení, resp. běhu, doporučený, mají ale možnost termín si změnit. V SGS ČR jsou při plánování školení vždy předem zohledněny termíny jiných školení tak, aby nedošlo ke kolizi. Při interních školeních si účastníci termíny spíše nevybírají, při externích školeních je možnost přesunout celý termín vyšší. Existuje také možnost vyměnit si svou účast na daném běhu školení s jiným pracovníkem. Hodnocení takto fungujícího systému uživateli je zobrazeno v následujícím grafu. Stupnice odpovědí je sestavena následujícím způsobem:

- 100 = pracovník si má možnost vybrat z několika termínů (běhů) počet školení;
- 0 = pracovník má navržen termín školení, ale termín je možné přizpůsobit jeho potřebám;
- -100 = pracovníkovi je určen termín školení.

### Volba termínu (běhu) školení



Obrázek č. 43: Volba termínu (běhu) školení

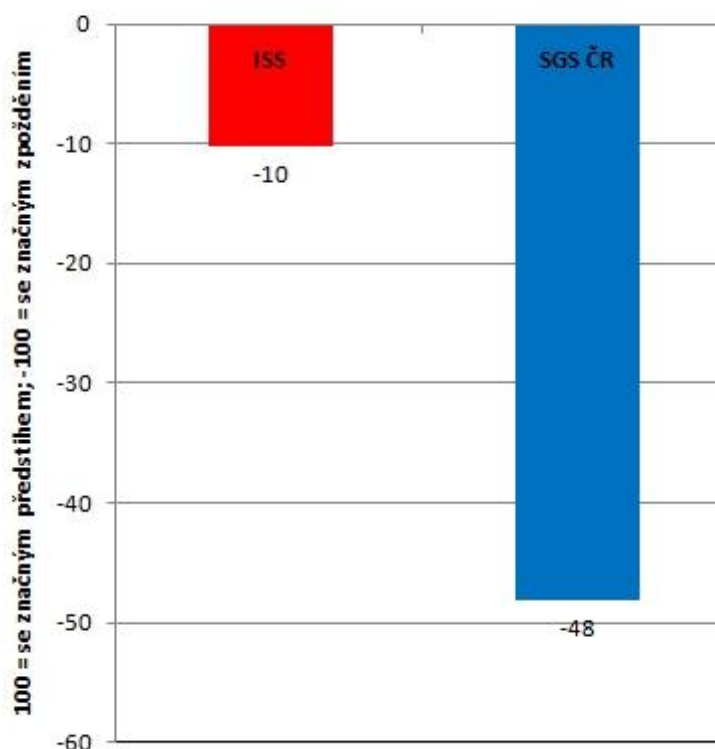
Analýza kvalitativních informací získaných z interview s představiteli útvaru vzdělávání by mohla vést k závěru, že oproti systému SGS ČR je vzdělávací systém ISS do větší míry otevřený možnosti přizpůsobit termín potřebám účastníka. Kvantitativní informace však tento předpoklad vyvracejí. Při porovnání výsledků dotazníkového průzkumu lze pozorovat, že pracovníci SGS ČR požívají vyšší míru možnosti zasáhnout do procesu volby termínu své účasti na školení, než jejich kolegové z ISS. V případě SGS ČR proto nejsou konstruována žádná korekce, nakolik výsledná hodnota -4 b je značně příznivá. Naopak v případě ISS existuje prostor pro demokratizaci systému přidělování účasti na školení tak, aby výsledný systém odrážel verbální záměr útvaru vzdělávání dát pracovníkům možnost termín si v případě potřeby změnit.

#### **4.1.6 Školení při zavádění nového produktu/služby**

Při zavádění nového produktu/služby v ISS, jsou pracovníci zaškolení formou RoadShow. Tvůrce produktu obejde obchodní místa a vyškolí ty pracovníky, kteří s daným produktem/službou budou přicházet do kontaktu. Podle informací z kvalitativního průzkumu probíhají tato školení v ISS současně se spuštěním nového produktu. V SGS ČR jsou při příležitosti zavedení nového produktu pracovníci vyškoleni formou specializovaných tréninků. Školitelé jsou pracovníci produktových útvarů. V SGS ČR je snaha školení realizovat dříve, než je změna nebo nový produkt zaveden. Pracovníci útvaru vzdělávání ale připouštějí, že školení byla v minulosti realizována i s jistým časovým zpožděním. Zkušenosti pracovníkům se školeními tohoto typu, získané prostřednictvím kvantitativního výzkumu, prezentuje graf na obrázku č. 44.

V rámci kvantitativního výzkumu hodnotili pracovníci načasování školení souvisejících se zaváděním změn nebo nových produktů dle následující škály: 100 b. = Se značným předstihem, 33 b. = těsně před uvedením, -33 = těsně po uvedení, -100 = se značným zpožděním.

### Školení při zavádění nového produktu/služby



Obrázek č. 44: Školení při zavádění nového produktu/služby

Z porovnání výsledků načasování předmětných školení obou firem je zřejmé, že vzdělávací útvar ISS je v daném směru výrazně úspěšnější, než jeho protějšek v SGS ČR. (-10 b. ISS oproti -48 b. SGS ČR). Přesto však není výsledek ani jedné z porovnávaných firem z pohledu jejich pracovníků uspokojivý. Načasování školení ISS souvisejících se zavedením nového produktu bylo účastníky školení (prostřednictvím dotazníků) hodnocené podobným způsobem, jak ho popsali pracovníci útvaru vzdělávání (v rozhovoru) - přibližně v čase zavedení produktu, resp. s velmi malým zpožděním. Autor daný stav hodnotí spíše pozitivní, vidí však prostor pro posun načasování školení směrem k oblasti „těsně před zavedením“. Načasování školení současně se zavedením nového produktu není problematické, pokud nedojde ke skluzu do oblasti „po zavedení“, jak to popisují výsledky kvantitativního výzkumu.

Výsledky načasování SGS ČR (-40 b.) ukazují na realizaci školení za oblasti „těsně po zavedení,“ (-33 b.), směrem k oblasti „se značným zpožděním“ (-100 b.). Takové výsledky předčily opatrné vyjádření představitelů útvaru vzdělávání SGS ČR, kteří si uvědomují své jisté zpoždění, a tyto mohou být právem považovány za jednu ze slabých stránek systému vzdělávání SGS ČR. Náprava daného stavu by se podle názoru autora měla zařadit mezi priority útvaru vzdělávání.

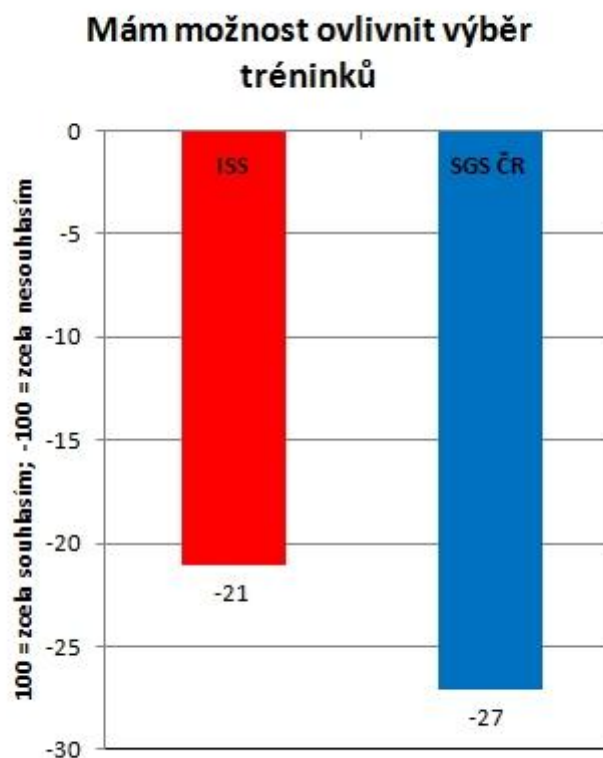
#### **4.1.7 Vzdělávací potřeby pracovníků**

V této části jsou konfrontovány výsledky kvalitativního a kvantitativního průzkumu v otázce identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Prezentovaná je míra, do jaké mají samotní pracovníci možnost zasáhnout do procesu analýzy svých vzdělávacích potřeb a ovlivnit tak výběr, resp. náplň, stávajících školení.

Kvalitativním výzkumem bylo zjištěno, že ISS organizovaný průzkum vzdělávacích potřeb v tomto období nerealizuje. Soulad mezi školeními a vzdělávacími potřebami pracovníků zajišťuje na základě informací získaných od pracovníků prostřednictvím zpětné vazby následující po každém školení, nebo z pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců (hodnotící pohovor), které obsahuje plán rozvoje - tzv.. „Development plan“ včetně požadovaných tréninků. V SGS ČR monitoruje útvar vzdělávání vzdělávací potřeby pracovníků prostřednictvím zpětné vazby ze školení - od jednotlivých lektorů až po účastníky. Pokud se opakuje nějaký námět, jak školení obohatit, nápady jsou do školení zakomponovány. Pracovníci z poboček také někdy přímo volají a informují útvar vzdělávání o tom, jaké školení požadují zařadit na příslušný rok.

Výsledky kvantitativního průzkumu shrnuje graf na obrázku č. 45. Na 200-bodové stupnici mohli respondenti s tvrzením „Mám možnost ovlivnit výběr tréninků, kterých se zúčastňuji“ zcela souhlasit (100 bodů), spíše

souhlasit (33 bodů), spíše nesouhlasit (-33 bodů) nebo zcela nesouhlasit (-100 bodů). Z výsledků je zřejmé, že pracovníci subjektivně spíše nevidí možnost, že by výběr školení mohli ovlivnit.



Obrázek č. 45: Možnost ovlivnit výběr tréninků

Při porovnání odpovědí respondentů - pracovníků ISS a SGS ČR je pozorovatelný jistý odstup ISS směrem k lepším možnostem pracovníků ovlivnit výběr školení (ISS -21, SGS ČR -27). Každopádně jsou však údaje získané kvantitativním výzkumem v jistém rozporu s informacemi kvalitativního charakteru, které pojmenovávají různé způsoby, jakými mají pracovníci možnost výběr školení ovlivnit. Nabízejí se v zásadě tři interpretace:

- Pracovníci možnost ovlivnit výběr školení mají, využívají ji, ale nejsou si toho vědomi.

- Pracovníci možnost ovlivnit výběr školení mají, ale nejsou si její vědomi a proto ji nevyužívají.

- Pracovníci možnost ovlivnit výběr školení nemají a informace z kvalitativního průzkumu jsou zkreslené.

Autor za nejpravděpodobnější považuje kombinaci první a druhé interpretace. Pracovníci pravděpodobně možnost ovlivnit výběr školení mají, ale nejsou si jí vědomi. Pokud tuto možnost i využívají, činí tak pouze ve vzácných případech, nebo nevědomky.

Vycházejíc ze závěrů teoretické části práce, na analýze vzdělávacích potřeb by měli participovat zástupci všech zúčastněných stran vzdělávání. Do této skupiny je možné zařadit samotné pracovníky, jejich nadřízené, ředitele poboček, lektory a útvar vzdělávání. Identifikaci vzdělávacích potřeb je rovněž nutné propojit s hodnocením pracovních výkonů zaměstnanců ze strany nadřízených pracovníků - manažerů. Přestože hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců bývá v praxi propojené zejména s odměňováním, je možné ho využít jako bohatý zdroj informací i při analýze vzdělávacích potřeb. Navíc, pohled nadřízeného pracovníka - manažera - by neměl být v procesu identifikace vzdělávacích potřeb přehlížen. Naopak, nakolik je vzdělávání součástí managementu lidských zdrojů, plní v něm pohled manažera významnou roli.

Slabou stránkou systému vzdělávání SGS ČR je absence úlohy ředitelů oddělení - manažerů v procesu analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků. Pracovníci útvaru vzdělávání SGS ČR by měli při analýze vzdělávacích potřeb zohledňovat výsledky hodnocení pracovních výkonů, např. zavedením tvorby „Plánu rozvoje pracovníka“, který mj. obsahuje požadované tréninky, tak jak to dělá ISS.



V případě ISS je analýzu vzdělávacích potřeb možné obohatit o postřehy školitele, přednášející, kteří svými poznatky mohou přispět k rozšíření stávajících školení, nebo k vytvoření školení zcela nových.

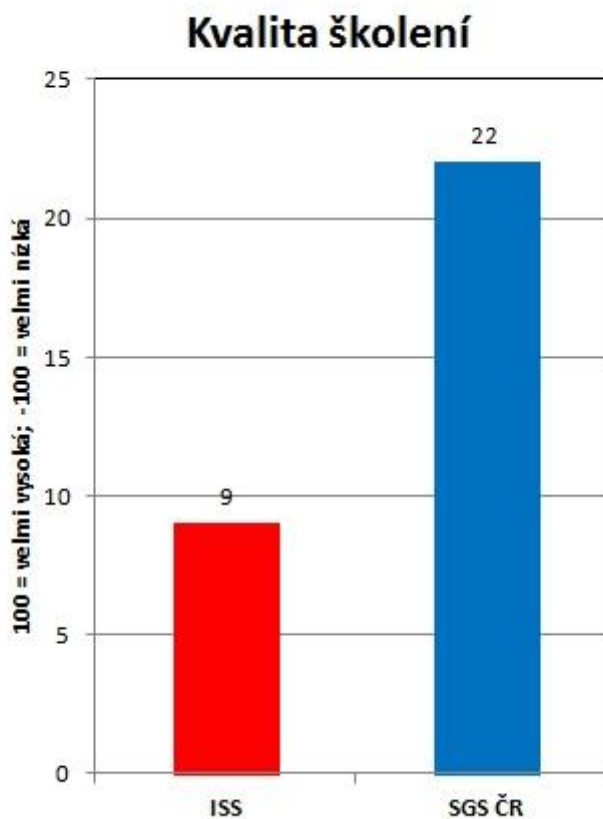
Správná identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků je potřebná a důležitá. Dá se ale předpokládat, že pracovník bude mít pozitivnější vztah ke školením, pokud ví, že jejich výsledná podoba respektuje jeho vzdělávací potřeby, včetně potřeb jimi artikulovaných. Právě proto by v zájmu útvarů vzdělávání nemělo být jen poznání vzdělávacích potřeb svých pracovníků, ale i ujištění se, že pracovníci jsou informováni o svých možnostech, jak výběr školení ovlivnit. I na tomto poli vidí autor prostor pro aktivnější politiku útvarů vzdělávání obou společností.

#### **4.1.8 Kvalita školení**

V této části budou prezentovány výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu v otázce kvality školení a technik jejího monitorování.

Kvantitativním průzkumem byla hodnocena kvalita v následujícím rozsahu: velmi vysoká (100 b.), Spíše vysoká (50 b.), Standardní (0 b.), Spíše nízká (-50 b.), Velmi nízká (-100). Výsledky shrnuje graf na obrázku č. 48. Jak je z grafu zřejmé, pracovníci obou společností považují kvalitu školení, která mají možnost absolvovat, za mírně nadstandardní. Rozdíl mezi odpověďmi respondentů jednotlivých společností je v míře - zatímco pracovníci ISS hodnotili kvalitu svých školení na úrovni blízkého standardu (9 b.), pracovníci SGS ČR v průměru udělili svým školením o 13 bodů více (22 b.), což je o poznání blíže k úrovni "spíše vysoká". Z korelační analýzy vyplývá, že pracovníci ISS mají tendenci vnímat školení jako kvalitní, pokud ho považují za interaktivní (0,469), pokud zaujme jejich pozornost (0,429) a pokud poznatky z něj získané mají možnost využít v praxi (0,486). V případě SGS ČR je vnímání kvality školení nejsilněji korelováno s jeho interaktivitou (0,631), schopností školení pozitivně ovlivnit výkon na pracovišti (0,495) a schopností

zaujmout pozornost (0,464). Naopak negativní je korelovány s přítomností nepotřebných informací na školení (- 0,519).



Obrázek č. 46: Kvalita školení

Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že v ISS probíhá měření a zabezpečování kvality školení těmito formami: zpětná vazba sbíraná po každém školení (viz. příloha D), v některých případech jsou také realizovány testy, rozhovory s účastníky těsně po tréninku, post facto rozhovory s odstupem od tréninku, řízené rozhovory s manažery o přínosu tréninku, feedback od lektorů. SGS ČR na tyto účely využívá metodu dotazníků (účastníci po skončení školení hodnotí jednotlivých trenérů a zároveň školení jako takové, viz. příloha E) a testování účastníků před a po školení, realizované při produktových školeních.

Získané výsledky účastníky vnímané kvality mírně favorizují školení SGS ČR, s jistým nadhledem je možné říci, že oběma útvarům se daří

zabezpečovat úroveň kvality školení nad úrovní „standardní“ (0 b.), což autor vnímá pozitivně.

V případě, že mají firmy zájem o zvýšení subjektivního hodnocení kvality školení účastníky, se dá na základě výsledků korelační analýzy (část 3.6.2) v případě ISS doporučit zaměření na zvýšení využitelnosti poznatků v praxi, zintenzivnění interaktivity školení a přitažlivosti směrem k lepší schopnosti zaujmout pozornost účastníků. V případě SGS ČR by podle názoru autora měli nejefektivněji zvýšit účastníky vnímanou kvalitu školení zejména zvýšená interaktivita a snížený podíl nepotřebných informací. V souvislosti s využívanými systémy monitorování a se zabezpečováním kvality školení je nutné konstatovat jistou míru jednoduchosti v případě SGS ČR, nakolik se tento systém ve většině případů spoléhá jen na názory účastníků. S cílem objektivizovat hodnocení kvality školení autor doporučuje do procesu hodnocení kvality zapojit více subjektů, například nadřízené pracovníky a lektory, tak jako v případě ISS.

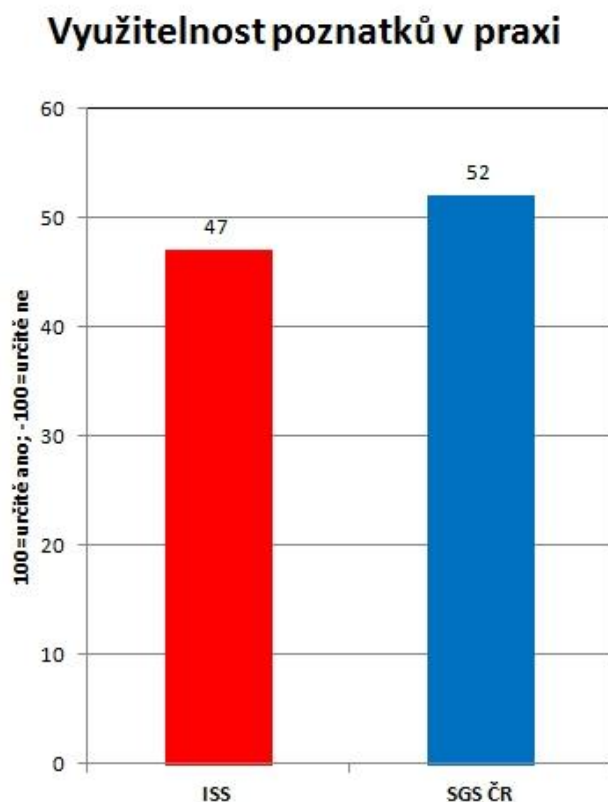
#### **4.1.9 Využití znalostí získaných pracovníky z tréninků v praxi**

V této části jsou porovnány výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu v otázce využitelnosti školeními získaných poznatků v praxi.

Kvalitativním výzkumem bylo zjištěno, že v ISS dopady školení na pracovišti centrálně monitorované nejsou. Za sledování výstupů školení je odpovědný přímý nadřízený účastníka, tj. ředitel pobočky, který má možnost sledovat změny v pracovních výkonech daného pracovníka, a tedy i rozšíření získaných poznatků v praxi. Pro účely sledování aplikace poznatků ze školení mohou sloužit i post facto rozhovory s účastníky s odstupem od tréninku a řízené rozhovory s manažery o přínosu tréninku. V SGS ČR je využívání poznatků v praxi realizováno prostřednictvím tzv. akčních plánů. Po absolvování školení si každý jeden pracovník sám vypracuje svůj akční plán, čímž si zadá úkoly, na kterých by měl pracovat. Sledování těchto plánů, a tedy

i využití získaných poznatků v praxi, je následně v kompetenci ředitele pobočky, pod kterou pracovník spadá.

Výsledky kvantitativního průzkumu shrnuje graf na obrázku č. 47. Na 200-bodové stupnici mohli respondenti s tvrzením „Získané poznatky určitě využiji v praxi“ zcela shodovat (100 bodů), spíše souhlasit (33 bodů), spíše nesouhlasit (-33 bodů) nebo zcela nesouhlasit (-100 bodů). Z výsledků je zřejmé, že pracovníci obou firem vnímají poměrně vysokou využitelnost získaných poznatků v praxi (odpovědi byly ve většině případů mezi „Spíše souhlasím“ a „zcela souhlasím“).



Obrázek č. 47: Využitelnost poznatků v praxi

Autor hodnotí pozitivně vysokou míru využitelnosti školení vnímanou účastníky. Samotné subjektivní vnímání využitelnosti poznatků v praxi účastníky školení však není postačující. Pro organizaci je důležité, aby poznatky nebyly jen využitelné, ale i reálně využívané. Je správné, že obě sledované firmy monitorují (prostřednictvím ředitelů poboček) využívání

poznatků ze školení v praxi. Při srovnání forem tohoto sledování je třeba vyzvednout využívání akčních plánů v SGS ČR. Akční plány vedou pracovníky k cílevědomějším využívání získaných poznatků a zároveň usnadňují a systematizují monitoring využívání poznatků realizovaný nadřízeným pracovníkem. Hodnotící pozitivní aspekty využívání akčních plánů autor vidí prostor pro jejich implementaci i v tréninkovém systému ISS.

Negativně může být vnímána absence centrálního monitoringu využívání poznatků v praxi v SGS ČR. Podle závěrů kvalitativního výzkumu disponuje v současnosti útvar vzdělávání SGS ČR jen informacemi o předpokládané využitelnosti získaných poznatků, kterou účastníci komunikují prostřednictvím zpětné vazby na konci školení. Pro práci útvarů vzdělávání je však důležitá i druhá část informace, a to, do jaké míry jsou poznatky reálně využívány. V případě ISS by tuto informaci měl útvar vzdělávání získávat prostřednictvím řízených rozhovorů s manažery o přínosu tréninku. Autor předpokládá, že situaci v obou firmách by mohlo zlepšit zavedení centrálního monitorovacího systému využívání poznatků ze školení. Systém by získával informace o míře aplikace od ředitelů poboček/oddělení a následně by je poskytoval útvaru vzdělávání, který by je mohl využít při vyhodnocování minulých školení, nebo při tvorbě školení v budoucnu.

#### **4.1.10 Oblíbenost školení**

Tato část konfrontuje oblíbenost školení vnímanou účastníky (zdroj: kvantitativní výzkum, část 3.3.3), s předpokládanou mírou oblíbenosti školení tak, jak ji odhadli pracovníci útvaru vzdělávání (zdroj: kvalitativní výzkum, část 2.7.4).

V rámci kvalitativního výzkumu odpověděli zástupci útvarů vzdělávání ISS a SGS ČR na otázku, zda se pracovníci účastní školení rádi, následovně:

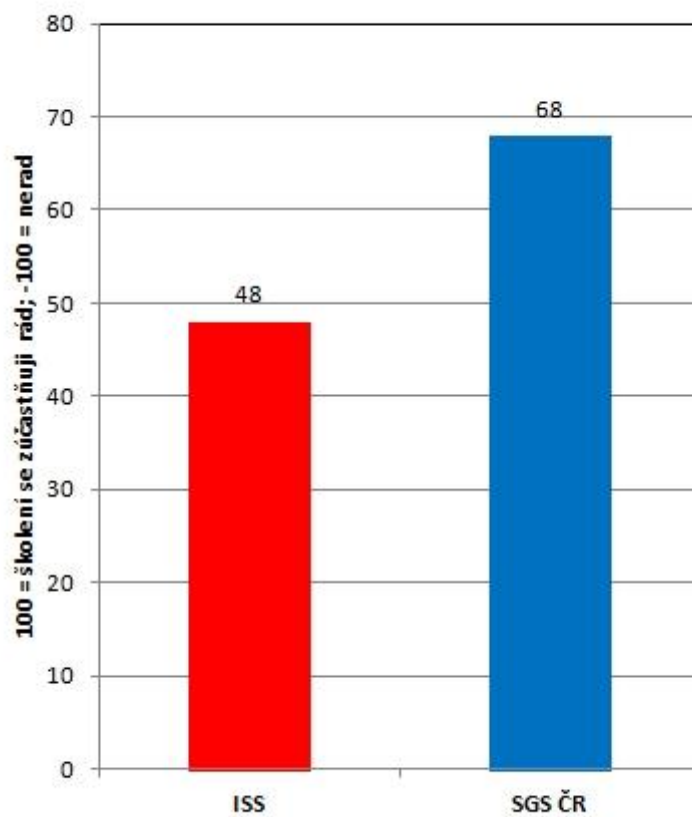
Mgr. Siváková, MBA (útvar vzdělávání, ISS): *„Reakce jsou i takové, i takové. Naši lidé se rádi vzdělávají a každý jeden trénink považují za přínos pro ně. Ale bohužel, situace je taková, že naši pracovníci mají tolik práce, že*

*často není jednoduché uvolnit se na několik dnů. Co se týká nových školení, jedná se o nově nastupující pracovníky, kteří zatím nemají tolik agendy, ti se jediné těší.“*

Ing. Kovanda (útvár vzdělávání, SGS ČR): *„Ze začátku byla školení vnímána spíše jako nutné zlo. Časem ale pracovníci zjistili, že se na školeních docela dobře cítí, seznámí se s dalšími kolegy, které neznali, vyměnili si zkušenosti. V zásadě můžeme dnes říct, že naši pracovníci tyto školení vítají, dokonce chodí na ně rádi.“*

V rámci kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, do jaké míry se respondenti účastní školení rádi. Jednotlivé možné odpovědi byly ohodnoceny následujícími počtem bodů: většinou rád / ráda (100 b.), spíše rád / ráda (33b.), spíše nerad / nerada (-33 b.), většinou nerad / nerada (-100 b.). Výsledná míra spokojenosti pracovníků obou firem je znázorněna na obrázku č. 48.

## Oblíbenost školení



Obrázek č. 48: Oblíbenost školení

Z uvedených údajů je možné konstatovat, že odpovědi pracovníků útvarů vzdělávání se ztotožňují s odpověďmi respondentů. Odpovědi respondentů v obou případech přesáhly hranici „spíše rádi“, v případě SGS ČR je průměrná odpověď (68 b.) dokonce blíže k nejpozitivnějšímu hodnocení „většinou rádi“.

V případě ISS se potvrdily dvě tvrzení Mgr. Sivákové, MBA, v jednom případě byl výsledek ještě optimističtější. Mgr. Siváková, MBA tvrdila, že pracovníci jsou příliš zaneprázdnění. Toto tvrzení se potvrdilo, protože „odtrhávání od práce“ bylo nejhůře ovlivňující faktor na oblíbenost školení v ISS. Také se potvrdilo, že školení jsou oblíbenější u služebně mladších pracovníků; ti oblíbenost školení ohodnotili o 10 b. více, než průměr ISS (58 b.). Pozitivnější, než odhadla Mgr. Siváková, MBA, byl poměr příznivců a

odpůrců školení. Těch, kteří na školení chodí částečně rádi nebo většinou rádi je spolu 90%, pokud co pracovníků, u kterých převládají negativní postoje je jen 10%.

Vyjádření Ing. Kovandy bylo značně opatrné. V rozporu s negativní zkušeností z minulosti má dnes až 96% pracovníků SGS ČR částečně rádi nebo většinou pozitivní vztah ke školení, až 57% pracovníků zvolilo nejpozitivnější možnou odpověď.

Korelační analýzou byla identifikována dvě zajímavá zjištění. Zaprvé, čím raději se pracovníci ISS účastní školení, tím víc pocítují jejich nedostatek. Za druhé, čím raději se pracovníci SGS ČR účastní školení, tím výše hodnotí jejich kvalitu.

Autor hodnotí výsledky oblíbenosti tréninků v SGS ČR jako velmi pozitivní. Pokud se pracovníci účastní školení rádi, dá se předpokládat, že jsou schopni učit se rychleji a více, poznatky si déle zapamatují a ochotněji použijí v praxi. V případě ISS je výsledná míra oblíbenosti značně pozitivní, 20 bodové zaostávání za výsledky SGS ČR však poskytuje jistý prostor ke zvyšování oblíbeností. O způsobech, jak toto dosáhnout, říká další část této práce.

#### **4.1.11 Motivační determinanty k účasti na školeních**

Mezi nejvýznamnější faktory, motivující pracovníků ISS k účasti na školení patří: snaha získat potřebné informace, odborný růst a snaha lépe si plnit pracovní úkoly. Pracovníky s pozitivním vztahem ke školením více motivuje odborný růst. Naopak, účastníky s méně pozitivním vztahem motivuje schopnost lépe vycházet vstříc klientům.

V případě SGS ČR nejvíce pozitivně motivuje stejná trojice faktorů (snaha získat potřebné informace, odborný růst a snaha lépe si plnit pracovní úkoly), jako v případě ISS. Pracovníci, kteří chodí na školení, rádi vnímají tyto tři důvody o něco intenzivněji.



Při srovnání odpovědí respondentů z jednotlivých firem byly zaznamenány tři významné rozdíly:

- Pracovníky ISS více motivuje odborný růst (25% ISS, 20% SGS ČR).
- Pracovníky SGS ČR více motivuje schopnost lépe vycházet vstříc klientům (11% ISS, 15% SGS ČR).
- Pracovníky ISS více motivuje prostor pro vztahy s kolegy (9% ISS, 5% SGS ČR).

Právě na tyto poznatky se mohou pracovníci útvaru vzdělávání zaměřit ve snaze motivovat pracovníky k účasti na školeních. Pomocí těchto argumentů dokážou školení takřkajíc „prodat“.

#### **4.1.12 Demotivační determinanty k účasti na školeních**

V případě ISS byly jako nejvíce demotivující faktory identifikovány „odtrhávání od práce“, absence potřebných informací, nevyužitelnost získaných poznatků a nutnost hodně cestovat. Pracovníky, kteří na školení chodí méně rádi, nebo spíše neradi, demotivuje více než jejich kolegy zejména „odtrhávání od práce“, a nutnost hodně cestovat.

V SGS ČR je čtveřice negativních faktorů stejná, jiné je však pořadí.

Nejvíce demotivujícím faktorem je „odtrhávání od práce“, následuje nutnost hodně cestovat, nevyužitelnost poznatků a absence potřebných informací. Při podrobnější analýze odpovědí bylo zjištěno, že pracovníky s méně pozitivním vztahem ke vzdělávání více než jejich kolegy demotivuje absence potřebných informací a nevyužitelnost některých poznatků. Překvapivým zjištěním bylo, že nutnost cestovat může až 3 krát více odradit pracovníky s celkově pozitivním vztahem ke školení.

Nejvýznamnější rozdíly mezi odpověďmi pracovníků SGS ČR byly zaznamenány v těchto oblastech:

- Nutnost hodně cestovat (ISS 17%, SGS ČR 25%).

- Nudnost, nedostatek interaktivity v rámci školení (ISS 11%, SGS ČR 6%).

Na základě těchto zjištění je možné, aby se útvar vzdělávání zaměřil na odstranění čtyř nejhůře vnímaných faktorů. Dá se předpokládat, že jejich zmírněním dojde k celkovému zvýšení oblíbenosti školení. V tomto procesu je také možné využít poznatky podrobnější analýzy a zaměřit se zejména na ty demotivační faktory, které jsou silněji vnímány pracovníky s méně pozitivním postojem ke vzdělávání. Je možné domnívat se, že pokud je negativní postoj ke školením způsoben zejména těmito faktory, po jejich odstranění (nebo redukci) by pracovníci s méně pozitivním postojem ke vzdělávání měli ztratit důvody, pro které se účastní školení neradi, čímž by mohlo dojít k výraznému nárůstu celkové oblíbenosti školení. Naopak tam, kde je nespokojenost zaznamenána zejména u pracovníků, kteří se na školení účastní rádi, není třeba realizovat nápravná opatření s naléhavostí, protože nespokojenost s danými faktory nevede k poklesu celkové nespokojenosti. Příkladem takového paradoxu je nutnost cestovat v SGS ČR, která je sice vnímána negativně, ale ne pracovníky, kteří se na školeních účastní neradi.

## **4.2 Porovnání kvalitativních výsledků ISS a SGS ČR**

V této části jsou porovnány výsledky kvalitativního výzkumu v ISS a v SGS ČR v těch oblastech, kde nedošlo k obsahovému překrytí s poznatky kvantitativního výzkumu. Zdůrazněny jsou nejvýznamnější rozdíly mezi vzdělávacími systémy použitými v jednotlivých firmách. V některých případech jsou stávající systémy porovnávány s teoretickými východisky.

### **4.2.1 Nabízená školení**

V této části jsou identifikovány tři závěry z porovnání nabídky školení obou firem: úloha EFRD, formalizace on-the-job tréninků a realizace outdoor školení.

#### **4.2.1.1 EFRD**

Při srovnání tréninkových katalogů obou porovnávaných institucí byla v rámci kvalitativního výzkumu objevena zajímavá skutečnost. ISS zajišťuje

některá školení tzv. „Small Business“ produktů/služeb prostřednictvím EFRD (Evropské firmy pro obnovu a rozvoj). Pracovníci útvaru pro vzdělávání ISS tento fakt vysvětlují tvrzením, podle kterého je EFRD akcionářem ISS, a proto má zájem za vzdělávání pracovníků této instituce. Při analýze vlastnické struktury však bylo zjištěno, že EFRD je kapitálově zainteresovaná v obou zkoumaných institucích, což vede k předpokladu, že SGS ČR by analogicky mohla využít podobné služby. Autor interpretuje tuto skutečnost jako příležitost pro SGS ČR, kterou je třeba blíže prozkoumat.

#### **4.2.1.2 On-the-job školení**

Kvalitativním výzkumem bylo zjištěno, že v ISS jsou realizovány on-the-job tréninky zejména novým zaměstnancům a to přednostně formou coachingu a shadowing (job shadowing je pracovní zkušenost, jejímž prostřednictvím studenti přezkoumají pracovní pozici strávením pracovního dne společně se zkušeným pracovníkem).

Nového pracovníka coachuje jeho nadřízený, případně jiný služebně starší kolega, jehož určí nadřízený. Tento proces formalizovaný není. V SGS ČR existence on-the-job tréninků (ve formě coachingu) závisí na manažerovi. SGS ČR manažerům poskytne nástroje, jako „kouč“ svých podřízených, ale rozhodnutí, zda coaching aplikovat, nebo ne, je na straně manažera.

Coaching nově přijatých pracovníků autor považuje za správné rozhodnutí. Pokud však organizace investuje do vzdělání svých pracovníků, například školením manažerů zaměřeným na coaching, měla by zajistit, aby tito implementovali získané poznatky do praxe. V opačném případě je vážně ohrožena efektivita vzdělávání, nakolik náklady nekorespondují s výnosy (resp. užitky), a jakož i dosažení samotných cílů školení.

Autor také dává ke zvážení možnost částečné formalizace coachingu, aspoň do té míry, aby byl každému nově přijatému pracovníkovi formálně přiřazený „kouč“.

#### **4.2.1.3 Outdoor tréninky**

Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že outdoor tréninky nejsou běžnou součástí tréninkového programu ISS. ISS nabízí outdoor školení pouze vybraným pracovníkům v rámci programu „Talenti“. Na druhé straně, outdoor školení již byla součástí tréninkového programu SGS ČR. Na základě dobrých zkušeností plánuje SGS ČR outdoor školení zařadit opakovaně.

Při porovnání praktik obou pozorovaných firem v souvislosti s tímto druhem školení autor oceňuje progresivitu přístupu zvoleného útvarem vzdělávání SGS ČR. Zařazení outdoor školení v čase změny organizační struktury poboček odpovídá teoretickým východiskům, položeným v první kapitole této práce. I v tomto případě je však třeba zabývat se vyhodnocováním přínosů školení, aby byla ověřena jeho smysluplnost. Ve snaze maximalizovat efekty z outdoor školení, pracovníci útvaru vzdělávání SGS ČR mají možnost inspirovat se doporučeními zmíněnými v teoretické části této práce (poskytnout absolventům outdoor tréninku videonahrávku se záznamem těch nejintenzivnějších zážitků, sestavit „ročenku“ - seznam absolventů outdoor školení s pracovními pozicemi a telefonními čísly apod.).

#### **4.2.2 Organizace a systém školení**

V následující části budou porovnány praktiky vzdělávání s důrazem na školení nových pracovníků a existenci tréninkových cest.

##### **4.2.2.1 Trénink pro nové zaměstnance**

ISS realizuje uvítací školení, která jsou povinná pro všechny nové zaměstnance, přibližně se konají jednou za dva měsíce. Uvítacího tréninku se účastní i ředitelé segmentů a generální ředitel. V SGS ČR noví pracovníci získávají dvoudenního školení, na kterém účastníci získají základní informace o firmě, jejích základních produktech a členech skupiny SGS ČR. Frekvence těchto tréninků je nízká, přibližně jednou za půl roku, v závislosti na počtu přijatých pracovníků.

Školení nově přijatých pracovníků ISS lze hodnotit pozitivně ze dvou důvodů. Zaprvé, autor považuje frekvenci realizace těchto školení, ve srovnání

SGS ČR, za výrazně vhodnější. Zadržet, účast vrchních představitelů firem na školení nových pracovníků je podle názoru autora dobře zvoleným krokem. Jsou posíleny osobní vazby mezi pracovníky na různých pozicích, zvyšuje se motivace nově přijatých pracovníků a posiluje se jejich závazek vůči společnosti, a vnímání vlastní důležitosti pro firmu.

Náplň školení SGS ČR hodnotí autor pozitivně, problematická je jejich frekvence. Je pochopitelné, že nízký počet nově přijatých pracovníků vede k nízkému počtu uvítacích školení. Nakolik je však důležitost takových školení pro pracovníka poměrně vysoká, je nutné hledat jiné způsoby, jakými uvítací školení realizovat. Nabízí se možnost využití e-learningu, případně distribuce specializovaných studijních materiálů - brožur. Pozitivně je vnímána účast zástupců firmy SGS ČR na uvítacích školeních, útvar vzdělávání má také možnost inspirovat se příkladem ISS v otázce účasti vrcholných představitelů firmy.

#### **4.2.2.2 Tréninkové cesty a plánování nástupnictví**

V ISS existuje ke každé pozici seznam tréninků, které by měl pracovník absolvovat. V SGS ČR podobný systém tréninkových cest nefunguje a tento systém plánuje zrealizovat. Autor považuje existenci tréninkových cest za důležitý prvek napomáhající systematizaci systému vzdělávání. V případě SGS ČR je třeba vytvořit systém, který ke každé pozici přiřadí seznam tréninků, které je pracovník povinen absolvovat. Pokud budou tyto tréninkové cesty tvořeny na základě popisu pracovní pozice, zajistí systém tréninkových cest požadovanou odbornou způsobilost každého jednoho pracovníka na každé pozici. Dá se také očekávat, že systém tréninkových cest usnadní nastavování školení pro nové pracovníky.

V této souvislosti se také nabízí implementace plánování následnictví, nástroje propojujícího systém vzdělávání a managementu kariéry. Takovým systémem by byly rozvíjené kompetence v potenciálních lídrech, s cílem nezaujatým způsobem připravit kvalifikovaných kandidátů na obsazení vyšších pozic v organizaci.

### **4.2.3 Interní školitelé**

V této části budou porovnány výsledky kvalitativního výzkumu v ISS a v SGS ČR v otázce interních školitelů, jejich vyškolení a motivace.

#### **4.2.3.1 Vyškolení interních školitelé - trenérské dovednosti**

V SGS ČR každý interní školitel získal trenérské dovednosti prostřednictvím speciálního tréninku organizovaného externí poradenskou společností, v případě ISS absolvovala podobná školení jen asi polovina interních trenérů.

Autor je přesvědčen, že získání trenérských dovedností je nutnou podmínkou k tomu, aby mohl interní pracovník organizace vést jakékoliv školení. Právě nabytí školicích dovedností lektorovi umožňuje vést školení zajímavou, interaktivní, poutavou a srozumitelné formě. Absenci podobného školení u poloviny interních trenérů je možné považovat za slabou stránku vzdělávacího systému ISS, což může vysvětlovat zaznamenanou nižší míru účastníky vnímané interaktivity a schopnosti zaujmout pozornost (viz. kapitola 4.1.2). Dá se předpokládat, že náprava daného stavu by mohla vést k pozitivnějšímu hodnocení v předmětných metrikách.

#### **4.2.3.2 Vyškolení interních školitele - obsahová náplň**

Všechny interní tréninky v ISS školí školitele, kteří se danou problematikou zabývají v každodenním kontaktu. V praxi pracují s produkty/službami, které pak vyučují na školeních. Přímé propojení mezi produktovým oddělením a prodejci v ISS neexistuje. V SGS ČR školí interně pracovníci z produktových útvarů, u kterých je znalost produktů samozřejmá a ti pracovníci z oddělení, kteří z daných oblastí získali nejvyšší hodnocení v testech. Navíc, tito školí vždy v týmu se školiteli z produktových útvarů, takže přenos znalostí je zaručen.

Autor považuje systém SGS ČR za vyváženější, nakolik kombinuje znalosti pracovníků produktových útvarů se zkušenostmi prodejců. Taková kombinace má lepší možnost směřovat k efektivnějším navrženým školením, poskytujícím kvalitnější a užitečnější informace, čerpané i v případě technických znalostí i v případě prodejních zkušeností přímo od zdroje. Školení ISS lze hodnotit jako méně vyvážené, nakolik se opírají jen o znalosti a zkušenosti prodejců. Zainteresování pracovníků produktových útvarů do vzdělávání pracovníků poboček je proto možné hodnotit jako příležitost ISS, využití níž může vést ke zvýšení kvality a aktuálnosti nabízených informací, což přispěje k celkové kvalitě a odbornosti školení.

#### **4.2.3.3 Motivace a odměňování interních lektorů a školitele**

V ISS, stejně jako v SGS ČR jsou interní lektori motivováni samotnými školeními, resp. růstem z nich vyplývajícím, jakož i finančními odměnami. Finanční odměna je v případě ISS závislá od počtu odučených hodin, v případě SGS ČR od počtu odučených hodin a získaného hodnocení od účastníků. V SGS ČR finanční motivace není vnímána jako podstatná.

Přestože autor souhlasí s důrazem kladeným na nefinanční složku motivace, považuje za správné zohledňování hodnocení účastníku při odměňování, způsobem, jaký praktikuje SGS ČR. Zohledňování hodnocení účastníku při odměňování lektorů ISS by podle názoru autora mělo vést k větší snaze lektorů vyhovět potřebám účastníků (například atraktivnějších tréninků), čímž by se zvýšila celková kvalita a účinnost školení.

#### **4.2.4 Náklady a výnosy, efektivita školení**

Tato část obsahuje srovnání zjištění pocházejících z kvalitativního výzkumu realizovaného v ISS a v SGS ČR v oblasti identifikace nákladů a výnosů spojených se vzděláváním.

##### **4.2.4.1 Náklady**

Náklady na vzdělávání v korporátním segmentu ISS nevyčísluje. Podle útvaru vzdělávání je příčinou velké množství interně realizovaných tréninků,

při kterých jsou využívány většinou interní zdroje organizace, jejichž cena je jen těžko odhadnutelná (např. interní lektoři, vlastní školící místnosti apod.). Rozpočet určen na vzdělávání je využíván na externí tréninky a pozvání si externích školitelů - hostujících přednášejících. V SGS ČR jsou vždy počítány náklady související se školeními, nejsou v nich však zahrnuty příplatky interních školitelů, přednášejících. Při přípravě každého školení je dopředu zřejmé, kolik bude školení stát. SGS ČR také vyčíslil roční náklady na pracovníka.

Při porovnání praktik používaných v obou pozorovaných firmách v oblasti monitorování nákladů se k teoretickým doporučením výrazně více blíží praktiky SGS ČR. Vzhledem k nákladnosti vzdělávacích aktivit je v zájmu organizace udržovat si přehled o investovaných prostředcích. Znalost nákladů je také nezbytná podmínka pro výpočet efektivity školení.

Právě z tohoto důvodu je překvapivým zjištěním, že ISS náklady spojené se školením nevyčísluje. Útvar vzdělávání ISS by měl zvážit možnosti, jak odhadnout cenu interních zdrojů a dospět tak k částce nákladů vynaložených na vzdělávací aktivity, čímž by organizace získala přehled o prostředcích investovaných do vzdělání individuálních pracovníků, a zároveň by byl vytvořen prostor pro vyjádření efektivity jednotlivých tréninkových programů. V případě SGS ČR autor oceňuje progresivitu ve výpočtu nákladů. Nakolik však náklady mají vyjadřovat všechny použité zdroje, včetně interních, SGS ČR by přesnost svých výpočtů mohla zvýšit zahrnutím nákladů spojených s využíváním služeb interních školitelů.

#### **4.2.4.2 Sdílení nákladů školení**

ISS hradí veškeré náklady na vzdělávání z vlastního rozpočtu. SGS ČR používá systém, podle něhož pracovník účasten externích školení z vlastní iniciativy ponese 20% reálných nákladů se školením spojených. Je pravomocí ředitele příslušné pobočky/oddělení dohodnout s pracovníkem cíl (tzv. „target“), po splnění jehož mu firma uhradí i zbývajících 20% nákladů.



System sdílení nákladů externích školení pracovníky SGS ČR má řadu výhod, ale nese si sebou i jistá rizika. Zavedením takového pravidla se budou pracovníci ve větší části účastnit na relevantních školeních, které pro ně opravdu znamenají přínos.

System také zdůrazňuje roli manažera (ředitele pobočky/oddělení), který získává možnost ovlivňovat rozhodnutí svých pracovníků směrem k účasti na relevantních školeních. Rizikem systému je však možná demotivace pracovníků a snížená ochota vyvinout iniciativu směrem k účasti na externích školeních. Dopadům teprve nedávno zavedeného systému by měla být věnována hlubší analýza.

ISS by zavedení podobného systému mohla zvážít zejména v případě, pokud by objem prostředků investovaných do externích školení z iniciativy pracovníků výrazně stoupal a relevantnost těchto školení by nebyla potvrzena.

#### **4.2.4.3 Výstupy, výnosy a efektivita školení**

V případě ISS je sledována zpětná vazba od účastníků, v některých případech jsou účastníci testováni před a po školení. Dále jsou sledovány změny chování na pracovišti (změny v pracovních výkonech daného pracovníka), realizované jsou post facto rozhovory s účastníky s odstupem od tréninku a řízené rozhovory s manažery o přínosu tréninku. Výnosy jednotlivých školení vyčíslovány nejsou.

SGS ČR sleduje zpětnou vazbu od účastníků, využívání poznatků v praxi je monitorováno prostřednictvím tzv. akčních plánů. Efektivita školení v SGS ČR centrálně hodnocena není. Ing. Kovanda ale připustil, že v případě některých školení by to možné bylo: *„Výrobní techniky by se nám mohly odrazit ve zrychlení výroby. To znamená, měli bychom zaznamenat odraz ve výsledcích. Neříkám, že hned, ale do půl roku, roku, by mělo být vidět, že naši pracovníci jsou schopni odpracovat více, jak byli schopni před samotným školením.“* V budoucnu SGS ČR plánuje zavést důmyslnější a propracovanější

propojení na zjištění přidané hodnoty pracovníka. SGS ČR výnosy jednotlivých školení nevyčísľuje.

Efektivitu školení je možné hodnotit na základě několika parametrů. Významná je úloha využívání získaných znalostí v praxi, které byly blíže analyzovány v části 4.1.9.

Nejdůležitějším ukazatelem jsou však výnosy školení, které je možné vyčísľit po přepočtení „Provozních výstupů“ tak, jak to doporučují Engel a Kapp (2004) v části 1.3 této práce. Až následným porovnáním celkových nákladů a celkových výnosů školení je možné určit jejich celkové čisté výnosy a efektivitu (jako návratnost investice do vzdělání).

Kvalitativní výzkum ukázal, že ani jedna z pozorovaných společností výnosy školení nevyčísľuje. Navíc, pozorované jsou spíše „tréninkové výstupy“ (počet účastníků, úroveň znalostí ověřená testem, změna pracovního chování způsobenými školení apod.), které však poskytují pouze informace pro sledování toho, jak jsou tréninky realizovány, nebo jak na ně účastníci reagují a učí se z nich. Teorie však doporučuje sledovat zejména „provozní výstupy“ (míra produktivity, objem tržeb, kvalita a rychlost služeb, zákaznická spokojenost, fluktuace zaměstnanců apod.), které jsou blíže k tomu podstatnému - k výstupům a produktivitě organizace. Vzdělávací útvary by měly hledat způsoby, jak identifikovat vliv školení na „provozní výstupy“ a následně pomocí vyčísľením celkových výnosů školení budou moci obě společnosti dospět k celkové efektivitě jednotlivých školení.

#### **4.2.5 Sdílení znalostí, e-learning**

V této části budou konfrontovány výsledky kvalitativního výzkumu z oblastí sdílení vědomostí a e-learningu v ISS a SGS ČR.

##### **4.2.5.1 Sdílení znalostí**

V ISS byly zaznamenány následující prvky managementu znalostí: propojení popisu pracovních pozic s moduly tréninku, přímá spoluúčasť managementu a expertů z centrály do tréninkových aktivit, tlak na manažery na

využití nabytých znalostí účastníky tréninku, implementace strategie do tréninků formou ucelených programů zaměřených apod. Pracovníci útvaru vzdělávání ISS věří, že v rámci pracovního procesu je komunikace dobrá, pracovníci si předávají zkušenosti, znalosti a dovednosti. Komunikace mezi pracovníky z různých poboček probíhá zejména na mítincích ředitelů, když se porovnávají výkony jednotlivých poboček.

V SGS ČR existuje mnoho příležitostí ke sdílení znalostí mezi pracovníky různých poboček. Organizovaná jsou „obchodní setkání“ (pro pracovníky, setkání vedoucích obchodní podpory a jednou měsíčně i mítinky ředitelů poboček). K cirkulaci znalostí v rámci SGS ČR také významnou měrou přispěl projekt VFU, který vytváří školicí týmy z vybraných pracovníků produktových útvarů a vybraných pracovníků výrobních linek.

Ve velkých organizacích často nastává situace, kdy komunikace a sdílení znalostí existují na poměrně uspokojivé úrovni, jsou však výrazně ohraničené linií jednotlivých útvarů. Útvary ve velké organizaci mají nezřídka vlastní identitu a kulturu, pracují uzavřeným způsobem. V takovém případě je komunikace a sdílení znalostí mezi jednotlivými útvary vážně deformované, což může vést ke snížené efektivitě organizace.

Při srovnání situace ve dvou pozorovaných bankách bylo kvalitativním výzkumem zjištěno, že míra sdílení znalostí v SGS ČR převyšuje tu v ISS. Pracovníci v SGS ČR sdílejí znalosti mezi výrobními linkami navzájem, existuje i živé propojení mezi výrobními linkami a odděleními s produktovými útvary, což firmě poskytuje podle názoru autora významnou konkurenční výhodu. V kontrastu s tím, v ISS jsou mezi pobočkami znalosti sdílené zejména prostřednictvím mítinků ředitelů, jistou roli mohou sehrát školení, kde pracovníci z více oddělení přicházejí navzájem do kontaktu, což však autor považuje za nedostatečné. Význam a důležitost sdílení znalostí v organizaci vyzdvihuje teoretická část 1.2.7. Vědom si více významných efektů rozvinutého sdílení znalostí, autor vidí široký prostor a intenzivně vnímá

potřebu zlepšení míry sdílení znalostí v ISS, ať už mezi pobočkami navzájem nebo mezi pobočkami a produktovými útvary.

#### **4.2.5.2 E-learning**

Útvar vzdělávání ISS je ke vzdělávání prostřednictvím e-learningu poměrně skeptický, nakolik ho považuje za méně efektivní, než vzdělávání realizované interpersonální formou. Mgr. Siváková, MBA ale připouští možnost, že bude ISS z důvodu vyčerpání k e-learningu později nucena přistoupit. V SGS ČR už je projekt e-learningu zaveden.

E-learning je reálná alternativa ke klasické formě vzdělávání. Jak ukazuje teoretická část 1.2.6, v některých směrech má jisté nedostatky, ale zároveň má mnoho předností (mj. šetření nákladů, přizpůsobení potřebám účastníka apod.). Autor oceňuje aktivity SGS ČR na poli e-learningu. Za důležité také považuje testování efektivity této formy vzdělávání a omezení realizace projektu jen na ty oblasti, kde byla efektivita potvrzena.

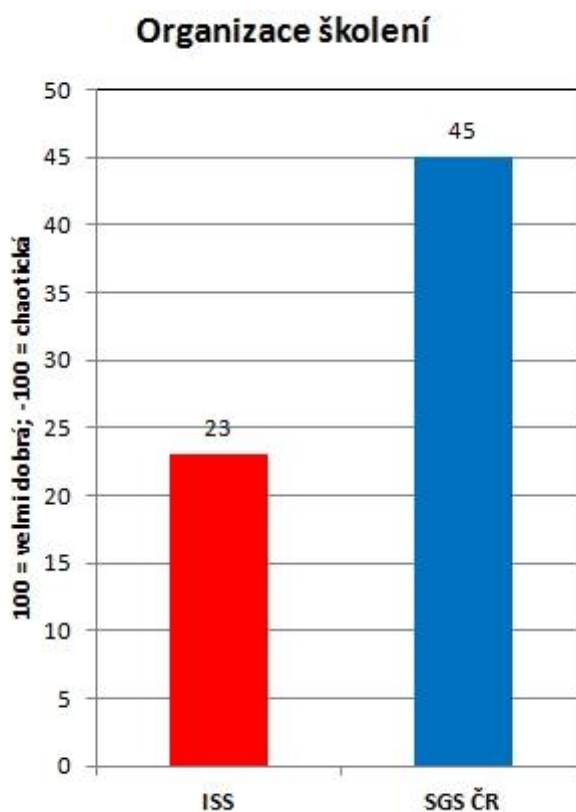
Při posouzení rizik spojených s e-learningem autor chápe obavy útvaru vzdělávání ISS. Pro zřejmé výhody e-learningu ve více oblastech je však třeba hledat cesty, jak využít výhody, které tato forma vzdělávání poskytuje. V případě ISS je možné postupovat podobně jako v SGS ČR, tj. prvotně verifikovat účinnost e-learningu, a až následně aplikovat e-learning v těch oblastech, kde byla účinnost této formy vzdělávání potvrzena.

### **4.3 Porovnání kvantitativních hodnocení ISS a SGS ČR**

Ve třetí kapitole byla prezentována zjištění kvantitativního výzkumu, který byl zaměřen na vzdělávací systémy ISS a SGS ČR. Úkolem této části je prezentovat srovnání kvantitativních charakteristik pozorovaných firem v těch oblastech, kde nedošlo k obsahovému překrytí s poznatky kvalitativního výzkumu. Jmenovitě bude porovnané vnímání hodnocení organizace školení a školení, kterých by si pracovníci přáli účastnit. Na závěr budou porovnány více charakteristiky školení a prezentovány budou agregátní hodnocení vzdělávacího systému tak, jak je vnímají jejich účastníci.

### 4.3.1 Organizace školení

V rámci kvantitativního výzkumu hodnotili respondenti organizaci a systém školení možnostmi: velmi dobrá (100 b.), spíše dobrá (33 b.), spíše slabá (-33 b.) a chaotická (-100 b.). Výsledné hodnocení je zobrazeno graficky na obrázku č. 49.



Obrázek č. 49: Organizace školení

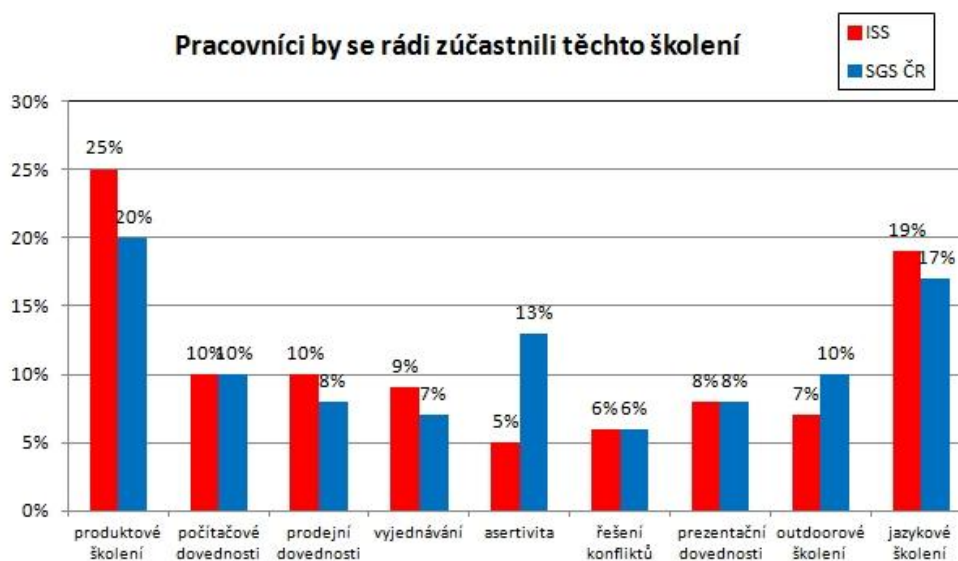
Z porovnání je zřejmé, že pracovníci SGS ČR hodnotí organizaci a systém školení až o 22 bodů pozitivněji, než pracovníci ISS. Přesto, že význam tohoto zjištění nelze přecenit, hodnocení pracovníků, které lze vnímat jako klienty vzdělávacího systému organizace, je hodné pozornosti.

Na základě údajů získaných touto prací je těžké posoudit příčiny nižší spokojenosti v případě ISS. Jedním z faktorů ovlivňující spokojnost s organizací školení by mohla být možnost pracovníků přizpůsobit si termín

běhu školení svým potřebám. V tomto hodnocení bylo možné pozorovat, že pracovníci SGS ČR mají výrazně vyšší míru možnosti zasáhnout do procesu volby termínu své účasti na školení, než jejich kolegové z ISS. Nakolik jsou však tyto veličiny v případě obě společností v korelaci na poměrně nízké úrovni (ISS 0,275; SGS ČR 0,131), nelze potvrdit závislost mezi hodnocením organizace školení a možností přizpůsobit si termín školení svým potřebám. Srovnání lze uzavřít konstatováním, že organizace školení v SGS ČR je vnímána výrazně pozitivněji než v ISS. Autor doporučuje realizovat hlubší analýzu v otázce identifikace determinantů nižšího hodnocení organizace a systému vzdělávání ISS.

### 4.3.2 Poptávka po školeních

Jedním z cílů kvantitativního výzkumu bylo identifikovat školení, kterých by se pracovníci rádi zúčastnili. Odpovědi respondentů shrnuje následující graf (obrázek č. 50):



Obrázek č. 50: Poptávka po školeních

Ze získaných údajů je zřejmé, že pracovníci ISS preferují účast na produktových školeních (25%) a jazykových školeních (19%). Při analýze odpovědí v závislosti na pozici bylo zjištěno, že pracovníci věkově do 35 let,

ve srovnání se svými staršími kolegy (věk nad 35 let), preferovali svou účast na školeních vyjednávání (do 35 let 13%; nad 35 let 7%). Pracovníci nad 35 let na druhou stranu dávají přednost školením počítačových dovedností (věk nad 35 let 16%; věk do 35 let 2%) a outdoor školením (věk nad 35 let 10%; věk do 35 let 3%).

Analýzou kvantitativních údajů v SGS ČR bylo zjištěno, že pracovníci preferují produktové školení (20%) a jazykové školení (17%), za nimiž s jistým odstupem následuje asertivita (13%). Pracovníky věkově pod 35 let nezaujalo školení počítačových dovedností (0%), více než jejich kolegové však preferují vyjednávací techniky (16%) a prezentační dovednosti (13%). Pracovníci věkově starší (nad 35 let) by se rádi zúčastnili produktových školení (28%) a školení počítačové dovednosti (24%), neprojevili zájem o vyjednávací dovednosti (0%) a řešení konfliktů (3%). Věkově mladší (věk do 35 let) nebyli zaujatí školením prezentačních dovedností (0%), preferují však outdoor školení (23%).

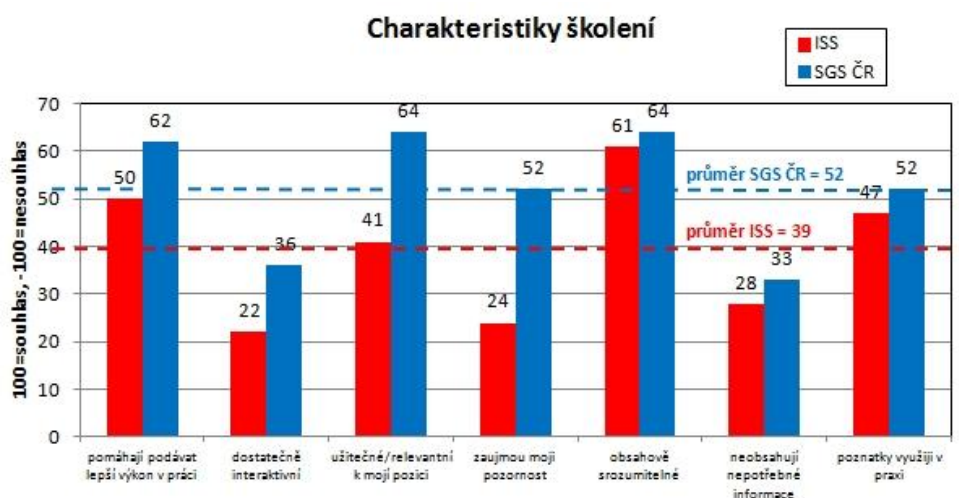
Při porovnání výsledků mezi firmami byla ze strany pracovníků ISS zaznamenána silnější poptávka po produktových školeních (o 5%), jazykových školeních (o 2%), prodejních (o 2%) a vyjednávacích dovednostech (o 2%). Na druhé straně, pracovníci SGS ČR kladou větší důraz zejména na asertivitu (o 8%) a outdoor školení (o 3%).

Vyšší poptávku po outdoor školeních v případě SGS ČR je možné odůvodnit existující zkušeností pracovníků SGS ČR s podobným typem školení. Autor doporučuje použít získané informace jako další vstupní údaje pro analýzu vzdělávacích potřeb v obou organizacích.

### **4.3.3 Charakteristiky školení**

Při hodnocení charakteristik školení v rámci kvantitativního výzkumu bylo použito sedm tvrzení - otázka č. 1 a) - g) v dotazníku (viz. příloha č. 6 a 7). S těmito tvrzeními mohli respondenti vyjádřit úplný souhlas (100 b.), částečný souhlas (33 b.), částečný nesouhlas (-33 b.) a úplný nesouhlas (-100 b.). Pro potřeby interpretace je šesté tvrzení „obsahují nepotřebné informace“

interpretováno inverzně, tj. „Neobsahují nepotřebné informace“. Výsledky kvantitativního průzkumu zobrazuje následující graf (obrázek č. 51).



Obrázek č. 51: Charakteristika školení – šestá hodnota interpretována inverzně

Výsledky výzkumu odhalují výrazně pozitivnější hodnocení pracovníky SGS ČR, v průměru až o 13 b. Z pozorovaných sedmi charakteristik školení je ve prospěch SGS ČR pozitivněji hodnocených všech sedm. Nejmenší rozdíly byly zaznamenány v otázce obsahové srozumitelnosti (3b.), využitelnosti poznatků v praxi (5 b.) a nepřítomnosti nepotřebných informací (5 b.). Naopak hodnocení ISS zaostávalo za hodnocením SGS ČR nejvíce ve schopnosti zaujmout pozornost (28 b.) a užitečnosti resp. relevance k pozici účastníka (23b.). Přes 10 bodový rozdíl byl zaznamenán také v interaktivitě školení (14 b.) A v pozitivním vlivu na pracovní výkony účastníka (13 b).

Z výsledků hodnocení vyplývá, že úroveň školení SGS ČR je ve více směrech poměrně vysoká. Ve snaze celkovou úroveň zvýšit se SGS ČR může zaměřit zejména na posílení nejméně pozitivně hodnocených charakteristik, tj. k odstranění nepotřebných informací ze školení a zvýšení interaktivity svých tréninkových aktivit. Útvar vzdělávání ISS má možnost postupovat dvěma směry s cílem zlepšit celkovou úroveň školení. Na jedné straně může posílit ty charakteristiky školení, které jsou hodnocené jako nejméně pozitivní. Na druhé straně může posílit ty charakteristiky, v nichž nejvíce zaostává za SGS ČR.



Proveditelnost posílení slabých charakteristik obecně může být sporná, ale v případě charakteristik, ve kterých ISS zaostává za SGS ČR, reprezentuje SGS ČR příklad organizace, která má tyto charakteristiky výrazně pozitivněji, a tudíž je možné tvrdit, že posílení těchto charakteristik je možné a dosažitelné. Pokud by měl útvar vzdělávání zájem o zlepšení celkové úrovně školení, o posílení charakteristiky splňující obě kritéria, je v první řadě nutné soustředit se na zlepšení schopnosti školení zaujmout pozornost účastníka. Příklad SGS ČR také ukazuje, že v případě ISS je možné zásadním způsobem zvýšit užitečnost resp. relevantnost školení k pozici účastníka. ISS také může zaměřit pozornost na posílení nejméně pozitivní hodnocených charakteristik, jmenovitě: zvýšit míru interaktivity a ze školení odstranit nepotřebné informace.

#### **4.3.4 Celkové kvantitativní srovnání**

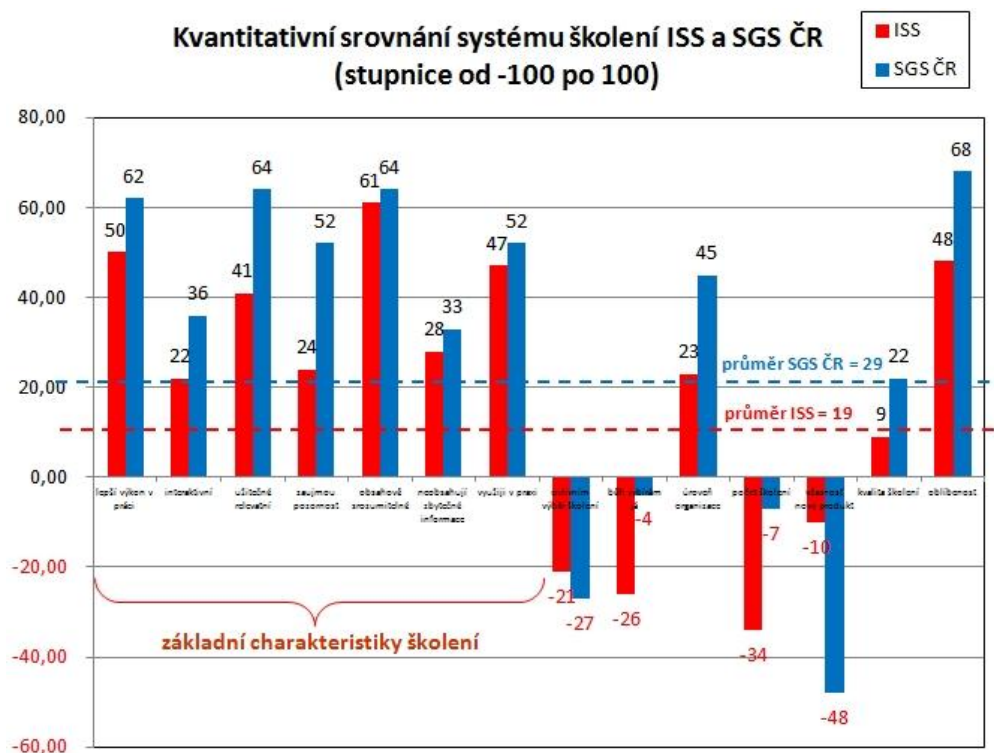
V této části bude prezentováno celkové srovnání kvantitativních výsledků výzkumu vzdělávacích systémů ISS a SGS ČR. Z 19 kvantitativních ukazatelů bylo do celkového srovnání zařazených 14. Pět ukazatelů (identifikace iniciátora účasti pracovníka na školeních, porovnání kvality školení vedených interními a externími školiteli, důvody, pro které se pracovníci účastní rádi, důvody, pro které se pracovníci účastní neradi a poptávka po školeních) nebylo do celkového srovnání zahrnutých, nakolik údaje jimi získané nereprezentují škálu, tak jak tomu je v případě prvních 14-ti ukazatelů (např. ukazatel „identifikace iniciátora účasti pracovníka na školeních“ vedl k možnostem: pracovník; pracovníků přímý nadřízený; úsek vzdělávání; jiný úsek. Hodnoty takto postaveného ukazatele není možné smysluplným způsobem promítnout na škálu 100 až -100 b.).

Přehled kvantitativních ukazatelů, spolu s interpretací extrémních a středových hodnot, tvoří tabulka č.2.

č.	Kvantitativní ukazatel	Hodnota "100" reprezentuje	Hodnota "0" reprezentuje	Hodnota "-100" reprezentuje
1	Pozitivní vliv na pracovní výkony účastníka	Určitě ano		Určitě ne
2	Interaktivita školení	Určitě ano		Určitě ne
3	Užitečnost / relevantnost k pozici účastníka	Určitě ano		Určitě ne
4	Schopnost zaujmout pozornost účastníka	Určitě ano		Určitě ne
5	Obsahová srozumitelnost	Určitě ano		Určitě ne
6	Nepřítomnost nepotřebných informací	Určitě ano		Určitě ne
7	Využitelnost v praxi	Určitě ano		Určitě ne
8	Možnost účastníka ovlivnit výběr školení, kterých se zúčastní	Určitě ano		Určitě ne
9	Možnost zvolit si běh (termín) školení	Účastník má na výběr	Navržený termín lze přizpůsobit	Termín je účastníkovi určen
10	Organizace školení	Velmi dobrá		Chaotická
11	Počet školení	Příliš vysoký	Dostatečný	Příliš nízký
12	Načasování školení při zavádění nového produktu	Se značným předstihem		Se značným zpožděním
13	Kvalita školení	Velmi vysoká	Standardní	Velmi nízká
14	Oblíbenost školení	Vysoká		Nízká
15	Identifikace iniciátora účasti pracovníka na školeních	Ukazatele 15-19 vzhledem na svůj charakter v celkovém srovnání zahrnuty nejsou		
16	Srovnání kvality školení vedených interními a externími školiteli			
17	Důvody, pro které se pracovníci zúčastní rádi			
18	Důvody, pro které se pracovníci zúčastní nerádi			
19	Poptávka po školeních			

Tabulka č. 2: Přehled kvantitativních ukazatelů, spolu s interpretací extrémních a středových hodnot

Hodnoty jednotlivých kvantitativních ukazatelů pro ISS a SGS ČR, reprezentující úroveň vzdělávacího systému tak, jak ji hodnotí pracovníci těchto organizací - účastníci školení. Tyto hodnoty jsou naneseny na grafu se společnou stupnicí (-100; 100). Na grafu, prezentovaném na následujícím obrázku (obrázek č. 52), je rovněž zobrazen aritmetický průměr formou přerušované úsečky.



Obrázek č. 52: Kvantitativní srovnání vzdělávacího systému ISS a SGS ČR (hodnoty promítnuté na stupnici od -100 po 100)

Z údajů získaných celkovým porovnáním kvantitativních údajů je možné dospět k několika zajímavým zjištěním.

Kvantitativní údaje prezentují výrazně vyšší hodnocení vzdělávacího systému SGS ČR, než ISS. Aritmetický průměr hodnocení SGS ČR (29 b.) je o 10 b. vyšší, než průměr hodnocení ISS (19b.). Ze 14. ukazatelů získal vzdělávací systém SGS ČR výše hodnocení v 12. případech.

Podle velikosti rozdílu bodového hodnocení je možné rozdělit ukazatele do tří skupin. V první skupině se nacházejí ukazatele, kde rozdíl hodnocení přesáhl hranici 10 b. ve prospěch SGS ČR. Do této skupiny patří následující ukazatele:

- Schopnost zaujmout pozornost účastníka (+28 b.).
- Počet školení (+27 b.).
- Organizace školení (+22 b.).

- Užitečnost / relevantnost školení k pozici účastníka (+22 b.).
- Možnost zvolit si běh (termín) školení (+22 b.).
- Oblíbenost školení (+20 b.).
- Interaktivita školení (+14 b.).
- Pozitivní vliv na pracovní výkony účastníka (+13 b.).
- Kvalita školení (+13 b.).

Druhou skupinu tvoří faktory, kde rozdíl hodnocení nepřesáhl hranici 10 b. Do této skupiny patří následující ukazatele:

- Využitelnost v praxi (+5 b.).
- Nepřítomnost nepotřebných informací (+5 b.).
- Obsahová srozumitelnost (+3 b.).
- Možnost účastníka ovlivnit výběr školení, kterých se zúčastňuje (-6 b.).

Třetí skupinu tvoří faktory, kde rozdíl hodnocení přesáhl hranici 10 b. v neprospěch SGS ČR. Do této skupiny patří jeden ukazatel:

- Načasování školení při zavádění nového produktu (-38 b.).

Celkově lze kvantitativně hodnocení SGS ČR (29 b.) považovat za spíše pozitivní. Bereme-li uvedené závěry v úvahu, autor oceňuje vysoká hodnocení (více než 50 b.), která SGS ČR získala v následujících ukazatelích: Oblíbenost školení, užitečnost / relevantnost k pozici účastníka, obsahová srozumitelnost, pozitivní vliv na pracovní výkony účastníka, využitelnost v praxi a schopnost zaujmout pozornost účastníka. Tato hodnocení lze považovat za silné stránky vzdělávacího systému SGS ČR. Na straně druhé však existují některé výsledky kvantitativního výzkumu, které poukazují na slabiny systému školení SGS ČR: (účastníky vnímaná) možnost ovlivnit výběr školení, kterých se účastní a načasování školení při zavádění nového produktu. Způsoby, jakými je možné realizovat nápravná opatření v těchto dvou bodech, jsou popsány v částech 4.1.6 a 4.1.7. Kvantitativní hodnocení vzdělávacího systému ISS je obecně možné hodnotit jako mírně pozitivní. Z pohledu absolutního

hodnocení je možné dosažené výsledky zařadit do pásma „průměrně vysoké hodnoty“. Pokud jsou však výsledky konfrontovány s hodnocením SGS ČR, objevuje se viditelná disproporce, která hodnocení ISS posouvá do výrazně negativnějšího světla. Držíc se absolutních hodnocení, více než 50 b. získala ISS jen při hodnocení obsahové srozumitelnosti. Tuto charakteristiku lze jednoznačně považovat za silnou stránku. S cílem identifikovat silné stránky lze vzpomenout hodnocení, kde ISS získala více než 40 b. Jsou jimi: pozitivní vliv na pracovní výkony účastníka, oblíbenost školení, využitelnost získaných poznatků v praxi a užitečnost / relevantnost školení k pozici účastníka. Za slabé stránky vzdělávacího systému ISS lze na základě kvantitativních údajů určit: možnost účastníka ovlivnit výběr školení, kterých se zúčastňuje, možnost (účastníka) zvolit si běh (termín) školení a počet školení. Možnosti zlepšení situace v těchto oblastech byly analyzovány v částech 4.1.7, 4.1.5 a 4.1.4.

V této kapitole byly konfrontovány výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu vzdělávacích systémů ISS a SGS ČR. Zároveň bylo realizováno srovnání kvantitativních a kvalitativních poznatků o vzdělávacích systémech obou společností navzájem. Na základě konfrontace a srovnání byly identifikovány několik slabé a silné stránky vzdělávacích systémů obou organizací. Následující kapitola bude věnována implikacím a doporučení, které kroky je možné zlepšit celkovou úroveň vzdělávacích systémů ISS a SGS ČR. Na tyto účely budou používána zejména poznatky z teoretické části této práce a praktiky používané u druhé společnosti.

## **5 Implikace a doporučení**

V předchozích kapitolách byly prezentovány výsledky primárního (vlastního) výzkumu a sekundárního výzkumu (čerpání z teoretických pramenů). V této kapitole jsou na základě interpretovaných zjištění (kapitola č. 4) sestavené SWOT analýzy (z anglického „SWOT“ - analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) pro obě organizace, které byly předmětem výzkumu. V dalším kroku vedou SWOT analýzy ke konkrétním doporučením, jak zvýšit kvalitu, efektivitu, oblíbenost a celkovou úroveň vzdělávacích systémů.

### **5.1 ISS**

V této části jsou shrnuty nejdůležitější poznatky o vzdělávacím systému ISS, jakož i doporučení pro provádění různých zdokonalení do tohoto systému.

#### **5.1.1 SWOT analýza vzdělávacího systému ISS**

V SWOT analýze ISS jsou jednotlivé poznatky rozděleny do tří skupin. Mezi silné stránky byly zahrnuty ty poznatky, které hovoří o kvalitách systému vzdělávání ISS. Jedná se zejména o dosažená vysoká hodnocení v rámci kvantitativního výzkumu, jakož i ty kvalitativní atributy systému, kterými ISS předčil vzdělávací systém SGS ČR. Ve skupině slabé stránky jsou uvedeny kvantitativní údaje, v nichž má systém ISS největší rezervy, jakož i závěry kvalitativního výzkumu poukazující na absenci klíčových prvků efektivního vzdělávacího systému. Mezi příležitosti jsou uvedeny zejména takové faktory, které do současného vzdělávacího systému ISS doposud nebyly zavedeny, a jejichž implementace by měla vést ke zvýšení celkové úrovně tohoto systému. Pro potřeby této práce není část „hrozby“ v analýze využívána. SWOT analýzu vzdělávacího systému ISS prezentuje tabulka č. 3.

SWOT analýza vzdělávacího systému ISS	
<b>S - Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsahová srozumitelnost školení</li> <li>• Schopnost školení pomoci účastníkovi podat lepší výkon v práci, využitelnost v praxi</li> <li>• Tréninky pro nové zaměstnance</li> <li>• Realizace školení ve spolupráci s EBRD</li> <li>• Seznam tréninků, které by měl pracovník na každé pozici absolvovat (tréninkové cesty)</li> <li>• Zohledňování mnohých pohledů při hodnocení kvality školení</li> <li>• Využití hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců v analýze vzdělávacích potřeb pracovníka</li> </ul>	<b>W - Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká interaktivita školení, jejich schopnost zaujmout pozornost</li> <li>• Přítomnost nepotřebných informací na školeních</li> <li>• Nedostatečný počet školení</li> <li>• Nízká míra účastníkům vnímané možnosti zasáhnout do procesu volby termínu své účasti na školení</li> <li>• Nízká míra účastníkům vnímané možnosti ovlivnit výběr školení kterých se zúčastní</li> <li>• Polovina interních školitelů neabsolvovala školení školitelů</li> <li>• Absence monitoringu nákladů a výnosů školení</li> </ul>
<b>O - Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšit účastníky vnímanou kvalitu školení zlepšením využitelnosti poznatků v praxi, zintenzivněním interaktivity školení a jejich ztraktivněním směrem k lepší schopnosti zaujmout pozornost účastníků</li> <li>• Zvýšit oblíbenost přízvukováním: získat potřebné informace, odborný růst, lépe plnit pracovní úlohy, lépe vycházet vstříc klientům</li> <li>• Zvýšit oblíbenost odstraněním: nevyužitelnost poznatků, "odtrhávání od práce", absence potřebných informací, nutnost hodně cestovat</li> <li>• Reálná možnost zvýšení schopnosti školení pomoci účastníkovi podat lepší výkon v práci</li> <li>• Reálná možnost zvýšení relevantnosti školení k pozici účastníka</li> <li>• Dřívější realizace školení související se zaváděním nového produktu</li> <li>• Analýzu vzdělávacích potřeb obohatit o postřehy školitelů</li> <li>• Implementace akčních plánů (nástroj napomáhající ředitelům poboček monitorovat výsledky školení)</li> <li>• Zavedení centrálního monitorovacího systému (poskytujícího útvaru vzdělávání informace o míře aplikace poznatků ze školení v praxi)</li> <li>• Zohlednění účastnického hodnocení při odměňování interních lektorů</li> <li>• Možnost částečné formalizace coachingu</li> <li>• Zainteresování pracovníků produktových útvarů do vzdělávání pracovníků poboček, sdílení vědomostí</li> <li>• Sdílení vědomostí mezi pracovníky poboček navzájem</li> <li>• Využití outdoor tréninků</li> <li>• Zavedení e-learningu</li> <li>• Plánování nástupnictví</li> </ul>	<b>T - Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro potřeby této práce není část "hrozby" v analýze využívána</li> </ul>

Tabulka č. 3: SWOT analýza vzdělávacího systému ISS

### 5.1.2 Doporučení pro ISS

V této části jsou ISS doporučena řešení, jejichž cílem je eliminovat slabé stránky vzdělávacího systému a využít identifikovány příležitosti.

- S cílem zvýšit celkovou úroveň hodnocení školení (kvalita, oblíbenost apod.) je v případě ISS třeba primárně zaměřit pozornost lektorů na zlepšení nízko hodnocených charakteristik, tj. zvýšení interaktivity školení, jejich schopnosti zaujmout, i na eliminaci nepotřebných informací ze školení.

- Zadrugé, autor útvaru vzdělávání a lektorům ISS doporučuje zaměřit se na charakteristiky, u nichž existuje prostor pro zlepšení, a jejichž posílení velmi pravděpodobně povede ke zvýšení celkového hodnocení vzdělávacího systému, tj. zlepšit využitelnost poznatků v praxi, klást větší důraz na relevantnost školení k pozici účastníka, jakož i sestavit školení takovým způsobem, aby napomohla účastníkovi podat lepší výkon na pracovišti.

- Existuje několik způsobů, jakými dosáhnout uvedených cíle. Autor útvaru vzdělávání doporučuje poskytnout všem interním lektorům školení trenérských dovedností, které mj. může významně ovlivnit znalost, správnost volby a důslednost aplikace technik zajišťujících interaktivitu školení a schopnost získat a udržet si pozornost účastníků.

- V současnosti jsou interní školitelé ISS odměňováni pouze na základě objemu realizovaných školení. Autor navrhuje při odměňování interních lektorů zohledňovat rovněž hodnocení lektora účastníky. Zavedení propojení mezi hodnocení účastníky a odměňování interních lektorů by podle názoru autora mělo vést k větší snaze lektorů vyhovět potřebám účastníků, pokud útvar vzdělávání dokáže při hodnocení lektorů účastníky eliminovat falešnou solidaritu.

- Útvaru vzdělávání je také možné doporučit, za účelem zvýšení oblíbenosti školení (která je důležitá z pohledu motivace pracovníků), posílení motivačních faktorů: získání potřebných informací, odborný růst, lépe si plnit pracovní úkoly, schopnost lépe vycházet vstříc klientům. Zároveň autor doporučuje zaměřit pozornost na eliminaci demotivačních faktorů, tj. odstranit na školeních prezentované nevyužitelné poznatky a zajistit přítomnost potřebných informací. V tomto směru lze doporučit upravení dotazníku (zpětné vazby po každém školení) takovým způsobem, aby bylo možné identifikovat nevyužitelné poznatky, jakož i poznatky, které účastníci postrádali. Útvar vzdělávání by také měl prozkoumat možnosti, jak snížit negativní reakce vyplývající z nutnosti za školeními hodně cestovat.



- Pracovníci ISS považují aktuální objem školení, kterých se účastní, za spíše nedostatečný. Autor pracovníkům útvaru vzdělávání doporučuje důkladně prozkoumat vzdělávací potřeby pracovníků (např. využitím hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců), nakolik existuje příležitost vzdělávacího systému ISS pro zvýšení počtu školení bez negativní reakce účastníků.

- Autor doporučuje využít prostor pro demokratizaci systému přidělování termínů účasti na školeních tak, aby výsledný systém odrážel verbální záměr útvaru vzdělávání dát pracovníkům možnost změnit si v případě potřeby termín (běh). Dá se předpokládat, že takovým krokem bude snížena negativní míra vnímání „odtrhávání od práce“, která působí jako odrazující faktor k účasti na školeních.

- V rozporu se značnými reálnými možnostmi, kterými mají pracovníci možnost ovlivnit výběr a náplň stávajících školení, je míra vnímané možnosti toto ovlivnit velmi nízká. Autor proto doporučuje klást větší důraz na informování pracovníků o jejich možnostech, jak výběr a náplň stávajících školení ovlivnit.

- Školení ISS souvisejících se zavedením nového produktu jsou obvykle realizována v čase zavedení nebo s malým zpožděním. Autor doporučuje využít prostor a přesunout předmětné školení směrem k oblasti „těsně před zavedením“.

- Analýzu vzdělávacích potřeb pracovníků, zohledňující pohledy pracovníků a nadřízených pracovníků, autor doporučuje obohatit i o postřehy školitelů, kteří svými poznatky mohou přispět ke rozšíření stávajících školení, nebo k vytvoření školení zcela nových.

- Monitoring využívání poznatků ze školení, jenž v praxi využívají výkonní ředitelé/vedoucí oddělení, autor navrhuje formalizovat prostřednictvím tzv. akčních plánů. Tyto si vypracují sami účastníci po

absolvování každého školení. Akční plány budou mít k dispozici ředitelé/vedoucí oddělení (nadřízení účastníků školení) a prostřednictvím nich budou mít možnost pozorovat, zda daný pracovník školením získané poznatky reálně používá v každodenní praxi. Taková informace je důležitá pro ohodnocení individuální schopnosti pracovníka implementovat poznatky ze školení do praxe, ale i pro vyhodnocování účinnosti školení (pokud je sledovaných několik pracovníků, kteří absolvovali stejné školení).

- S cílem zabezpečit informovanost o míře využití školením nabytých poznatků v praxi v útvaru vzdělávání, autor navrhuje zavedení centrálního monitorovacího systému. Do systému, založeném na bázi intranetové aplikace, by ředitelé/vedoucí oddělení prostřednictvím web-rozhraní vkládali informace o míře aplikace poznatků ze školení svými podřízenými v praxi. Systém by tyto informace následně poskytoval útvaru vzdělávání, který by je mohl využít při vyhodnocování minulých školení, nebo při tvorbě školení v budoucnu.

- Autor považuje existenci coachingu zejména nově přijatých pracovníků za správnou. S cílem maximalizovat efektivitu coachingu autor doporučuje zavedení částečné formalizace coachingu, aspoň do té míry, aby byl každému nově přijaté pracovníky formálně přiřazen „kouč“. Proces coachingu by také měl respektovat pořadí čtyř základních kroků, včetně dalšího sledování, tak je uváděny v části 1.2.4.

- V ISS jsou mezi odděleními znalosti sdíleny pouze prostřednictvím mítinků ředitelů. Vědom si více významných efektů rozvinutého sdílení znalostí, autor důrazně doporučuje využít široký prostor pro zlepšení míry sdílení znalostí mezi odděleními ISS. Jedním z prvních opatření v tomto směru by mohlo být zavedení pravidelného setkání vybraných pracovníků, kde by takto získali možnost seznámit se s aktuálními změnami a prostřednictvím prezentací si mohli navzájem vyměnit zkušenosti.

- Vzdělávací systém ISS by bylo v případě interních produktových školení možné obohatit o zainteresování pracovníků produktových útvarů do vzdělávání pracovníků oddělení. Autor věří, že zavedení takové formy školení povede ke zvýšení kvality a aktuálnosti nabízených informací, což přispěje k celkové kvalitě a odbornosti školení. Navíc, takové rozšíření kompetencí a pracovní náplně (tzv. „job enlargement „) pracovníků produktových útvarů má tendenci na dané pracovníky působit jako pobídka. Tímto krokem se také významně zvýší míra sdílení znalostí v rámci organizace, což může představovat významnou konkurenční výhodu firmy.

- Dalším doporučením je možnost využít outdoor tréninky. Pokud má útvar vzdělávání zájem realizovat školení zaměřené na týmovou práci nebo týmové dovednosti, jako například interpersonální komunikace, důvěra, vedení lidí, skupinové řešení problémů, schopnost pracovat efektivně ve skupině, ukazuje se outdoor školení jako jedna z velmi efektivních cest.

- Navzdory jisté nedůvěře vůči e-learningu ze strany útvaru vzdělávání, pro zřejmé výhody této formy vzdělávání ve více oblastech autor doporučuje hledat cesty, jak využít výhody, které e-learning poskytuje. Bereme-li v úvahu opatrnost útvaru vzdělávání, autor doporučuje zvolit obezřetný přístup, tj. prvotně verifikovat účinnost e-learningu, a až následně aplikovat e-learning v těch oblastech, kde byla účinnost této formy vzdělávání potvrzena.

- Autor oceňuje existenci tréninkových silnic, tj. existenci seznamu školení, která by měl pracovník na každé pozici absolvovat. V této souvislosti se také nabízí implementace plánování následnictví, nástroje propojujícího systém vzdělávání a managementu kariéry. Takovým systémem by byly rozvíjeny kompetence v potenciálních lídrech, s cílem nezaujatým způsobem připravit kvalifikované kandidáty na obsazení vyšších pozic v organizaci.

- Za zásadní nedostatek vzdělávacího systému ISS autor považuje absenci monitoringu nákladů a výnosů školení. Celkový přínos školení je

možné vyjádřit metodu absolutní čisté hodnoty nebo relativní čisté hodnoty. V obou případech je však třeba vzít v úvahu celkové náklady a celkové výnosy školení. Pokud nejsou vyhodnocovány náklady a výnosy školení, jejich smysluplnost a užitečnost pro organizaci jsou prostě zpochybnitelné. Autor proto doporučuje hledat cesty, jakými je možné monitorovat uvedené ukazatele. Útvar vzdělávání ISS má možnost hledat inspiraci v metodě ROI použité při výpočtu návratnosti školení.<sup>68</sup>

## **5.2 SGS ČR**

Tato část prezentuje výsledky SWOT analýzy a doporučení směřující k omezení slabých stránek a k využití příležitostí vzdělávacího systému SGS ČR.

### **5.2.1 SWOT analýza vzdělávacího systému SGS ČR**

Stejným způsobem jako v případě ISS, i v případě SGS ČR jsou poznatky v SWOT analýze rozděleny do tří skupin. Do skupiny silných stránek byla zahrnuta zjištění, týkající se kvalit systému vzdělávání v SGS ČR, tj. dosaženo vysoké hodnocení v rámci kvantitativního výzkumu, jakož i kvalitativní atributy vzdělávacího systému, díky kterým SGS ČR předčil vzdělávací systém ISS. V rámci kategorie slabé stránky jsou uvedeny ty kvantitativní údaje, v nichž má systém SGS ČR největší nedostatky, jakož i závěry kvalitativního výzkumu poukazující na absenci klíčových prvků efektivního vzdělávacího systému. Ve skupině „příležitosti“ jsou uvedeny zejména takové poznatky, které do současného vzdělávacího systému SGS ČR doposud zavedeny nebyly, ale jejichž implementace by měla vést ke zvýšení celkové úrovně tohoto systému. Pro potřeby této práce není část „hrozby“ v analýze využívána. SWOT analýza vzdělávacího systému SGS ČR je znázorněna v tabulce č. 4.

---

<sup>68</sup> ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61.

SWOT analýza vzdělávacího systému SGS ČR	
S - Silné stránky	W - Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsahová srozumitelnost školení</li> <li>• Schopnost školení zaujmout pozornost</li> <li>• Vysoká relevantnost školení k pozici účastníka</li> <li>• Schopnost školení pomoci účastníkovi podat lepší výkon v práci, vysoká využitelnost v praxi</li> <li>• Vyrovnaná kvalita interních a externích školení</li> <li>• Vnímaná kvalita školení</li> <li>• Vysoká oblíbenost školení</li> <li>• Počet školení odráží představy pracovníků</li> <li>• Všichni interní školitelé absolvovali školení školitelů</li> <li>• Využívání akčních plánů při hodnocení výsledků školení</li> <li>• Zainteresování pracovníků produktových útvarů do vzdělávání pracovníků poboček, sdílení vědomostí</li> <li>• Sdílení vědomostí mezi pracovníky poboček navzájem</li> <li>• Zohlednění účastnického hodnocení při odměňování interních lektorů</li> <li>• Progresivnost systému (outdoor tréninky, zavádění e-learningu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká interaktivita školení</li> <li>• Přítomnost nepotřebných informací na školeních</li> <li>• Nízká míra účastníkům vnímané možnosti ovlivnit výběr školení kterých se zúčastní</li> <li>• Absence tréninkových cest, seznamu tréninků, které by měl pracovník na každé pozici absolvovat</li> <li>• Výrazné zpoždění při školeních souvisejících se zaváděním nového produktu</li> <li>• Nízká frekvence tréninků pro nové zaměstnance</li> <li>• Hodnocení kvality školení je založené jen na názoru účastníků</li> <li>• Absence úlohy ředitelů poboček - manažerů v procesu analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků, využitím informací z hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců</li> <li>• Absence monitoringu výnosů školení</li> </ul>
O - Příležitosti	T - Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavedení centrálního monitorovacího systému (poskytujícího útvaru vzdělávání informace o míře aplikace poznatků ze školení v praxi)</li> <li>• Zvýšit účastníky vnímanou kvalitu školení zintenzivněním interaktivity školení, jejich zatraktivněním směrem k lepší schopnosti zaujmout pozornost účastníků, posílit schopnost školení zlepšovat pracovní výkony a odstraněním nepotřebných informací</li> <li>• Zvýšit oblíbenost přízvukováním: získat potřebné informace, odborný růst, lépe plnit pracovní úlohy, lépe vycházet vstříc klientům</li> <li>• Zvýšit oblíbenost odstraněním: absence potřebných informací, nízká využitelnost poznatků a "odtrhávání od práce"</li> <li>• Možnost částečné formalizace coachingu</li> <li>• Vytvořit školení v spolupráci s EBRD</li> <li>• Plánování nástupnictví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro potřeby této práce není část "hrozby" v analýze využívána</li> </ul>

Tabulka č. 4: SWOT analýza vzdělávacího systému SGS ČR

## 5.2.2 Doporučení pro SGS ČR

Způsoby, jakými je možné do maximální míry eliminovat slabé stránky vzdělávacího systému SGS ČR, jakož i využít identifikované příležitosti, shrnuje tato část.

- Autor doporučuje útvaru vzdělávání zaměřit svou pozornost na posílení slabě hodnocených charakteristik: zvýšením interaktivity školení a odstraněním nepotřebných informací. Konkrétně na odstranění nepotřebných informací autor doporučuje vytvořit do dotazníků monitorujících zpětnou vazbu otázku identifikující nepotřebné poznatky.

- V případě, že má útvar vzdělávání i nadále odhodlání zvyšovat účastníky vnímanou kvalitu školení, autor na základě korelační analýzy doporučuje mimo charakteristik uvedených v předchozím bodě zaměřit se na zlepšení schopnosti školení zaujmout pozornost účastníků, jakož i na posílení schopnosti školení zlepšovat pracovní výkony.

- Ve snaze zvýšit oblíbenost školení autor doporučuje dbát na větší význam motivačních faktorů: získání potřebných informací, odborný růst, lepší plnění si pracovních úkolů, schopnost lépe vycházet vstříc klientům.

- Oblíbenost školení lze také zvyšovat odstraněním negativně působících faktorů na motivaci, a to zejména zabezpečením přítomnosti potřebných informací, odstraněním nevyužitelných poznatků, odstraněním příčin pocitu, podle kterého účastníka „školení odtrhuje od práce“.

- V rozporu se značnými reálnými možnostmi, kterými mají pracovníci možnost ovlivnit výběr a náplň stávajících školení, je míra vnímané možnosti toto ovlivnit velmi nízká. Autor proto doporučuje klást větší důraz na informování pracovníků o jejich možnostech, jak ovlivnit výběr a náplň stávajících školení.

- Z důvodu absence systému tréninkových cest autor doporučuje vytvořit systém, který ke každé pozici přiřadí seznam tréninků, které je pracovník povinen na dané pozici absolvovat. Takový systém zajistí požadovanou odbornou způsobilost každého jednoho pracovníka na každé pozici. Dá se také očekávat, že systém tréninkových cest usnadní nastavování školení pro nové pracovníky. Systém tréninkových cest, úzce propojen s hodnocením pracovních výkonů zaměstnanců, umožní nadřízenému pracovníkovi lépe přizpůsobovat školení potřebám zaměstnance.

- V souvislosti se systémem tréninkových cest se také nabízí implementace plánování nástupnictví, nástroje propojujícího systém vzdělávání

a managementu kariéry. Takovým systémem by byly rozvíjeny kompetence v potenciálních lídrech, s cílem nezaujatým způsobem připravit kvalifikované kandidáty na obsazení vyšších pozic v organizaci.

- Načasování školení souvisejících se zavedením nového produktu považuje autor za jednu z nejslabších stránek vzdělávacího systému SGS ČR vůbec. Kvantitativní hodnocení pracovníky ukazuje, že školení tohoto druhu jsou realizována z časového hlediska až za oblasti „těsně po zavedení“, směrem k oblasti „se značným zpožděním“. Postupující ve smyslu poradí kroků při zavádění nového produktu, autor důrazně doporučuje brzké realizace tohoto typu školení s výsledným načasováním blížícím se k oblasti „těsně před zavedením“. Náprava daného stavu by se podle názoru autora měla zařadit mezi priority útvaru vzdělávání.

- Slabou stránkou vzdělávacího systému SGS ČR je také frekvence, s jakou jsou realizována uvítací školení pro nové zaměstnance. Respektování vazeb počtu takových školení na počet nově přijatých pracovníků, autor doporučuje útvaru vzdělávání hledat jiné způsoby, jakými uvítací školení realizovat. Nabízí se možnost využití e-learningu, případně distribuce specializovaných studijních materiálů - brožur. V otázce formy a náplně školení autor dává ke zvážení možnost inspirovat se příkladem ISS v otázce účasti vrcholných představitelů firmy na uvítacích školeních.

- Autor považuje existenci coachingu zejména pro nově přijaté pracovníky za správnou. Pokud však organizace investuje do školení manažerů zaměřeného na coaching, měla by zajistit, že tito implementují získané poznatky do praxe. S cílem maximalizovat efektivitu coachingu autor doporučuje zavedení částečné formalizace coachingu, aspoň do té míry, aby byl každému nově přijatému pracovníkovi formálně přiřazen „kouč“. Proces coachingu by také měl respektovat pořadí čtyř základních kroků, včetně dalšího sledování.

- Autor navrhuje blíže prozkoumat možnosti, jakými by se EFRD mohla podílet na vzdělávání pracovníků SGS ČR, podobně jako to dělá v případě ISS.

- S cílem zajistit informovanost útvaru vzdělávání v takové míře, aby se využilo školením nabytých poznatků v praxi, autor navrhuje zavedení centrálního monitorovacího systému. Do systému, založeném na bázi intranetové aplikace, by ředitelé/ vedoucí oddělení prostřednictvím web-rozhraní vkládali informace o míře aplikace poznatků ze školení svými podřízenými v praxi. Systém by tyto informace následně poskytoval útvaru vzdělávání, který by je mohl využít při vyhodnocování minulých školení, nebo při tvorbě školení v budoucnu.

- Autor kriticky hodnotí systém monitoringu vzdělávacích potřeb zaměstnanců, jelikož součástí analýzy není dohled nadřízeného pracovníka. Autor doporučuje využít při analýze vzdělávacích potřeb pracovníků, kromě již existujících zdrojů, zejména informace z hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců.

- Podobně kriticky autor hodnotí jistou jednoduchost systému hodnocení kvality školení, který čerpá pouze z názorů účastníků školení. S cílem objektivizovat hodnocení kvality školení autor doporučuje do procesu hodnocení kvality zapojit více subjektů, kterých se školení týká, například nadřízených pracovníků a lektorů.

- Za zásadní nedostatek vzdělávacího systému ISS autor považuje absenci monitoringu výnosů školení. Celkový přínos školení je možné vyjádřit metodu absolutní čisté hodnoty nebo relativní čisté hodnoty. V obou případech je však třeba zohlednit celkové náklady a celkové výnosy školení. Pokud nejsou vyhodnocovány náklady a výnosy školení, smysluplnost vzdělávacích aktivit a jejich užitečnost pro organizaci je prostě zpochybnitelná. Autor proto doporučuje hledat cesty, jakými je možné monitorovat výnosy školení. Útvar



vzdělávání SGS ČR má možnost hledat inspiraci v metodě ROI použité při výpočtu návratnosti školení. Autor rovněž doporučuje zahrnout náklady spojené s interními školiteli do celkových nákladů školení.

Vzhledem k zásadní povaze některých silných stránek systému vzdělávání SGS ČR jsou vyjádřené doporučení i k těmto poznatkům.

- Autor považuje za pozoruhodné, že navzdory skutečnosti, že interní školení byla zavedena jen před krátkým časem, kvalitu takto sestavených školení hodnotí jejich účastníci v průměru o něco lepší, než kvalitu externích školení, které zajišťují specializované externí společnosti, vybrané náročným tendrem. Autor proto doporučuje pokračovat v nastoupeném trendu interních školení.

- Navzdory faktu, že objem školení na pracovníka značně přesahuje maximální úroveň (80 hodin na pracovníka ročně), pracovníci realizovaný objem školení nepovažují vysoký. Naopak, považují ho za téměř dostatečný. Autor útvaru vzdělávání SGS ČR proto doporučuje udržet současný objem školení i v dalších obdobích.

Tímto byly sumarizovány doporučení týkající se vzdělávacích systémů ISS a SGS ČR. Autor věří, že zavedením navrhovaných změn do vzdělávacích systémů bude dosažena vyšší kvalita, efektivita, užitečnost a celková úroveň analyzovaných systémů vzdělávání.

## ZÁVĚR

Rigorózní práce „Analýza systému vzdělávání zaměstnanců“ se zabývala analýzou vzdělávacího systému, jako součásti efektivního managementu lidských zdrojů, ve dvou vybraných společnostech. Hlavní přínos práce je podrobná analýza tréninkových systémů pozorovaných organizací, jejich vzájemné srovnání, a doporučení směřující k vyšší kvalitě, efektivitě a celkové úrovni systémů vzdělávání. Práce je členěna do pěti kapitol.

První kapitola úspěšně splnila svůj cíl shrnutím nejdůležitějších teoretických poznatků o vzdělávání zaměstnanců v systému managementu lidských zdrojů. Vzdělávání bylo definováno a představeno bylo několik jeho forem (interní a externí školení, on-the-job školení, coaching, outdoor trénink, a další). Popsána byla hodnocení vzdělávacích aktivit metodou ROI.

Ve druhé kapitole byly úspěšně prezentovány výsledky kvalitativního výzkumu tréninkových systémů ISS a SGS ČR. Mezi nejdůležitější poznatky patří absence monitoringu nákladů a výnosů školení, neexistující propojení mezi produktovými útvary a pobočkami/odděleními (ISS), absence tréninkových cest, nevyužívání informací z hodnocení pracovních výkonů při analýze vzdělávacích potřeb pracovníků a absence monitoringu výnosů školení (SGS ČR).

Nejvýznamnější zaznamenaná kvantitativní zjištění (prezentována ve třetí kapitole) byla: slabá schopnost školení zaujmout pozornost účastníků a nízký počet školení (ISS) a významné zpoždění školení souvisejících se zavedením nového produktu (SGS ČR).

Konfrontováním výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve čtvrté kapitole bylo zjištěno, že pracovníci ISS požívají nižší míru možnosti zasáhnout do procesu volby termínu své účasti na školení. V rozporu s obavami útvaru vzdělávání SGS ČR má až 96% pracovníků pozitivní vztah ke

vzdělávání. Pracovníci obou společností si nejsou patřičně vědomi možnosti ovlivnit výběr školení.

Pátá kapitola splnila svůj cíl artikulací doporučení. Za nejdůležitější je v ISS možné považovat: zvýšit interaktivitu školení a schopnost zaujmout poskytnutím školení trenérských dovedností interním lektorem; monitorovat využívání poznatků ze školení využitím akčních plánů; zainteresovat pracovníky produktových útvarů do vzdělávání pracovníků poboček/oddělení a monitorovat náklady a výnosy školení. SGS ČR autor doporučuje vytvořit systém tréninkových cest; včasnější realizaci školení při zavádění nového produktu/slужby; využít při analýze vzdělávacích potřeb pracovníky informace z hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců a monitorovat výnosy školení.

Byly označeny dvě oblasti (participace pracovníků na nákladech školení; identifikace příčin nižšího hodnocení organizace a systému vzdělávání ISS), jejichž analýza by přesáhla rámec této práce. Autor proto dává ke zvážení další výzkum v těchto oblastech.

Na základě splnění všech dílčích cílů je možné konstatovat úspěšné splnění hlavního cíle této práce. Autor věří, že prezentované výsledky napomohou zkvalitnit vzdělávací systémy v obou pozorovaných organizacích.

## RESUMÉ

Práce se zabývala podrobnou analýzou vzdělávacího systému dvou firem ISS Facility Services, s.r.o. a Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o. Práce byla rozdělena do pěti částí. První část shrnovala teoretická východiska a byl definován pojmový aparát. Ve druhé kapitole byly prezentovány výsledky kvalitativního výzkumu tréninkových systémů ISS a SGS ČR. Ve třetí kapitole byla předložena kvantitativní zjištění (získaná dotazníky). Výsledky výzkumu kvantitativního a kvalitativního byly konfrontovány ve čtvrté kapitole. Poslední, pátá kapitola, artikulovala doporučení firmám ISS a SGS ČR na poli firemního vzdělávání. V práci byl kladen důraz na kvantitativní a kvalitativní analýzu získaných dat. Cílem práce bylo napomoci zkvalitnění vzdělávacích systémů v obou pozorovaných organizacích.

The dissertation is based on the in-depth analysis of the education and training systems of two companies, ISS Facility Services, s.r.o. a Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o. This document is divided into five parts. The first part provided a summary of the theoretical foundations and also defined the terms used. In the second chapter the results of the qualitative study are presented. In the third chapter, the quantitative data (obtained via a questionnaire) is presented. The comparison between the quantitative and qualitative results is presented in the fourth chapter. The fifth, last, chapter is dedicated to the recommendations made to the companies ISS Facility Services, s.r.o. a Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o. within the area of company education and training. The emphasis of this works is the qualitative and quantitative results obtained. The aim of this study was to assist in the development of the training systems in the two companies concerned.

## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

### MONOGRAFIE:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 374-375. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Redaktorka PhDr. Alena Hůlová, přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Praha: Grada Publishing, 2002. 724 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 789. ISBN 80-247-1407-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1 vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BENEŠ, M. a kolektiv: *Marketing a práce s absolventy vysokých škol*. Sborník. Praha: EUROLEX Bohemia, 2001. 147 s. ISBN 80-86432-06-08.

BUCKLEY, R; CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

KADLECOVÁ, H., Ing.: *Odpovědnost za výrobek*. Studijní materiál ke školení firmy Saint-Gobain Sekurit ČR s.r.o. Praha: Česká společnost pro jakost, 2001. 20 s.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. Vyd. Praha, Grada Publishing 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika. Záruka prosperity podniku*. Praha, Práce 1991.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2008. 240 s. ISBN 987-80-210-4537-8.

KÁDA, Jan. Zkušenosti a poznatky z přípravy, realizace a zlepšování integrovaného systému managementu v AŤD Praha s.r.o. In ISQ PRAHA. *Soudobé trendy v jakosti řízení - XX.* 1. vyd. Praha : [s.n.], 2006. Řešení opatření k nápravě a preventivních opatření. 40-41 s. ISBN 80-7265-089-0.

KELNER, V., Dr.: *Řízení lidských zdrojů*. Gradua-Cegos, s.r.o. Studijní materiál ke školení. Sezimovo Ústí: Jihočeské regionální středisko, 1999. 85 s.

KOLIBOVÁ, H.; MALÁTEK, J.: *Člověk a práce*. Karviná: Slezská univerzita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 1996. 116 s. ISBN 80-85879-56-5

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 8071692069.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M; SPILLEROVÁ, D; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN: 80-85963-52-3.

PALÁN, Zdeněk, PhDr.: *Základy andragogiky*. Studijní materiál. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2002. 207 s.

PALÁN, Zdeněk, PhDr.: *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s. 7-8. ISBN 80-200-0950-7.

PAVLÍK, O.; CHALOUPKA, L.; KOHOUT, K.: *Vzdělávání dospělých*. Praha: Akademie J. A. Komenského, 1997. 112 s.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, et al. *Lidé v celopodnikovém řízení*. 1. vyd. [s.l.] : [s.n.], 2006. 148 s. Dům techniky Ostrava. ISBN 80-02-01868-0.

PLAMÍNEK, J; FIŠER, R: *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

POLÁKOVÁ, Tereza. *Adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ISS Facility Services, s.r.o.* Diplomová práce. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2012, s. 31-39.

POLÁKOVÁ, Tereza. *Optimalizace systému vzdělávání ve firmě Saint-Gobain Sekurit ČR, s.r.o.* Bakalářská práce. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2009, s. 33.

PROKOPRNKO, J; KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál 2001. 328 s. ISBN 80-7178-579-2.

PŘÍBORSKÝ, Jan., Ing.: *Personální management*. Orientační sylabus semináře. Praha: Aspira, vzdělávací centrum, 1997. 12 s.

STÝBLO, J. a kolektiv: *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha: Verlag Dashöfer, 1999. ISBN 80-902247-6-8.

TURECKIOVÁ, Michaela.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

#### **ČLÁNKY ZE SERIÁLOVÉ PUBLIKACE:**

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ: *HR Fórum*. Odborný měsíčník. Praha: 3.12.2001. 52 s. ISSN 1212-690X.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ: *HR Fórum*. Odborný měsíčník. Praha: 5.6.2004. 55 s. ISSN 1212-690X.

#### **ELEKTRONICKÁ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY:**

DUDEK, M., Ing.: *Rozvoj způsobilosti zaměstnance*. Studijní materiál. Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB–TU, 2004. 10 s. Dostupné na WWW: <<http://www.fmmi.vsb.cz>>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Integrovaný systém typových pozic*. Dostupné na WWW: <<http://www.istp.cz>>

#### **ZÁKONNÉ NORMY A INTERNÍ PŘEDPISY:**

Česká společnost pro jakost. *ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA ČSN ISO/TS 16949:2002 : Systémy managementu jakosti - Zvláštní požadavky na používání*



*ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu.* Tisk: R-TIS. 2. vyd. Praha : [s.n.], 2002. 113 s. ISBN 80-02-01519-3.

MŠMT: *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice.* Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001.

POLÁKOVÁ, Tereza. *Adaptace zaměstnanců na zakázkách ISS.* Interní materiál společnosti ISS Facility Services, s.r.o. Praha, 2010. S. 3.

SAINT-GOBAIN SEKURIT. *Informační systém KS.* Vnitropodnikový dokument MM CR-S01-SN-PP044. Hořovice: 2008. 68 s.

SAINT-GOBAIN SEKURIT: *Příručka managementu.* Vnitropodnikový dokument MN CR-M01-PM-SX001. Hořovice: 2003. 17 s.

SAINT-GOBAIN SEKURIT. *Struktura SGS.* Vnitropodnikový dokument MN CR-S01-MM-PP001. Hořovice: 2007. 11 s.

SAINT-GOBAIN SEKURIT: *Systém vzdělávání.* Vnitropodnikový dokument MN CR-S01-MN-PP002. Hořovice: 2003. 9 s.

SAINT-GOBAIN SEKURIT: *VFU.* Vnitropodnikový dokument MM CR-K01-SN-PP454. Hořovice: 2008. 73 s.

## SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

### MONOGRAFIE:

Coaching and Mentoring : *How to develop top talent and achieve stronger performance.* Boston : Harvard business press, 2004. 16 s. ISBN 1-59139-435-X.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Podnikoví vzdelávanie pracovníkov.* In: PMPP 11/96.

MARTÍNEK, Juraj. *Adaptácia pracovníkov.* Gradua-Cegos, s.r.o. In: PMPP 3-4, 1996.

MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1991. *Human resource management.* 6. vyd.. Homewood: Richard D. Irwin, 1991. 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

TUMA, Miroslav. *Program pozitívnych zmien.* In: PMPP 9, 1998.

VETRÁKOVÁ, Milota. *Personálny manažment.* Banská Bystrica, EF UMB 1996.

### ČLÁNKY ZE SERIÁLOVÉ PUBLIKACE:

BERTA, D. 2005. Chloe Clark: Offering execs on-the-job training. In: Nation's Restaurant News, ročník 39, 2005, č. 14, s. 14.

BLANKENHORN, J. C. 1999. How cost-effective is computer-based training? In: Wood Technology, ročník 126, 1999, č. 3, s. 29-31.

BOOMER, L. G. 2005. Soft skills can mean hard dollars for your firm. In: Accounting Today, ročník 19, 2005, č. 6, s. 22-24.

BULLER, P. F. - CRAGUN, J. R. - MCEVOY, G. M. 1991. Getting the Most Out of Outdoor Training. In: Training & Development Journal, ročník 45, 1991, č. 3, s. 58-62.

DAVENPORT, T. H. - PRUSAK, L. 1997. Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. In: Harvard Business School Press Books, 01/10/1997, s. 224.

ENGEL, S. - KAPP, K. M. 2004. Sovereign bank develops a methodology for predicting the ROI of training programs. In: Journal of Organizational Excellence, ročník 23, 2004, č. 2, s. 51-61

FILL, C. – MULLINS, L. 1990. The effective management of training. In: Industrial and commercial training, ročník 22, 1990, č. 1, s. 13-16.

FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83.

GEE-WOO B. - ZMUD, R. W. - YOUNG-GUL K. - JAE-NAM L. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing : examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. In: MIS Quarterly, ročník 29, 2005, č. 1, s. 25-33.

GIBBERT, M. - KRAUSE, H. 2002. Practice Exchange in a Best Practice Marketplace. In: Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices, T. H. Davenport and G. J. B. Probst (Eds), Publicis Corporate Publishing, Erlangen. Germany, 2002, pp. 89-105.

GOLDSTEIN, I. L. - GOLDSTEIN, H. W. 1990. Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. In: Journal of Organizational Change Management, ročník 3, 1990, č. 2, s. 30-44.

GOULD, D. - KELLY, D. - WHITE, I. 2004. Training needs analysis : an evaluation framework. In: Nursing Standard, ročník 18, 2004, č. 20, s. 33-37.

GREIG, F. W. 1997. Enterprise training. In: International Journal of Manpower, ročník 18, 1997, č.1/2, s. 185-205.

KHAN, S. A. 2002. Human Resource Training Paradigms (Review of book by SRIVASTAVA, M. P. 1999. Human Resource Training Paradigms : Need for change. New Delhi : Manak pub, 1999.). In: Journal of Services Research, ročník 2, 2002, č. 1, s. 189-192.

KIM, S. 2003. Linking Employee Assessments to Succession Planning. In: Public Personnel Management, ročník 32, 2003, č. 4, s. 533-547.

LUPTÁKOVÁ, S. - VARGIC, B. 2003. Performance Appraisal as a Part of Managerial Work in Slovak Organizations. In: The 7th International Conference on Global Business and Economic Development, Bangkok, January 8-11. ISBN 0-9660656-4-6.

Organizational Vision. In: Human Resource Planning, ročník 20, 1997, č. 3, s. 20-29.

NOWAKOWSKI, J. 2003. How to launch new products. In: Electrical Wholesaling, ročník 84, 2003, č. 12, s. 18-21.

O'NEILL, T. - BROADBENT, B. 2003. Personal Coaching. In: T+D, ročník 57, 2003, c. 11, s. 77-80.

PAN, S. L. - SCARBOROUGH, H. 1999. Knowledge Management In Practice: An Exploratory Case Study. In: Technology Analysis & Strategic Management, ročník 11, 1999, č. 3, s. 359-374.

Prescott, B. D. 1974. The management of training. In: Industrial & Commercial Training, ročník 6, 1974, c. 12, s. 556-561.

RAMSOOMAIR, F. 2004. The Hard Realities of Soft Skills. In: Problems & Perspectives in Management, ročník 4, 2004, s. 231-240.

REESE, S. 2005. Exploring the World of Work Through Job Shadowing. In: Techniques: Connecting Education & Careers, ročník 80, 2005, č. 2, s. 18-23.

SAPPEY, R. B., SAPPEY, J. 1999. Different skills and knowledge for different times : Training in an Australian retail bank. In: Employee Relations, ročník 21, 1999, č. 6, s. 577 - 590.

SAVERY, L. K. – LUKS, J. A. 2004. Does training influence outcomes of organizations? : Some Australian evidence. In: Journal of Management Development, ročník 23, 2004, č. 2, s. 119 – 124.

SMITH, A. – DOWLING, P. J. 2001. Analyzing Firm Training : Five Propositions for Future Research. In: Human Resource Development Quarterly, ročník 12, 2001, č. 2, s. 147-167.

TOBIAS, A. 1998. Technical Skills Aren't Enough For Engineers. In: Electronic Engineering Times, c. 08/31/98. Cast: College Recruitment: Fall 1998.

TROPIANO Jr., M. 2004. Effective Succession Planning. In: Defense AT&L, ročník 33, 2004, č. 3, s. 50-53.

TSAI, W. 2002. Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization : Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. In: Organization Science : A Journal of the Institute of Management Sciences, ročník 13, 2002, č. 2, s. 179-191.

WAGNER, R. J. - ROLAND, C. C.1992. How Effective Is Outdoor Training?  
In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 7, s. 61-65.

WIENS, A. R. 2004. Using Storyboards to Design Web-Based Training. In:  
Intercom, ročník 51, 2004, č. 8, s.10-14.

WIENS, G. - GUNTER, G. A.1998. Delivering Effective Instruction Via the  
Web. In: Educational Media International, ročník 35, 1998, č. 2, s 95-100.

2004. Outsourcing Training Is "In" : Will It Work for You? In: Managing  
Training & Development, ročník 4, 2004, č .6, s. 4-7.

**ZÁKONNÉ NORMY A INTERNÍ PŘEDPISY:**  
*Management guide.* Kodaň: ISS Facility Services, s.r.o., 2007.

WALLENGREN, Cecilie: *ISS – the Story.* Bording A/S, 2005.

*Welcome to ISS.* Kodaň: ISS Facility Services, s.r.o., 2011.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Integrovaný model vzdělávání .....	18 -
Obrázek č. 2: Role kouče .....	29 -
Obrázek č. 3: Přínosy koučování .....	29 -
Obrázek č. 4: Chování skupiny před a po tréninku .....	33 -
Obrázek č. 5: Chování jednotlivců před a po tréninku .....	34 -
Obrázek č. 6: Tok sdílených vědomostí v laboratořích Buckman .....	41 -
Obrázek č. 7: Proces implementace metody ROI .....	46 -
Obrázek č. 8: Iniciátor školení .....	86 -
Obrázek č. 9: Účastníky vnímaná možnost ovlivnit výběr tréninků .....	88 -
Obrázek č. 10: Možnost ovlivnit výběr tréninků .....	89 -
Obrázek č. 11: Volba termínu (běhu) školení .....	90 -
Obrázek č. 12: Volba termínu (běhu) školení .....	91 -
Obrázek č. 13: Počet školení .....	92 -
Obrázek č. 14: Počet školení .....	93 -
Obrázek č. 15: Včasnost školení při zavádění nového produktu .....	94 -
Obrázek č. 16: Školení při zavádění nového produktu .....	95 -
Obrázek č. 17: Kvalita interních a externích školení .....	96 -
Obrázek č. 18: Kvalita interních a externích školení – podle schopnosti posoudit .....	97 -
Obrázek č. 19: Organizace školení (hodnocena účastníky) .....	98 -
Obrázek č. 20: Organizace školení .....	99 -
Obrázek č. 21: Charakteristiky školení (ohodnoceny účastníky školení) ..	100 -
Obrázek č. 22: Charakteristiky školení (ohodnoceny účastníky školení) – šestá hodnota interpretována inverzně .....	101 -
Obrázek č. 23: Kvalita školení .....	103 -
Obrázek č. 24: Kvalita školení .....	104 -
Obrázek č. 25: Oblíbenost školení .....	105 -
Obrázek č. 26: Oblíbenost školení .....	105 -
Obrázek č. 27: Motivační determinanty k účasti na školeních .....	107 -
Obrázek č. 28: Motivační determinanty k účasti na školeních .....	108 -
Obrázek č. 29: Demotivační determinanty k účasti na školeních .....	109 -
Obrázek č. 30: Demotivační determinanty k účasti na školeních .....	111 -
Obrázek č. 31: Poptávka po školeních .....	112 -
Obrázek č. 32: Poptávka po školeních .....	113 -
Obrázek č. 33: Motivační faktory k účasti na školeních – pracovníci ISS rozdělení podle svého vztahu ke školením .....	115 -
Obrázek č. 34: Motivační faktory k účasti na školeních – pracovníci SGS ČR rozdělení podle svého vztahu ke školením .....	116 -
Obrázek č. 35: Demotivační faktory k účasti na školeních – pracovníci ISS rozdělení podle vztahu ke školením .....	117 -
Obrázek č. 36: Demotivační faktory k účasti na školeních – pracovníci SGS ČR rozdělení podle svého vztahu ke školením .....	118 -
Obrázek č. 37: Kvalita školení – korelační analýza .....	120 -
Obrázek č. 38: Oblíbenost školení - korelace .....	122 -

Obrázek č. 39: Kvalita interních a externích školení – podle schopnosti posoudit .....	- 125 -
Obrázek č. 40: Vybrané charakteristiky školení .....	- 126 -
Obrázek č. 41: Iniciátor školení .....	- 128 -
Obrázek č. 42: Počet školení .....	- 129 -
Obrázek č. 43: Volba termínu (běhu) školení .....	- 131 -
Obrázek č. 44: Školení při zavádění nového produktu/služby .....	- 133 -
Obrázek č. 45: Možnost ovlivnit výběr tréninků.....	- 135 -
Obrázek č. 46: Kvalita školení .....	- 138 -
Obrázek č. 47: Využitelnost poznatků v praxi .....	- 140 -
Obrázek č. 48: Oblíbenost školení .....	- 143 -
Obrázek č. 49: Organizace školení.....	- 157 -
Obrázek č. 50: Poptávka po školeních .....	- 158 -
Obrázek č. 51: Charakteristika školení – šestá hodnota interpretována inverzně- 160 -	- 160 -
Obrázek č. 52: Kvantitativní srovnání vzdělávacího systému ISS a SGS ČR (hodnoty promítnuté na stupnici od -100 po 100).....	- 163 -



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Výdaje na vzdělání sedmi vybraných firem (vyjádřené jako podíl z mezd) .....	- 49 -
Tabulka č. 2: Přehled kvantitativních ukazatelů, spolu s interpretací extrémních a středových hodnot.....	- 162 -
Tabulka č. 3: SWOT analýza vzdělávacího systému ISS .....	- 167 -
Tabulka č. 4: SWOT analýza vzdělávacího systému SGS ČR.....	- 173 -

## **Seznam použitých zkratk**

D – Dělnicko-technický pracovník (zaměstnanec pracující převážně manuálně)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BPO – Business process outsourcing

EFRD – Evropské firmy pro obnovu a rozvoj

HR – Human resources (lidské zdroje)

HRM – Human resources management

ISS – Integrated Services Solutions

KSA – Knowledge, Skill, Ability (vědomost, zručnost, schopnost)

MKT2 - Manufacturing, Know-how, Transfer, Training

PEO – Personální oddělení

SGS ČR – Saint – Gobain Sekurit ČR s.r.o.

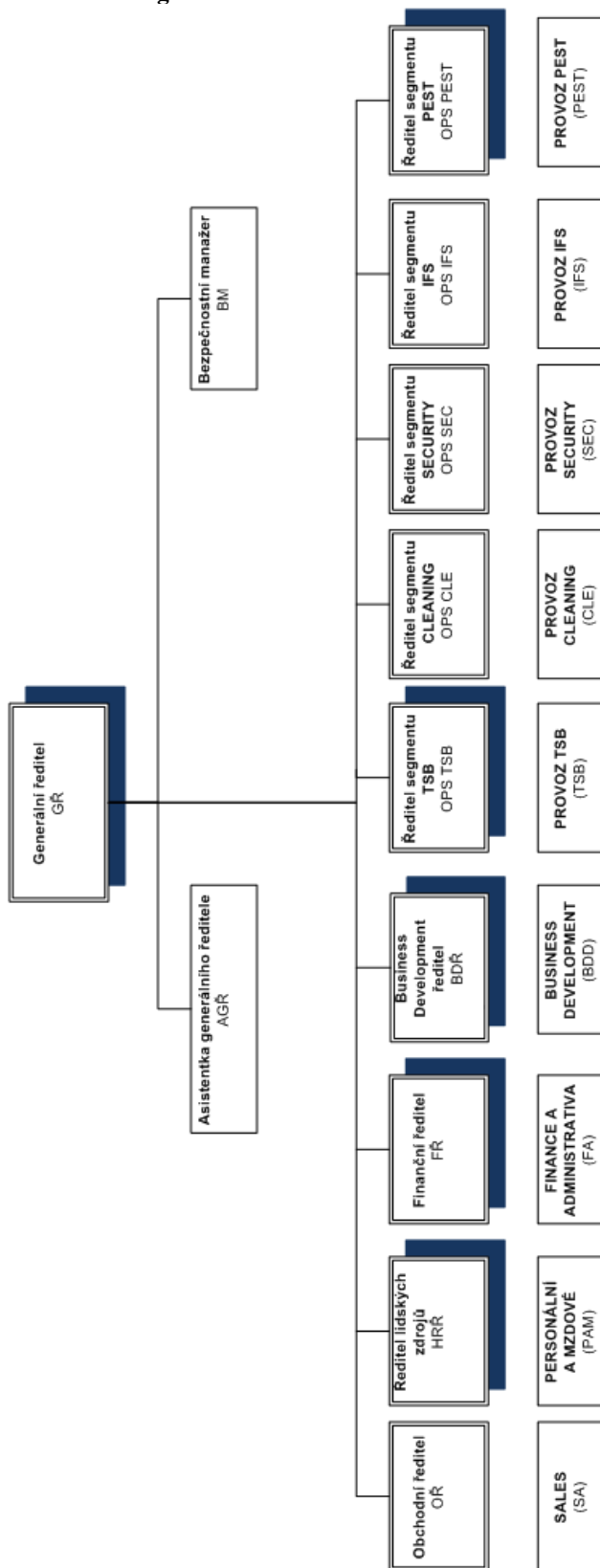
SWOT analýza – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)

THP - technicko-hospodářský pracovník (zaměstnanec pracující převážně duševně)

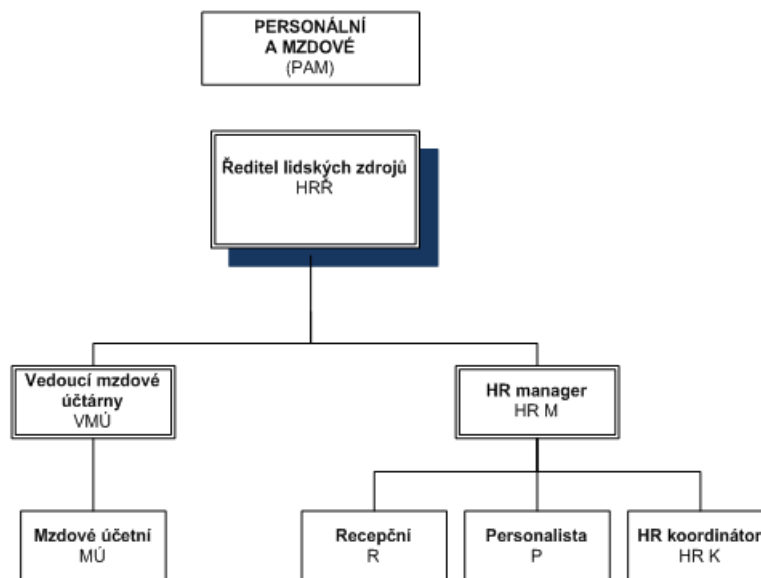
VFU - virtuální firemní univerzita

# Přílohy

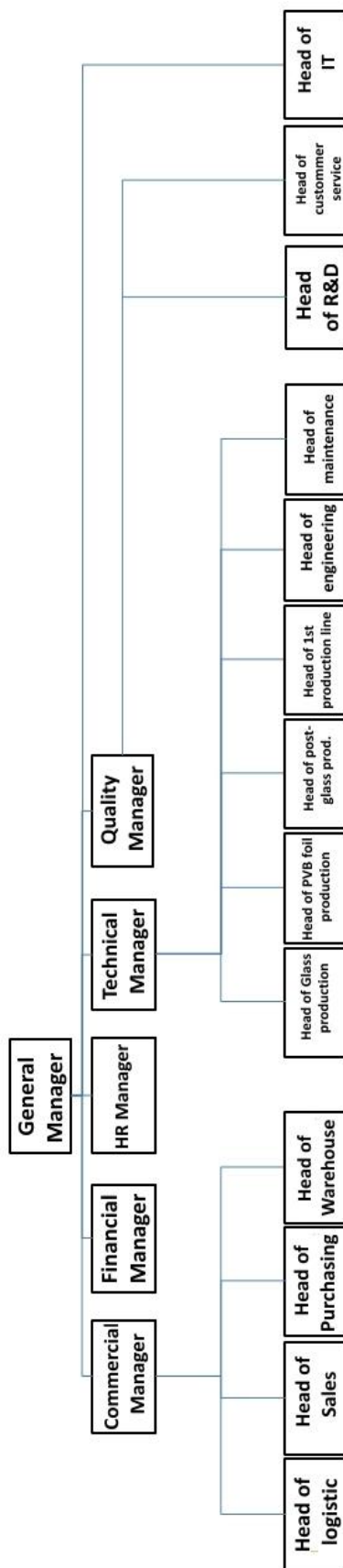
## Příloha A - Organizační struktura ISS




## Příloha B - Organizační struktura HR ISS



### Příloha C - Organizační struktura SGS ČR



Příloha D – Hodnocení vzdělávací akce ISS

	<h2>Hodnocení vzdělávací akce</h2>	
Název vzdělávací akce:		
Školící firma:	Datum akce:	
Typ školení:      interní – externí	Rozsah školení:                      hodin	
<p><b><i>Prosíme Vás o zodpovězení následujících osmi otázek a to formou školního známkování od 1 do 5-ti (tj. 1 je nejlepší a 5 je nejhorší).</i></b></p>		
Jakou učební atmosféru vytvořil(i) přednášející?		
Jak bylo vysvětleno přednášené téma?		
Jak vedli přednášející celou akci co do srozumitelnosti a jasnosti?		
Jak hodnotíte přínos nových poznatků?		
Jak byly v kurzu prezentovány příklady z praxe?		
Jak postačující byl čas věnovaný tomuto tématu?		
Jak využijete získané poznatky v praxi?		
Jak celkově hodnotíte celou vzdělávací akci?		
<p><b><i>Prosíme Vás o stručné zodpovězení následujících třech otázek a to zcela dle Vašeho osobního uvážení.</i></b></p>		
Co mělo právě z této vzdělávací akce největší přínos přímo pro Vás?		
Které z probíraných témat by zasluhovalo větší pozornost?		
Jaká témata navrhuje zařadit do následných soustředění?		

Hodnocení zpracoval:		Datum:	Podpis:
-------------------------	--	--------	---------

## Příloha E – Hodnocení přínosu vzdělávací akce SGS ČR

### Zpětná vazba - Produktový trénink

Anonymní dotazník

Škála hodnocení:

1 - vůbec	2 - zřídka	3 - někdy	4 - ve velké míře	5 - velmi
-----------	------------	-----------	-------------------	-----------

1. Do jaké míry jsou pro Vás informace, které jste získali v souladu s cíly tohoto tréninku:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Do jaké míry jsou pro Vás témata tohoto tréninku zajímavá:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Do jaké míry jsou pro Vás témata tohoto tréninku srozumitelná:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Do jaké míry jsou získané poznatky, informace a zručnosti relevantní (důležité) pro Vaši práci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Do jaké míry jsou tyto poznatky aplikovatelné ve Vašem každodenní praxi?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Do jaké míry vedly cvičení k naplnění učebních cílů?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



7. Do jaké míry Vám vyhovoval způsob podání vysvětlení a informací ze strany lektorů?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Do jaké míry byl pro Vás způsob, jakým jste získali poznatky jasný a srozumitelný?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Co se Vám na tréninku líbilo nejvíc?

10. Co byste navrhovali zlepšit?

## ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Určeno jako důvěrné interní sdělení pro útvar Trénink a vzdělávání

Název vzdělávací akce:

Datum konání:

		Tyto tváře jsou výrazem Vašeho hodnocení V příslušném čtverci vyznačte „X“				
		nejlepší		nejhorší		
Odborná úroveň lektora						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezentační schopnosti lektora						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizační schopnosti lektora						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah školení						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Případný komentář:						
	.....					
	.....					
	.....					
	.....					
Prostor k procvičení						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obsahová úroveň školních materiálů

😊 😐 😐 😐 😞

Případný komentář:

.....

.....

.....

.....

Celkové hodnocení vzdělávací akce

😊 😐 😐 😐 😞

Náměty a doporučení:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DĚKUJEME ZA SPOLUPRÁCI  
Útvar Trénink a vzdělávání

## Hodnocení přínosu vzdělávací akce

Jméno účastníka: .....	Datum nar.: .....
Oddělení: .....	Datum konání: .....
Název akce: .....	
Firma: .....	Razítko: .....
Jméno lektora: .....	Podpis lektora: .....

### A. Hodnocení akce

(zaškrtněte Vaše hodnocení - číslici v kroužku)

Hodnoticí škála: 1 = velmi dobré 2 = spíše dobré 3 = uspokojivé 4 = spíše neuspokojivé 5 = velmi špatné

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Zhodnoťte obsah školení, splnění Vašeho očekávání    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) Zhodnoťte výkon lektora                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) Zhodnoťte úroveň materiálů a pomůcek                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) Zhodnoťte úroveň prostředí, ve kterém se akce konala | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) Zhodnoťte dodržování časového harmonogramu           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) Zhodnoťte celkovou image vzdělávací firmy            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

### B. Vaše další vyjádření k akci

(napište slovy)

- 1) S čím jste nebyl spokojen při akci .....
- 2) Co byste naopak přivítal při akci .....
- 3) Vaše další připomínky k akci nebo k organizaci akce .....

**Příloha F – Výzva k vyplnění dotazníku – ISS**

----- Original Message -----

**Subject:** Vzdělávací akce

**Date:** Fri, 04 Apr 2014 15:37:55 +0200

**Email k anketě**

**From:** Ingrid Siváková  
**To:** undisclosed-recipients;

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

jako oddělení personální politiky zodpovídáme za organizování vzdělávacích akcí a tréninků pro všechny naše zaměstnance.

Protože se snažíme neustále zkvalitňovat naše služby, abychom Vám mohli poskytovat odborné tréninky, který potřebujete k výkonu svých pracovních činností, rozhodli jsme se rozeslat Vám jeden jednoduchý dotazník.

Dotazník vznikl ve spolupráci se studenty Univerzity Jana Amose Komenského Praha. Jeho úkolem je odpovídat na otázky týkající se kvality, obsahu, organizace a struktury vzdělávacích akcí. Žádáme Vás o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Otázky jsou konstruovány tak, že stačí zaškrtnout Vaše odpovědi. Netřeba nic dopisovat a všech 12 otázek Vám nezabere více než 5 minut. Dotazník naleznete na firemním intranetu ISS. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a naprosto anonymní.

Věříme, že Vaše názory a postřehy pomohou do budoucna udržet a zvýšit kvalitu vzdělávacích akcí.

Děkujeme,  
Ingrid Siváková

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

**Confidentiality Notice**

Please note this electronic mail is confidential and may also be privileged. If you are not the intended recipient, please notify the sender immediately. After notifying the sender please delete the message. Unless you are the intended recipient you should not copy the mail or use it for any purpose or disclose its contents to any other person.

This email message has been scanned for computer viruses, however UniBanka a.s. does not accept any liability in respect of damage caused by any virus which is not detected.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

**Příloha G – Výzva k vyplnění dotazníku – SGS ČR**

----- Original Message -----

**Subject:** Vzdělávací akce  
**Date:** Mon, 7 Apr 2014 08:02:39 +0200  
**From:** KOVANDA Jiří Ing.  
**To:** undisclosed-recipients;

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

dovolil bych si Vás požádat o spolupráci při hodnocení našeho tréninkového systému.

Abychom Vám mohli poskytovat odborné tréninky, které potřebujete k výkonu svých pracovních činností, rozhodli jsme se rozeslat Vám jeden jednoduchý dotazník.

Dotazník vznikl ve spolupráci se studenty Univerzity Jana Amose Komenského Praha. Jeho úkolem je odpovídat na otázky týkající se kvality, obsahu, organizace a struktury vzdělávacích akcí. Žádáme Vás o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Otázky jsou konstruovány tak, že stačí zaškrtnout Vaše odpovědi. Netřeba nic dopisovat a všech 12 otázek Vám nezabere více než 5 minut. Dotazník naleznete na firemním intranetu SGS ČR. Vyplnění dotazníku dobrovolné a absolutně anonymní.

Věříme, že Vaše názory a postřehy pomohou do budoucna udržet a zvýšit kvalitu vzdělávacích akcí.

Děkujeme,

Ing. Jiří Kovanda



## Vzdělávání v ISS Facility Services, s.r.o. z pohledu pracovníků

**Vážené kolegyně, vážení kolegové,**

jsme rádi, že jste se rozhodli podělit se s námi o Váš názor a zkušenosti s tréninkovými aktivitami realizovanými v naší společnosti. Ve spolupráci s Mgr. Terezou Rosenbaum jsme pro Vás připravili jednoduchý dotazník, sestavený z **12 otázek**. Jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než **5 minut**. Vaše odpovědi jsou anonymní. Pro účely statistického zpracování, prosím, vyplňte i údaje A-D na konci dotazníku.

Naší snahou je připravovat stále kvalitnější tréninky, které budou stále více odpovídat Vaším potřebám. Prosím pomozte nám v této naší snaze poskytnutím zpětné vazby. Každý Váš názor je pro nás důležitý.

*(Prosím, vyjádřete svůj souhlas resp. nesouhlas u jednotlivých následujících tvrzení)*

☞ Vypisujte hůlkovým písmem

☒ Vybrané hodnocení označte

<b>I. <u>Tréninky, kterých se zúčastňuji</u></b>	<u>Úplně souhlasím</u>	<u>Částečně souhlasím</u>	<u>Částečně nesouhlasím</u>	<u>Úplně nesouhlasím</u>
• <u>mi pomáhají podávat lepší výkon v práci</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>považuji z dostatečně interaktivní</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>považuji za užitečné/relevantní k mé pozici</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>snadno zaujmou mou pozornost</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>jsou mi po obsahové stránce srozumitelné</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• <u>obsahují informace, které nepotřebuji v praxi</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>získané poznatky určitě využiji v praxi</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>mám možnost ovlivnit výběr tréninků, kterých se zúčastňuji</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. **Má účast na vzdělávacích akcích iniciuje/iniciuji (při této otázce můžete označit více odpovědí)**

- já  
 můj přímý nadřízený  
 úsek vzdělávání  
 jiný úsek

3. **Ve většině případů**

- si mám možnost vybrat z několika termínů (běhů) tréninků  
 mám navržený termín tréninku, termín lze přizpůsobit mým potřebám  
 je mi určený termín tréninku

4. **Organizaci tréninků (termíny, návaznost, obsahová náplň, výběr lektorů) považuji za**

- velmi dobrý  
 částečně dobrý  
 částečně špatný  
 chaotický

5. **Počet tréninků, který v současnosti dostávám, považuji za**

- příliš vysoký  
 částečně vysoký  
 dostatečný  
 částečně nedostatečný  
 úplně nedostatečný

6. **Při uvedení nového produktu/služby na trh získávám trénink**

- se značným předstihem  
 těsně před uvedením  
 těsně po uvedení  
 se značným zpožděním

7. **Kvalitu tréninků, které dostávám považuji za**

- velmi vysokou  
 částečně vysokou  
 standardní  
 částečně nízkou  
 velmi nízkou

8. **Pokud porovnám tréninky vedené interními a externími trenéry**

- interní tréninky jsou kvalitnější



- externí tréninky jsou kvalitnější
- přibližně na podobné úrovni
- nedokáži porovnat (nemám zkušenost s oběma případy)

9. **Tréninků se zúčastňuji**

- velice rád/ ráda
- částečně rád/ ráda
- částečně nerad/ nerada
- velice nerad/ nerada

10. **Důvody proč se tréninků zúčastňuji rád/ ráda (prosím, označte 3 nejdůležitější)**

- pomáhají mi lépe si splnit své úlohy v práci
- pomáhají mi lépe vycházet vstříc s mými klienty
- získávám informace, které potřebuji
- odborně rostu
- tréninky jsou zajímavé, tvořivé
- umožňují mi narušit každodenní rutinu
- poskytují mi prostor pro navázání/ udržování neformálních vztahů s kolegy

11. **Důvody proč se tréninků zúčastňuji nerad/ nerada (prosím, označte 3 nejdůležitější)**

- považuji je za zbytečné
- neobsahují informace, které potřebuji
- odtrhávají mne od práce
- považuji je za nudné, pasivní
- tréninky jsou příliš složité
- kvůli tréninkům musím mnoho cestovat
- chybí mnoho faktů, které jsou v mém reálném pracovním životě využitelné

12. **Rád/ ráda bych se zúčastnil/ -a těchto tréninků (můžete označit více možností)**

- produktové tréninky
- počítačové dovednosti
- prodejní dovednosti
- vyjednávání
- asertivita
- řešení konfliktů
- prezentační dovednosti
- outdoorové tréninky
- prezentační dovednosti

**STATISTICKÉ ÚDAJE O RESPONDENTOVI**

**A. Pozice**

- THP
- D pracovník

**B. Věk**

- Do 35 let
- Nad 35 let

**C. Ve firmě působím**

- Do 3 let
- 4 - 8 roků
- 9 - 15 let
- 16 a více let

**D. Pohlaví**

- Muž
- Žena

*Pokud jste odpověděli na všechny otázky, prosím, potvrďte své odpovědi kliknutím na tlačítko „ Odeslat odpovědi“.*



**Děkujeme Vám za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku!**



## Vzdělávání v Saint-Gobain Sekurit ČR, s.r.o. z pohledu pracovníků

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jsme rádi, že jste se rozhodli podělit se s námi o Váš názor a zkušenosti s tréninkovými aktivitami realizovanými v naší společnosti. Ve spolupráci s Mgr. Terezou Rosenbaum jsme pro Vás připravili jednouchý dotazník, sestavený z **12 otázek**. Jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než **5 minut**. Vaše odpovědi jsou anonymní. Pro účely statistického zpracování, prosím, vyplňte i údaje A-D na konci dotazníku.

Naší snahou je připravovat stále kvalitnější tréninky, které budou stále více odpovídat Vaším potřebám. Prosím pomozte nám v této naší snaze poskytnutím zpětné vazby. Každý Váš názor je pro nás důležitý.

*(Prosím, vyjádřete svůj souhlas resp. nesouhlas u jednotlivých následujících tvrzení)*

☞ Vypisujte hůlkovým písmem

☒ Vybrané hodnocení označte

<b>13. <u>Tréninky, kterých se zúčastňuji</u></b>	<u>Úplně souhlasím</u>	<u>Částečně souhlasím</u>	<u>Částečně nesouhlasím</u>	<u>Úplně nesouhlasím</u>
• <u>mi pomáhají podávat lepší výkon v práci</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>považuji z dostatečně interaktivní</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>považuji za užitečné/relevantní k mé pozici</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>snadno zaujmou mou pozornost</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>jsou mi po obsahové stránce srozumitelné</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• <u>obsahují informace, které nepotřebuji v praxi</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>získané poznatky určitě využiji v praxi</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <u>mám možnost ovlivnit výběr tréninků, kterých se zúčastňuji</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. **Má účast na vzdělávacích akcích iniciuje/iniciuji (při této otázce můžete označit více odpovědí)**

- já  
 můj přímý nadřízený  
 úsek vzdělávání  
 jiný úsek

15. **Ve většině případů**

- si mám možnost vybrat z několika termínů (běhů) tréninků  
 mám navržený termín tréninku, termín lze přizpůsobit mým potřebám  
 je mi určený termín tréninku

16. **Organizaci tréninků (termíny, návaznost, obsahová náplň, výběr lektorů) považuji za**

- velmi dobrý  
 částečně dobrý  
 částečně špatný  
 chaotický

17. **Počet tréninků, který v současnosti dostávám, považuji za**

- příliš vysoký  
 částečně vysoký  
 dostatečný  
 částečně nedostatečný  
 úplně nedostatečný

18. **Při uvedení nového produktu/služby na trh získávám trénink**

- se značným předstihem  
 těsně před uvedením  
 těsně po uvedení  
 se značným zpožděním

19. **Kvalitu tréninků, které dostávám považuji za**

- velmi vysokou  
 částečně vysokou  
 standardní  
 částečně nízkou  
 velmi nízkou

20. **Pokud porovnám tréninky vedené interními a externími trenéry**

- interní tréninky jsou kvalitnější

- externí tréninky jsou kvalitnější
- přibližně na podobné úrovni
- nedokáži porovnat (nemám zkušenost s oběma případy)

**21. Tréninků se zúčastňuji**

- velice rád/ ráda
- částečně rád/ ráda
- částečně nerad/ nerada
- velice nerad/ nerada

**22. Důvody proč se tréninků zúčastňuji rád/ ráda (prosím, označte 3 nejdůležitější)**

- pomáhají mi lépe si splnit své úlohy v práci
- pomáhají mi lépe vycházet vstříc s mými klienty
- získávám informace, které potřebuji
- odborně rostu
- tréninky jsou zajímavé, tvořivé
- umožňují mi narušit každodenní rutinu
- poskytují mi prostor pro navázání/ udržování neformálních vztahů s kolegy

**23. Důvody proč se tréninků zúčastňuji nerad/ nerada (prosím, označte 3 nejdůležitější)**

- považuji je za zbytečné
- neobsahují informace, které potřebuji
- odtrhávají mne od práce
- považuji je za nudné, pasivní
- tréninky jsou příliš složité
- kvůli tréninkům musím mnoho cestovat
- chybí mnoho faktů, které jsou v mém reálném pracovním životě využitelné

**24. Rád/ ráda bych se zúčastnil/ -a těchto tréninků (můžete označit více možností)**

- produktové tréninky
- počítačové dovednosti
- prodejní dovednosti
- vyjednávání
- asertivita
- řešení konfliktů
- prezentační dovednosti
- outdoorové tréninky
- prezentační dovednosti

**STATISTICKÉ ÚDAJE O RESPONDENTOVI**

**E. Pozice**

- THP
- D pracovník

**F. Věk**

- Do 35 let
- Nad 35 let

**G. Ve firmě působím**

- Do 3 let
- 4 - 8 roků
- 9 - 15 let
- 16 a více let

**H. Pohlaví**

- Muž
- Žena

*Pokud jste odpověděli na všechny otázky, prosím, potvrďte své odpovědi kliknutím na tlačítko „Odeslat odpovědi“.*



**Děkujeme Vám za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku!**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Mgr. Tereza Rosenbaum

**Obor:** Andragogika PhDr.

**Název práce:** Srovnávací analýza systému vzdělávání zaměstnanců  
(Porovnání vzdělávacích programů dvou zahraničních společností).

**Rok:** 2014

**Počet stran bez příloh:** 194

**Celkový počet stran příloh:** 20

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 41

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 42

**Počet internetových zdrojů:** 2