

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michaela Pančíková

Firemní vzdělávání a jeho efektivita v obchodní společnosti

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Hana Bartošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Michaela Pančíková

Corporate training and its effectiveness in a company

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Hana Bartošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. 2. 2014

Michaela Pančíková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Haně Bartošové, za odborné vedení diplomové práce. Její ochota, přístup k této dané problematice, způsob konzultace a vedení v průběhu zpracování této diplomové práci mi velmi pomohly.

Anotace

Diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním a jeho efektivitou v obchodní organizaci. V první části tato práce shrnuje teoretický pohled jak na problematiku firemního vzdělávání, tak i na problematiku efektivitu vzdělávání zaměstnanců v obchodní organizaci. Rozebírá cíle, obsah, formy, metody vzdělávání v souvislosti s personálními činnostmi a současnou situací na trhu vzdělávání. Druhá část je prakticky zaměřena na výzkum procesu vzdělávání v obchodní organizaci a výsledky výzkumu. Autorka na závěr hodnotí stávající systém vzdělávání v organizaci a navrhuje doporučení, změny v organizaci v oblasti vzdělávání.

Klíčové pojmy

Firemní vzdělávání, osobní rozvoj, organizace, proces vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry, systém vzdělávání.

Annotation

This thesis deals with corporate training and its effectiveness in a business organization. In the first part of this paper summarizes the theoretical view of how the issue of corporate training, as well as the issue of the effectiveness of the training of employees in a business organization. It analyzes the objectives, content, forms, methods of training related to personnel activities and the current situation in the education market. The second part is practically oriented research on the learning process in a business organization and research results. Finally, the author assesses the current system of education organizations and proposes recommendations to changes in the organization of education.

Key words

Career management, business training, human resource development, organization, personal development, process of education, training system.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.1 Strategie rozvoje a vzdělávání	11
1.2 Rozvoj lidských zdrojů a organizační struktura	16
1.3 Firemní vzdělávání a učení probíhající v organizacích.....	18
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	22
2.1 Historický vývoj vzdělávání	22
2.2 Přehled situace v evropské dimenzi, vlivy a trendy vzdělávání	24
2.3 Srovnávání vzdělání dospělých v ČR a SRN	28
2.4 Zjišťování vzdělávacích potřeb	31
2.4.1 Dotazník	35
2.4.2 Rozhovor	35
2.4.3 Test	35
2.4.4 Brainstorming	36
2.4.5 Pozorování	36
2.4.6 Práce s dokumenty	36
2.5 Interní a externí vzdělávání.....	37
2.6 Cíle vzdělávání	39
3 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	41
3.1 Didaktické metody	41
3.2 Didaktické formy	47
4 VZDĚLÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACÍCH	48
4.1 Knowledge management	48
4.2 Řízení kariéry, plánování kariéry a talent management	50
4.3 Metody vyhodnocování vzdělávání	56
5 VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMU	59
6 VZDĚLÁVÁNÍ V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE	64
PRAKTICKÁ ČÁST	67
7 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OFFICE DEPOT.....	67
7.1 Charakteristika firmy Office Depot	67
7.2 Představení procesu vzdělávání zaměstnanců	68
7.3 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz	71
7.4 Výsledky dotazníkové šetření	73
7.5 Analýza dotazníkového šetření	84
7.6 Vyhodnocení hypotéz	87
ZÁVĚR.....	90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Firemní vzdělávání je jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení. Zajišťuje rozvoj, kompetentnost, vzdělanostní úroveň zaměstnanců, vytváří určitou formu motivace, potažmo i odměňování. V obchodních organizacích dochází šířením firemního vzdělávání ke zvyšování hodnoty lidského kapitálu, zajištění dostatečné informovanosti, předávání dovedností, znalostí a především navyšování hodnoty celé obchodní společnosti. Každá obchodní organizace působící na trhu je v současné době měřena i tímto důležitým kritériem. Dnes se již potenciální kandidáti ucházející se o pracovní místo v obchodní organizaci nerozhodují jen na základě nabídnuté výše platu, pracovních podmínek, místem působení, ale především je zajímá prestiž organizace. Firemní kultura a způsob motivace zaměstnanců a ta je velmi spjatá s firemním vzděláváním, které jim posouvá hranice možností a znalostí uplatnitelných na pracovním trhu a i v osobním životě. Vzdělávání dospělých zajišťuje důležitý rozvoj pro člověka, tak i pro rozvoj organizace. Je velmi důležité, aby firemní vzdělávání bylo zajištěno pro celou hierarchii organizace a nezůstalo pouze u školení etického kodexu, bezpečnosti práce a školení řídicího oprávnění na firemní automobily.

Zaměstnanci, kteří jsou vzdělávání v pravidelném cyklu, dosahují lepších výsledků a mají větší orientaci v reálných situacích, stávající se pro organizaci klíčovými a pomáhají k úspěšnému fungování organizace. A tedy i k naplnění cílů definovaných vlastníkem či managementem společnosti. Jsou schopni se rychleji adaptovat na podmínky současné doby, která je charakteristická rychlými a především nepředvídatelnými, turbulentními změnami, a to jak v řízení lidí, tak v technologických postupech a technologiích. Přicházejí s inovacemi a možnostmi, které jsou vstupenkou k dalšímu zlepšení a udržení obchodní organizace na trhu. A přispívají k zajištění její konkurenceschopnosti. Autorka se domnívá, že pokud zná personální oddělení přesné vzdělávací potřeby svých zaměstnanců vycházející z popisu pracovního místa, pracovní náplně a i z hodnocení nadřazeného pracovníka, umí-li detailně a efektivně naplánovat a zrealizovat firemní vzdělávání a následně vyhodnotit efektivitu vzdělávací aktivity, její přínos pro zaměstnance a i celkový přínos pro organizaci, může to být cesta k úspěchu.

Tedy stát se ekonomicky stabilní a konkurenceschopnou organizací, která si udrží motivované, spokojené a kompetentní zaměstnance.

Cílem této diplomové práce je představit proces firemního vzdělávání v obchodní organizaci OFFICE DEPOT s. r. o., celkově zhodnotit a analyzovat systém vzdělávání nalézt její slabé stránky, silné stránky, hrozby a příležitosti, vytvořit řadu doporučení a nápravná opatření. Ve spolupráci s personálním oddělením organizace nastavit a implementovat modernější metody vzdělávání, která povedou ke zvýšení efektivity vzdělávacího procesu v organizaci. Diplomová práce se skládá ze dvou částí, v první teoretické části bude představeno vzdělávání dospělých jako celistvý pohled na firemní vzdělávání v České republice. Autor se bude zabývat strategií lidských zdrojů ve vzdělávání. Budou představeny metody, formy vzdělávání, které jsou používány v organizacích při vzdělávání dospělých. Dále pak autorka definuje systém učící se společnosti v organizaci, cíle a potřeby nejen vzdělávajících se, ale i společností působících na trhu práce, které zajišťují vzdělávací kurzy, firemní školení a jiné vzdělávací aktivity.

Autorka specifikuje výhody i nevýhody firemního vzdělávání, zaměřuje se na způsoby vyhodnocování efektivnosti vzdělávacích aktivit – kurzů i programů. V práci je autorkou provedena komparace systému vzdělávání dospělých v České republice, v Německé spolkové republice a je provedeno srovnání z pohledu historického i legislativního. V druhé části diplomové práce, bude charakterizována společnost OFFICE DEPOT s. r. o. a to její proces vzdělávání ve firemní praxi. Na základě dotazníkového šetření budou představeny výsledky týkající se současné úrovně a efektivity firemního vzdělávání, z pohledu zaměstnanců v souvislosti s uspokojováním jejich potřeb. Autorka se domnívá, že analýza názorů a myšlenek respondentů, by měla vést k řadě doporučení a inovací, týkajících se vzdělávacích potřeb a celého vzdělávacího systému. V závěru diplomové práce bude zhodnocen vzdělávací systém organizace OFFICE DEPOT s. r. o., budou představena doporučení, která mohou zajistit efektivnost vzdělávání v obchodní organizaci a to s ohledem na rozvoj pracovníků, realizaci požadovaných a očekávaných změn, spokojenost a motivaci zaměstnanců na všech organizačních stupních, které přispějí k efektivnějšímu rozvoji a řízení lidských zdrojů a obchodní organizaci jako celku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategii rozvoje lidských zdrojů je věnováno velké množství odborných publikací, které se snaží představit celkovou koncepci, jak udržet a zajistit prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů stabilitu, efektivnost a požadovanou výkonnost všech procesů probíhajících v organizaci, včetně požadované pracovní výkonnosti zaměstnanců. Je-li strategie dostatečně propracovaná a zajištěná, lze očekávat vysokou výkonnost organizace jako celku a autorka se domnívá, že organizace svými cíli, procesy, výkonností směřuje k prostředí, které lze označit za učící se organizaci.

Rozvojem lidských zdrojů dochází k uspokojování potřeb současných i budoucích jak organizace, tak zaměstnanců. Zvyšováním schopností zdrojů se stávají lidské zdroje hlavním zdrojem konkurenčních výhod. Disponovat intelektuálním kapitálem na ekonomickém trhu je velmi důležitý fakt, který posouvá organizaci ke splnění svých podnikových cílů, strategií, vizí a dává jí možnost lépe realizovat inovace pro budoucí růst organizace. Jedním z cílů strategie rozvoje lidských zdrojů je podporovat, prosazovat vzdělávání dospělých a firemní, týmové a individuální učení. V následující kapitole je autorkou představena strategie rozvoje lidských zdrojů, která by měla být definována v každé organizaci, která chce být považována za významnou organizaci a to z hlediska postavení na trhu, trhu práce a ekonomického hlediska.

Hlavním cílem rozvoje lidských zdrojů je nejen zlepšení pracovního výkonu jedince, ale i týmu a tedy celé organizace.

J. Barták uvádí: „ *Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístup k práci, motivace a energetizace. Ty tvoří jistý intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci propůjčují, zároveň se svou vynaloženou energií a časem firmě. Jsou tedy investory, kteří nabízejí možnost (nikoliv nutnost!) uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné využití závisí na osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních*

podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se společnosti a na mnoho dalších okolnostech.“¹

M. AMSTRONG definuje cíle strategického rozvoje lidských zdrojů takto:

„Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcující vzdělávání a rozvoj pracovníků. Aktivita rozvoje lidských zdrojů budou nejspíše zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového, a individuálního učení a vzdělávání. Pozornost se koncentruje na vytvoření takového prostředí, v němž se znalosti rozvíjejí a řídí systematicky. Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká rovněž plánování podněcujícího a podporujícího rozvíjení sama sebe (samotného učení a vzdělávání), jemuž organizace poskytuje přiměřenou podporu a orientaci. I když je strategický rozvoj lidských zdrojů podnikově a podnikatelsky orientovaná záležitost, jeho politika musí brát v úvahu individuální aspirace a potřeby. Prvořadou starostí politiky rozvoje lidských zdrojů by měla být péče o zaměstnanost lidí uvnitř organizace i mimo ní.“²

1.1 Strategie rozvoje a vzdělávání

Každá organizace, která chce zvyšovat svoji hodnotu, dosahovat svých cílů, být konkurenceschopná a mít především kvalitní zaměstnance, musí mít připravenou komplexní strategii rozvoje vzdělávání, definovanou a rozpracovanou pro všechny pracovní pozice a tedy se musí týkat všech svých zaměstnanců. Autorka se domnívá, že v dnešní době je to jeden z hlavních cílů všech velkých, ekonomicky a tržně zajímavých organizací. Touto komplexní strategií se společnosti dovedou připravit na konkurenční tlak, mají přehled o vzdělanostní úrovni a potřebách všech svých řídicích pracovníků, rozhodovacích a organizačních procesech. Tato komplexnost způsobuje přehled a podporu všem zaměstnancům a umožňuje řídit manažerské procesy

¹ BARTÁK. J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství s.r.o., 2006, s. 26. ISBN 80-86851-17-6.

² ARMSTRONG M. I. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 467. ISBN 80-247-0469-2.

jako je plánování, rozhodování atd. V reálné podobě a praxi, se jedná o mnohem složitější a velmi precizní proces a často jen díky odborným kvalitám manažerů se tato strategie dokáže zrealizovat.

Přestože se jedná o řízený proces, záleží vždy na každém jedinci, jestli přijme tuto hlavní odpovědnost, nechá se podporovat a vést svým nadřízeným pracovníkem nebo pracovníkem personálního oddělení. Nestačí pouze kvalitní a propracovaný systém vzdělávání a rozvoje na jedné straně, ale na straně druhé je zapotřebí mít a disponovat s takovými zaměstnanci, kteří cítí potřebu se rozvíjet a zdokonalovat své znalosti a dovednosti v souladu s jejich schopnostmi.

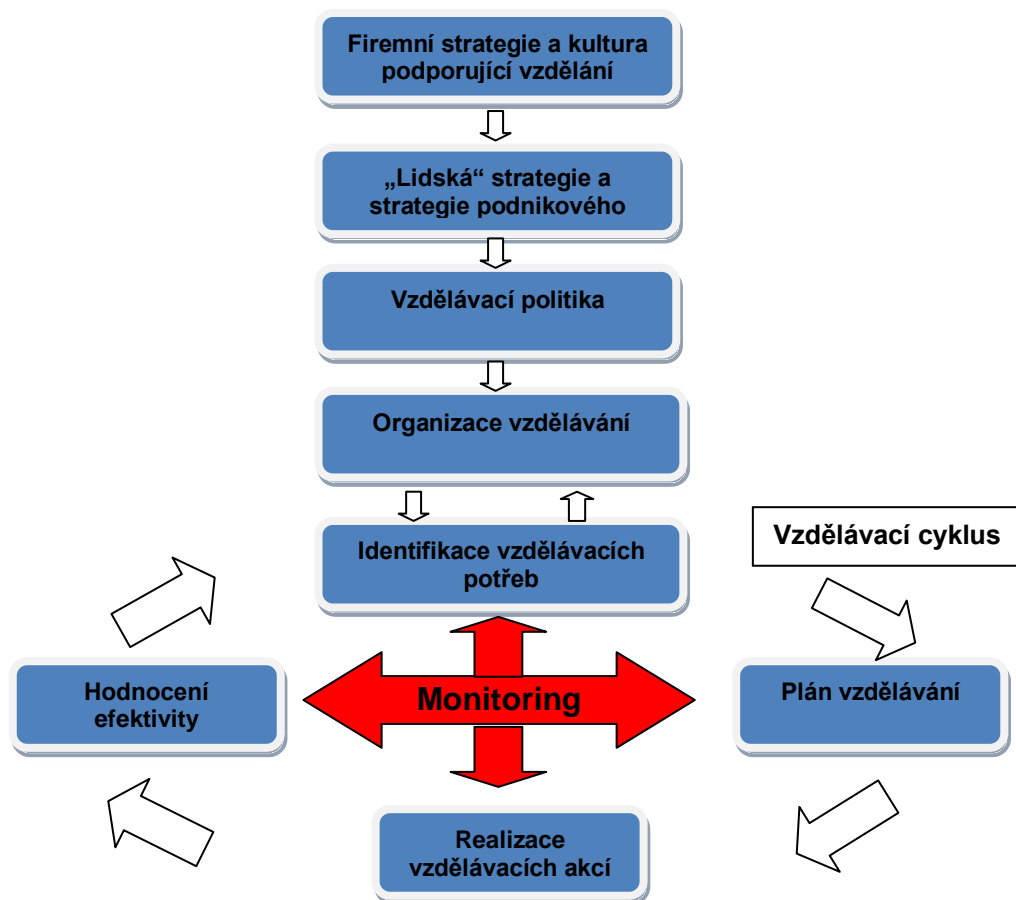
Při definování strategie rozvoje vzdělávání je nutné vyházet i z ostatních personálních činností. Velmi důležitým je proces získávání a výběr zaměstnanců. Jehož cílem je výběr zaměstnanců, kteří by měli být pro organizaci do budoucna přínosem a tedy i významnými z hlediska rozvoje lidského kapitálu, lidských zdrojů a následně celé organizace. Dalším důležitým bodem při stanovení strategie je proces hodnocení a odměňování, který je jedním z rozhodujících prvků při vstupu zaměstnance do organizace a zároveň i důležitým prvkem pro udržení stávajících zaměstnanců. K těmto procesům nezbytně patří motivace, která se přeměňuje z materiální a finanční stránky do lidské potřeby, touhy a přání. Cílem tohoto procesu je pravidelně zjišťovat a vyhodnocovat rizika spojená s motivací zaměstnanců. Autorka se domnívá, že postupem času se motivace a spokojenost zaměstnanců z různých důvodů mění a je zapotřebí ji neustále podporovat a rozvíjet. A v neposlední řadě je to rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které je završením této strategie jako celku.

Odborně je popsán a definován rozvoj a vzdělávání pracovníků podle J. KOUBKA takto: „*Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její zvyšování. U nás byla povinnost zaměstnavatele pečovat o prohlubování a zvyšování kvalifikace zakotvena v zákoníku práce, novelou z roku 1994 však tato povinnost byla zrušena. Tento krok byl v rozporu s tendencemi v legislativě v rozvinutých zemích, kde naopak, zejména pod tlakem odborů, dochází k ukládání této povinnosti zaměstnavatelům. Nicméně je třeba zaměstnavatelům doporučit, aby ve svém vlastním zájmu pokračovali ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance, protože investice do lidského*

činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic. Měli by vytvářet příznivé podmínky i pro to, aby se bez problémů mohly realizovat individuální vzdělávací a kvalifikační cíle za zaměstnanců. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuluje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snížení fluktuace. Do personálního rozvoje patří ovšem i kariéra pracovníků. I těmto otázkám by organizace měla věnovat patřičnou pozornost. Pracovníci by měli být především informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí. V této souvislosti by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost zejména plánům kariéry a plánům nástupnictví do funkcí.“³

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha Management Press, 1998, s. 314, 315. ISBN 80-85943-51-4.

Obrázek 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělání a vazeb mezi nimi



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GRADA Publishing, 2004, s. 90. ISBN 80-247-0405-6

M. TURECKIOVÁ: „Účinné uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí – zde konkrétně systému podnikového vzdělání – vede v optimálním případě ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě v důsledku čehož dochází:

- k růstu výkonnosti v triádě jednotlivec – tým – firma, ale také a především
- ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům (včetně „vnitřních“, tj. ostatních zaměstnanců)

- k celkovému zlepšení image firmy (pověst dobrého zaměstnavatele a spolehlivého obchodního partnera), v širším kontextu pak
- k růstu atraktivnosti, respektive k lepší uplatnitelnosti zaměstnancům na pracovním trhu (v této souvislosti se hovoří o zaměstnatelnosti – ta je výhodou v podobě, kdy firma z jakéhokoli důvodu omezuje počty svých zaměstnanců),
- ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců (podnikové vzdělávání jako prostředek osobnostního rozvoje zaměstnanců – rozvoj sebepoznávání a převzetí odpovědnosti za vlastní kariérový rozvoj).⁴

Důležitým znakem pro fungování strategie je, aby byla v souladu i s organizační kulturou. Kultura, která je cílená a charakteristická jako silný individualismus, bude vyhovovat výkonnému jedinci a k tomuto směru musí být uzpůsobena i strategie. Kultura směřující k přátelskému prostředí je směřována na tým a organizaci a zde lze hovořit o strategii formou organizačního učení.

F. HRONÍK definuje strategii takto:

„Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let. Potřebujeme rozlišit, zda koncipujeme rozvoj a vzdělávání pro „organizaci na jedno použití“ nebo pro „revitalizující organizaci“. Organizace na jedno použití jsou stavěny na omezenou dobu – dokud nosný produkt bude rentabilní. Obvykle nemají vývoj a jejich životnost je v souladu se záměrem omezená. Proto se orientují na práci s hotovými lidmi, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Taková organizace bude investovat nanejvýš na vstupní zácvik a případně udržení kvalifikace. Organizace na jedno použití jsou tedy výrazně orientované na nízké náklady a expanzi. Část ušetřených prostředků za rozvoj a vzdělávání mohou použít na získávání hotových lidí. Strategie rozvoje a vzdělávání je zde velmi jednoduchá, stejně tak vytváření struktury.

Naproti tomu revitalizující se organizace musí podstatně pružněji reagovat na vnější podmínky. Strategie rozvoje a vzdělávání jsou propracovanější a struktura, která zabezpečuje realizaci této strategie bude složitější.

⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GRADA Publishing, 2004, s. 91. ISBN 80-247-0405-6.

U středních a větších firem budou nacházet uplatnění specialisté na rozvoj a vzdělávání. Strategie rozvoje a vzdělávání u revitalizujících se organizací koncipujeme podle tří základních os:

- osa **Strategie organizačního rozvoje** << **Strategie rozvoje jednotlivců,**
- osa **Strategie diferenciacce** << **Strategie integrace,**
- osa **Strategie velkého skoku** << **Strategie plynulého zlepšování.**⁵

Mohli bychom zde uvést více znaku, jak postavit strategii rozvoje a vzdělávání, nejdůležitější ale je mít stanový směr – vodítko a jasné koncepční postupy, jak strategii dokázat zrealizovat v praxi se svými zaměstnanci.

Strategii rozvoje a vzdělávání lze vystihnout dle slov J. MUŽÍKA:

„Celá edukační oblast navíc kultivuje lidský kapitál a zvyšuje potenciál pracovníka na trhu práce.“⁶

1.2 Rozvoj lidských zdrojů a organizační struktura

Organizační struktura může být definována podle velikosti a tím je její rozlišení na menší a větší. Pokud pracujeme na rozvoji lidských zdrojů v menší organizaci, postačí nám k této práci manažer a nemusíme mít personální oddělení s personalisty. Větší organizace již musí mít řízený personální proces a tedy je nutná existence personálního oddělení, zahrnující manažera lidských zdrojů a příslušných personalistů zodpovědných za realizaci personálních činností a tedy i za proces vzdělávání zaměstnanců. Toto oddělení vždy zastřešuje manažer lidských zdrojů. Jeho hlavním úkolem je zajistit chod personálního oddělení, řízení procesů lidských zdrojů v souladu s cíli organizace, tak aby nedocházelo k situacím, kdy stanovené řízení a nastavené procesy, neodpovídají reálným požadavkům organizace na řízení lidských zdrojů. Příkladem může být určitá oblast v procesu vzdělávání zaměstnanců, kde se jedná o neschopnost identifikovat problémy určitých pracovních oddělení, identifikaci skutečných vzdělávacích potřeb

⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 18,19. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁶ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008, s. 89. ISBN 978-80-7357-341-6.

zaměstnanců a následné chybné plánování a cílenost vzdělávacích aktivit. Toto řízení personálního oddělení je nákladnější a časově a postupově náročnější, aby obsáhlo jednotnost organizace, ale výsledkem je decentralizované řízení s metodickým řízením z personálního oddělení.

F. HRONÍK rozlišuje v rámci organizační struktury u větších organizací partnerský trojnožkový model činností personálního oddělení:

„HR Business Partners (Front Office)

Business partneři jsou v roli generalistů. Jsou v těsném kontaktu s manažery, jsou jejich poradci „pravé ruky“ v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejich hlavní rolí je identifikace problému k řešení, spolupráce se specialisty z kompetenčního centra. V oblasti rozvoje a vzdělávání jsou HR partneři těmi, kteří jsou leadery v identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možností. Znají velmi dobře obchodní cíle dané jednotky a mohou velmi dobře vyhodnocovat efekt na úrovni dané jednotky.

Centers of Excellence

Personalisté z Centers of Excellence jsou v roli specialistů. Jejich hlavními činnostmi jsou:

- *personální marketing, nábor a výběr,*
- *hodnocení a odměňování,*
- *rozvoj a vzdělávání.*

V oblasti rozvoje a vzdělávání se podílí především na designování rozvojových a vzdělávacích aktivit a zabezpečení jejich realizace. Formulují rozdíly mezi standardizovanými kurzy a zakázkovými řešeními, vytváří metodiky, spravují různé „nejlepší praxe“, ať již z vlastní firmy, z jiných firem či prostředí. Vnitřní členění Centers of Excellence neboli kompetenčních center může být pochopitelně různé.

HR Service Center (Back Office)

Back Office, jak vyplývá z jeho názvu, poskytuje nezbytnou administrativní podporu a má obvykle ve své působnosti:

- *personální administrativu,*
- *informační systémy lidských zdrojů,*
- *mzdy,*
- *správu zaměstnaneckých benefitů.⁷*

⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 27,28. ISBN 978-80-247-1457-8.

Autorka vnímá jako potřebné zdůraznit to, že firemní vzdělávání pracovníků je personální činností, která musí probíhat a být realizována ve vzájemné shodě, spolupráci s personálním oddělením i vedoucími pracovníky. Úkolem vedoucích pracovníků je sledovat činnost svých podřízených při pracovním výkonu souvisejícím s jejich pracovními rolemi, posuzovat a hodnotit, zda splňují kvalifikační požadavky na dané pracovní místo, provádí odpovídající pracovní výkon a jaké je jejich pracovní chování. Jejich výsledky sledování a posuzování jsou poté hlavními a rozhodujícími prvky při identifikaci potřeby vzdělávání. Při plánování vzdělávacího procesu, rozhodují ve spolupráci s personálním oddělením, kdo a jak bude v časovém harmonogramu školen. Personální oddělení by mělo na základě výsledků hodnocení zaměstnanců rozhodnout, která vzdělávací aktivita, školící metoda by byla nejvíce vyhovující a účinná a to z hlediska požadované změny v pracovních návycích či pracovním chování. Vedoucí pracovník je odpovědný za průběh i obsah vzdělávání na pracovišti, v některých případech i on sám vystupuje v roli školitele. Vedoucí pracovníci by měli být schopni poskytnout personálnímu oddělení informace o výsledku vzdělávací akce, která byla realizována, a následně ověřují účinnost vzdělávací akce v praxi.

Jak již výše autorka uvádí, personální oddělení navrhuje politiku, rozvoj a strategii firemního vzdělávání pracovníků. Vše zajišťuje po odborné i organizační stránce ve všech fázích procesu systematického vzdělávání. Personální oddělení je odpovědné za celý proces vzdělávání zaměstnanců a to v jednotlivých fázích. Plánování, analýza vzdělávacích potřeb, realizace vzdělávání zahrnující samotnou organizaci vzdělávací aktivity, jeho vyhodnocování a zpracování, hodnocení efektivity vzdělávání jako celku včetně stanovení finančního rozpočtu na všechna plánována školení.

1.3 Firemní vzdělávání a učení probíhající v organizacích

Firemní vzdělávání autorka definuje jako soubor vzdělávacích činností, které zajišťuje a poskytuje organizace zaměstnancům, při kterých je důraz kladen především na doplnění, prohloubení nebo rozšíření kvalifikační úrovně zaměstnanců. S růstem organizace, požadavky zákazníků, požadavky vyplývajícími z trhu práce a trhu obecně, ale i s nároky na výkon určitých pracovních činností má firemní vzdělávání za cíl poskytnout možnost doplnění požadované kvalifikace a specifických požadavků, tak aby byli zaměstnanci

schopni splňovat požadavky na ně kladené a to s odpovídajícím pracovním výkonem. Komplexní úroveň pracovního výkonu dospělého člověka je ovlivněna rozvojem osobnosti, formování kompetencí, dovedností, procesem vzdělávání a učením zaměřeným na zvyšování kvalifikace.

Trend dnešní doby je soustředit se na silné stránky zaměstnance a na rozvoj jeho potenciálu. Touto cestou si organizace zajišťuje konkrétní profily kompetencí k jednotlivým pracovním pozicím a splňuje si tak rozvoj do komplexního firemního vzdělávání.

J. BARTÁK dále uvádí: „*V současné době dochází v profesním vzdělávání, vzhledem ke společenským změnám, globalizaci a technologickému pokroku k zásadním změnám. Organizace stále výrazněji pocítují tyto změny a snaží se na ně připravit. Formulace nových trendů ve firemním vzdělávání je toho dokladem – s marketingovým efektem dovnitř firmy i navenek.*“⁸

A dále pak podle J. BARTÁKA: „*Úspěch firem v globalizovaném světě stojí především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech manažerů lidských zdrojů dobře motivovat a stimulovat své lidi na základě jejich výkonu, přínosu pro firmu, se znalostí a zřetelem k jejich potřebám a očekáváním a promyšlenému programu jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Manažeři lidských zdrojů ve spolupráci s nadřízenými pracovníky musí být přesvědčeni o tom, že perspektiva firmy spočívá v odborných, sociálních a osobnostních způsobilostech zaměstnanců, v jejich energetizaci, osobním nasazení, uplatňování jejich potenciálu ve prospěch firmy i svůj vlastní.*“⁹

M. TURECKIOVÁ hodnotí firemní vzdělávání těmito slovy: „*Kvalita procesu firemního vzdělávání a výstupy z jeho evaluace mohou významně ovlivnit také další personální procesy a podílí se na efektivitě systému řízení pracovního výkonu. V tomto smyslu je firemní vzdělávání investicí do rozvoje členů organizace a v případě efektivního zajištění všech složek jeho cyklu významně přispívá k naplňování základního strategického cíle koncepce řízení lidských zdrojů v organizaci, tj. získat, rozvinout a udržet v organizaci vysoce způsobilé a motivované (kompetentní) pracovníky, ochotné alespoň*

⁸ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství s.r.o., 2008, s. 121. ISBN 978-80-87197-12-7.

⁹ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství s.r.o., 2008, s. 123. ISBN 978-80-87197-12-7.

částečně a po určitou dobu spojit své cíle s cíli organizace a vynaložit při jejich dosahování potřebné úsilí.“¹⁰

Obrázek 2: Výuka dospělých jako kreativní proces



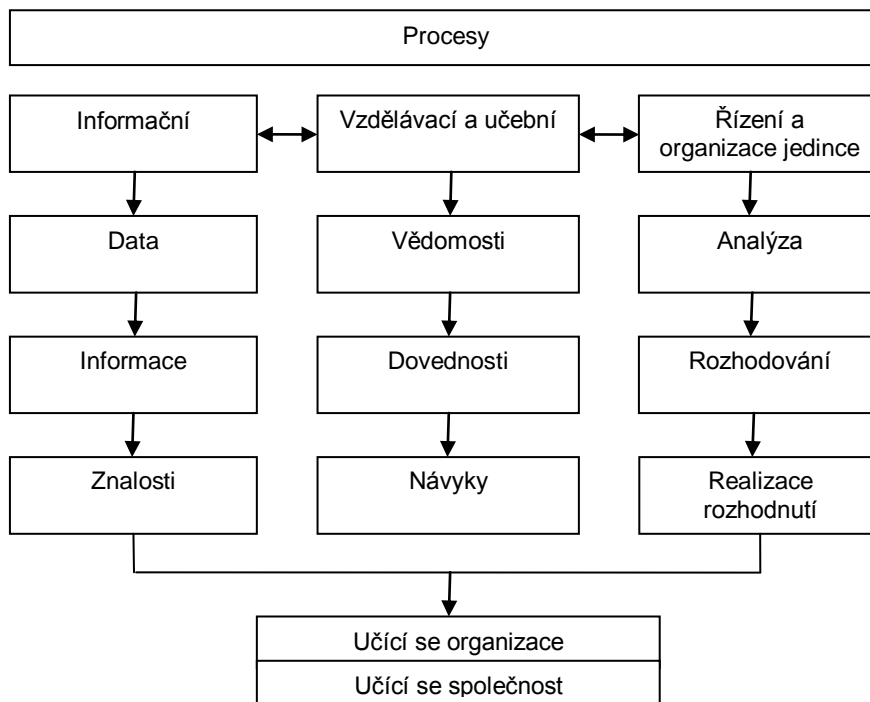
Zajišťuje-li organizace systematické firemní vzdělávání, mělo by jít ruku v ruce s personálními strategiemi a zároveň i se strategiemi s jinými odděleními napříč celou organizací. Touto cestou si předpřipraví protifluktuační opatření, konkurenceschopnost celé organizace jako celku a rozvoj zaměstnanců. Vzhledem k výše uvedenému neplní firemní vzdělávání jen funkci vzdělávací, ale i funkci inovační, rozvojovou, orientační, adaptační, integrační a motivační a retenční.

J. MUŽÍK definuje: „Řízení podniku se vždy opírá o určitou vizi, představu a jeho působení na trhu. Firmy přes procesy učení hledají cesty ke zdokonalení své činnosti. Cíle procesů učení přímo vycházejí z cílů řízení podniku a jsou zaměřeny na úspěch na trhu, na uspokojování potřeb zákazníků.“¹¹

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 79,80. ISBN 978-80-86723-80-8.

¹¹ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008, s. 34. ISBN 978-80-7357-341-6.

Obrázek 3: Struktura procesů v učící se organizaci



Zdroj: MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností. 2. přeprac. vyd.*. Praha: ASPI, 2004, s. 35.

ISBN 80-7357-045-9.

M. AMSTRONG a jeho definice: „Učení probíhající v organizaci se týká vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které jsou schopny ovlivňovat chování. Dochází k němu v širokém institucionálním kontextu vztahů uvnitř organizace a „týká se zhruba toho, že si organizace různým způsobem osvojuje nejrůznější znalosti, metody a postupy“. Teorie učení probíhajícího v organizaci zkoumá, jakým způsobem lze v těchto souvislostech učení probíhající i v týmech přeměnit na zdroj organizace a jak je tudíž propojeno s procesem řízení znalostí. Marsick definoval učení probíhající v organizaci jako proces „koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli je spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace.“¹²

¹² ARMSTRONG M. I. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 469. ISBN 80-247-0469-2.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání představuje jednu z nejdůležitějších částí organizačního podnikového systému. Jeho rozvoj a plánování se projevuje v konkurenceschopnosti organizace a dosahování stanovených cílů. Vzdělávání je přínosem pro zaměstnance i pro organizaci.

2.1 Historický vývoj vzdělávání

Úvodem k představení celkového vzdělávání v České republice, autorka nesmí opomenout v krátkosti i jeho historii, která sahá již do roku 863, kdy docházelo k šíření křesťanství. Velký význam pro historii vzdělávání dospělých spojený s výchovou a vzděláváním dospělých, byl příchod misionářů a byzantských učenců Cyrila a Metoděje na Velkou Moravu, kteří zavedli hlaholici (písmo) a jejich působení mělo velký kulturní význam a zároveň bylo lidově - výchovné.

„Pro středověký vývoj vzdělávání dospělých v Českých zemích platí obecně to, co bylo zmíněno v rámci celosvětového historického dění s důrazem na osobnost Komenského, který nás v tomto směru proslavil.“¹³

Za největší rozvoj v českých zemích v oblasti vzdělávání dospělých lze označit 19. století, kdy došlo k národnímu obrození, začal se prosazovat český jazyk jako oficiální forma jazyku, docházelo k rozvoji kultury, národní vědy. Dostavilo se hojné zakládání škol, lidových akademií, knihoven a především dělnických spolků, hudebních spolků, ochotnická divadla. K této době, bychom mohli zmínit mnoho významných historických osobností, jak z řad politiky, kultury, vědy, jež byly hlavními nositeli lidové osvěty. Vzdělávací aktivity pro dospělé se také konaly v podobě tělovýchovného hnutí, což obstaraly spolky, jako byl Sokol, Orel a jiné svazy a kluby tělovýchovné.

„Význačné místo patří v dějinách českého vzdělávání dospělých v devadesátých letech 19. století Dělnické akademii, jejímž spoluzakladatelem byl T. G. Masaryk.“¹⁴

Jako důležitý mezník ve vzdělávání dospělých musíme uvést vznik lidových škol se zaměřením na všeobecné vzdělávání, kde docházelo

¹³ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky*. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 32. ISBN 80-244-1192-X.

¹⁴ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky*. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 33. ISBN 80-244-1192-X.

k prvním kurzům s praktickým cvičením profesních dovedností. Toto vzdělávání datujeme okolo roku 1919 a bylo směřováno jako druhá šance na vzdělání pro sociálně slabší.

A v poslední řadě autorka zmiňuje jméno významného českého podnikatele Tomáše Baťi, který jako jeden z prvních, v historii České republiky, vytvořil komplexně a do detailu vypracovaný program podnikového vzdělávání. Uvědomil si možnosti a význam vzdělávání a kvalifikovanosti při zvyšování produktivity práce jeho zaměstnanců, což se odrazilo v zakládání baťovských škol, vzdělávacích kursů zaměřených na profesní přípravu. Jeho vzdělávací systém se vyučuje dodnes na vysokých školách a je používán s určitými obměnami v různých organizacích.

„Nejlepším zdrojem zaměstnanců naprosto spolehlivých je vlastní závodní škola, v ní si je podnik ve svých zásadách sám připravuje a vychovává a též výstavbě průmyslu musí předcházet výchova průmyslového člověka.“¹⁵

Po 2. světové válce nastupuje éra komunistické strany, která si podřídí celou sféru vzdělávání dospělých, především podnikové vzdělávání a vznikají první kolektivní smlouvy, kde je vzdělání její součástí. Začínají vznikat instituty, podnikové technické školy. Ministerstvo kultury má v té době na starosti zájmové vzdělávání a nelze říci v tomto směru, že by bylo špatné, naopak vzdělávání dospělých je organizováno a je součástí tzv. centrálního plánování a rozhodování. Tento vývoj trval až do roku 1989, po roce 1989 došlo vzdělávání dospělých do stavu mírného chaosu, protože byla rozšířena nabídka i poptávka, ale i větší míra poklesu kvality. Nyní zastupuje v určité šíři vzdělávací aktivity dospělých Asociace institucí vzdělávání dospělých – AIVD a Česká asociace distančního univerzitního vzdělávání – ČADUV.

Autorka se domnívá, že pokud se zaměříme na vzdělávání dospělých jako celek podle současné legislativy, musíme jednoznačně dojít k závěru, že vzdělávání dospělých nemá systémový charakter. V současné době postrádáme ucelenou soustavu dalšího vzdělávání dospělých. Rozpadlo se občanské vzdělávání a i institucionální základna zaznamenává částečný rozpad. Po roce 1989 vzniklo více jak 2000 vzdělávacích institucí, firem s různou kvalitou, které nemají dlouhodobý charakter, jsou pouze soustředěny na krátkodobé realizace kurzů a nemají jasný ucelený směr, tvarují se podle

¹⁵ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, s. 57. ISBN 80-7014-024-0.

poptávky a nabídky trhu. Stát přestal v této oblasti plnit jakékoliv funkce a v souladu se zásadními liberalistického řízení ponechal vývoj tržním principům.

„Prostředky, které by měly pomáhat realizaci vzdělávání dospělých, včetně legislativního ošetření a ekonomické podpory hlavně ze strany státu, naše země prozatím postrádá. Komplexně koncipovaná právní norma stanovující poslání, funkce, organizaci, řízení a financování vzdělávání dospělých v současné době v České republice neexistuje. Poskytovat vzdělávání pro dospělou populaci může každý, aniž by byl vázán jakýmikoliv předpoklady a podmínkami pedagogické, organizační či personální povahy, kromě základních podmínek ve smyslu zákona a o živnostenském podnikání. Pouze v případě rekvalifikačních vzdělávacích programů, je vyžadována akreditace příslušného ministerstva.

*V letech 1991-1994 bylo v České republice věnováno značné úsilí zpracování zákona o vzdělávání dospělých. Přestože Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR vytvořilo za podpory Asociace institucí vzdělávání dospělých příslušné návrhy a předložilo je ke schválení, **zákon o vzdělávání dospělých přijat nebyl.**“¹⁶*

Uvážíme-li, že nemáme oblast vzdělávání dospělých ošetřenou legislativně a tedy zakotvenou v žádném zákoně, neexistují tedy jasné hranice jak vzdělávat, kdy, koho a jak často, ocitáme se ve vzduchoprázdnu. Každá organizace, vzdělávací institut, školící agentura, školící si vytvoří svá pravidla, která si přizpůsobí podle svých potřeb a potřeb zákazníka. Tyto pravidla může vydávat za to správné, jedinečné, inovativní, rozvojové a přesto tomu v reálné praxi tak nemusí být. Pro budoucnost rozvoje vzdělávání je tento zákon velmi důležitý a pro mnoho organizací stěžejní a pro vývoj a stabilizaci soustavy vzdělávání dospělých jako celku a podporu zaměstnavatelů v oblasti vzdělávání stěžejní.

2.2 Přehled situace v evropské dimenzi, vlivy a trendy vzdělávání

Každá vyspělá evropská země má odlišné vzdělávací systémy dospělých, nelze je sloučit jako celek a mít pouze jeden systém, za jednotné

¹⁶ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky*, 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 64. ISBN 80-244-1192-X.

ovšem lze označit, že vzdělávání dospělých je bráno jako významný nástroj prosperity a společenského vývoje. Vzdělávání dospělých je cestou k sociálnímu a hospodářskému rozvoji nejen pro jedince, ale i pro státy, regiony a především obchodní organizace. V Evropské unii můžeme označit vzdělávání dospělých za komplexní systém, protože jde o vyspělé evropské země a aktuální stav vzdělávání dospělých je zde legislativně podpořen a má určitá pravidla, na nichž lze stavět institucionální základnu.

Pojem či termín vzdělávání dospělých v evropském měřítku v sobě zahrnuje:

- Další vzdělávání – je vymezeno zákony
- Všeobecné vzdělávání – zájmové, občanské
- Profesionální vzdělávání – po ukončení studia řádnou docházkou

„Také spektrum forem legislativní úpravy dalšího vzdělávání je v evropských zemích poměrně široké. Sahá od souhrnných zákonů o dalším vzdělávání přes dílčí zákony až k podzákonným normám a úpravám.

Legislativní normy přesně vymezují:

- *právo na další vzdělávání,*
- *právo na dovolenou (volno) ke studijním účelům,*
- *povinnost vytvářet a nabízet vzdělávací příležitosti,*
- *povinnost zabezpečovat další vzdělávání,*
- *povinnost financovat další vzdělávání.*¹⁷

V každé zemi EU je jinak stanovena povinnost financovat vzdělávání dospělých organizací. Některé země ukládají společně povinnost financování formou určitého procenta z objemu platů a mezd. Švédsko má pouhých 0,27 % a Francie tvoří tuto částku procentem 1,5 %, což značí, že každá země má opravdu jiné procento a přístup ke vzdělávání dospělých. V některých zemích se ukládá tato povinnost i zaměstnancům, kteří hradí tento povinný příspěvek ze své mzdy či platu. Tak jako v Evropě funguje rozdílné financování vzdělávání dospělých, tak i institucionální základny jsou různorodé. Instituce, které nabízejí vzdělávání, bývají v podobě státní organizace, vzdělávací agentury, oborové organizace a instituce, které samy

¹⁷ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky*, 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 59. ISBN 80-244-1192-X.

nezabezpečují vzdělávání, jsou obchodní a průmyslové komory, svazy zaměstnavatelů.

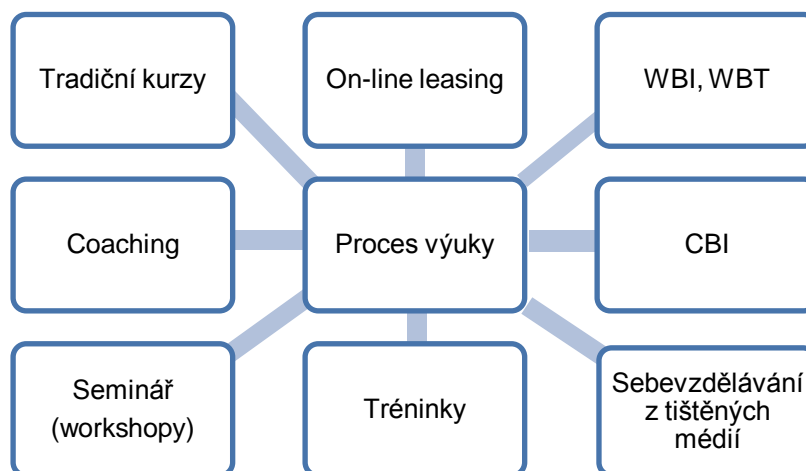
Nejdůležitější úlohu ve vzdělávání dospělých ve všech evropských zemích, ale zastávají organizace. Především oni se soustředí na technologické, technické a další změny a následné přizpůsobení kvalifikací jejich zaměstnanců. Dochází-li ke změnám podmínek v organizaci, zaměřují se na rychlou adaptaci svých zaměstnanců, soustředí se na úzkoprofilové profese. Zajišťují integraci nových zaměstnanců a v neposlední řadě stále zlepšují systém vzdělávání s cílem dosáhnout odpovídající profesní kvalifikace zaměstnanců. A zde je jen na nich, jestli zajistí toto vzdělávání ze svých vlastních řad v organizaci anebo využijí externích dodavatelů vzdělávání, jako jsou vzdělávací agentury, kurzy, profesní školy, komerční organizace, neziskové subjekty.

Vzdělávání dospělých je vnímáno především jako proces vedoucí k získávání nové kvality chování a jednání člověka. V andragogice převazuje u některých lektorů názor, že dospělý člověk je již autonomní osobnost, kterou již výchovné působení nijak významně nezmění v dalších vzdělávacích krocích. V praxi byly dokázány, ale jiné výsledky, během probíhajících výcviků došlo u dospělých osob k osvojení určitých vzorců a modelů chování, jednání, vedoucích ke zvládnutí určité profese, což lze označit jako zvládnutí pracovních standardů. Tento fakt lze shrnout slovy tak, že nikdy není pozdě na učení, vzdělávání a možnost získávání nových znalostí a dovedností. V dnešní době je stále více spojováno učení, vyučování s rolí člověka a s profesní pozicí.

Trendy ve vzdělávání dospělých

Jeden z nejnovějších trendů vzdělávání je snaha lektora, vyvolat v účastnících tvůrčí a hravé schopnosti, lektor zde má funkci **Aktivního lektora**. Další nejvíce používaný trend je **Virtuální lektor**, kde převážně dochází k výuce dospělých pomocí elektronických médií.

Obrázek 4: Model výuky dospělých



Zdroj: MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008, s. 38.
ISBN 978-80-7357-341-6.

Blended learning – lze také přeložit jako smíšené učení, příkladem mohou být videokonference s kombinací semináře, kurzy s neomezeným emailovým spojením. Kurzy pořádané na webových stránkách v kombinaci s běžnou výukou ve vzdělávacích zařízeních jsou také brány jako blended learning. V minulosti se zaměřoval blended learning s e-learningem, který nepřinesl příliš výraznou revoluci v elektronické výuce, jak se od něj očekávalo. Až teprve blended learning dokázal zajistit efektivní firemní vzdělávání ve více typech vzdělávání dospělých. Blended learning se postupně realizuje do všech forem využití celoživotního vzdělávání a učení. Jeho výhodou je zapojení všech tradičních i nově dostupných nástrojů vedoucích ke vzdělávání. Ve firemním vzdělávání se zaměřuje lektor nebo tutor blended learningu k účastníkům vzdělávání, ale i obecně se učícím lidem z respektu jejich osobnosti a k jejich ojedinělým schopnostem, znalostem, zkušenostem, motivaci, a proto je označován jako partnerský. Blended learning můžeme označit za výukový proces, kdy účastníci a lektor se snaží dosáhnout co nejefektivnějšího dosažení cílů vzdělávání za pomoci nejnovějších moderních technologií.

Dle světových měřítek dochází ve vzdělávání dospělých k nárůstu využití především různých forem e-learningu a blended learningu. Tento výsledek výzkumu je podložen díky významným finančním investicím do

těchto uvedených vzdělávacích aktivit. Rozšíření počítačových sítí a počítačů nese zásluhu na rozvoji těchto forem vzdělávání. Spojené státy americké jsou na prvním místě v průniku elektronického vzdělávání do vzdělávací sféry. Dle dalších provedených studií bylo zjištěno, že největší podíl v elektronickém vzdělávání tvoří sféra podniková – státní instituce, neziskové organizace.

2.3 Srovnávání vzdělání dospělých v ČR a SRN

Česká republika i Německo jsou členy Evropské unie, obě ekonomiky jsou závislé na výkonnosti průmyslu a drtivá většina národního důchodu je odvislá na úspěšnosti exportu do zahraničí. Po roce 1989, kdy východní část Německa (bývalá NDR) se spojila se Spolkovou republikou, procházela obdobným procesem transformace společnosti a ekonomiky jako Česká republika a z toho vyplývajících nových potřeb lidských zdrojů s navazujícími požadavky na vzdělávání dospělých.

Komparace historického vývoje systému vzdělávání dospělých v Německu a v České republice

Autorka se domnívá, že při srovnávání historického vývoje je nutno rozdělit srovnávané období na tři části. A to na vývoj od počátku 19. století do roku 1945, pak od roku 1945 do roku 1989 a třetí období od roku 1989 do současnosti.

1. období (19. století do roku 1945)

Vývoj v obou zkoumaných zemích měl několik podobných znaků:

- Iniciativa privátního sektoru pro rozvoj vzdělávání dospělých v obou zkoumaných zemích.
- Postupné zapojování státu snažící se vývoj usměrňovat a koordinovat (v Československu až od roku 1918 po vzniku samostatného Československa).
- Aktivita společenských a zájmových organizací v rozvoji vzdělávání dospělých.

V České republice a na Slovensku byl vývoj vzdělávání dospělých propojen s národním obrozením a úsilím o získání svébytnosti na Rakousko-Uhersku. Na rozdíl od Německa, kde tato otázka nebyla aktuální, se proto celý

proces zapojování státu na rozvoji vzdělávání odehrával podstatně daleko dříve. V krátkém období od roku 1945 - 1948 byl vývoj obdobný u obou srovnávaných zemí. Bylo třeba řešit obnovu národního hospodářství rozvráceného válkou.

2. období (od roku 1945 – 1989)

K podstatnému rozdílu ve vývoji dochází po roce 1948, kdy Německo navazuje na tradice předválečné Výmarské republiky a cílevědomě s podporou státních organizací jak na úrovni spolkové vlády, tak na zemských a regionálních úrovních buduje soustavu vzdělávacích institucí pro dospělé. Což významným způsobem napomohlo Německu stát se postupně evropskou hospodářskou velmocí a rovněž bylo významným faktorem německého hospodářského zázraku.

„V bývalém Československu vývoj probíhal zcela odlišně, kde sice stát velmi štědře dotoval vzdělávání a měl snahu vytvořit ucelený systém vzdělávání dospělých, avšak motivace byly čistě politické. Část celé generace byla po určitou dobu vyloučena z participace, což přineslo odliv části inteligence (emigrace 1948, 1968).“¹⁸

3. období (od roku 1989 do současnosti)

Německo v tomto období řešilo specifický problém sjednocení a integraci nových spolkových zemí, zatímco Československo řešilo problém opačný a to rozdělení. V Německu nebylo možné zcela implementovat do nových zemí stejné postupy, jaké byly užívány ve starých spolkových zemích, a bylo třeba hledat nové postupy, jak přetvořit mentalitu celé generace, která vyrůstala v bývalé NDR. Rozdělení Československa mělo pravděpodobně negativní dopad v tom smyslu, že problematika rozvoje vzdělávání dospělých se posunula na okraj přednostně řešených problémů společnosti. Česká republika na rozdíl od Německa řešila nejen uspořádání státu, ale i větší měrou transformaci celé ekonomiky a politického systému. Česká republika nemohla z velké části navazovat na předchozí vzdělávací systém dospělých. Počáteční představa, že trh si vyřeší sám potřeby vzdělávání, se ukázala jako

¹⁸ European Commission. *Eurypedia*. [online]. © 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php/eurybase/application/frameset.asp?contry

nerená. Rovněž vytvoření legitimního rámce bylo oproti Německu značně opožděné.

Autorka dále uvádí srovnání probíhajících diskuzí v Německu a České republice, které přináší zcela odlišný pohled na problematiku vzdělávání dospělých.

Zatímco v Německu se probíhající diskuze zaměřují především na konkrétní problematiku sebevzdělávání, v České republice jsou tyto diskuse zaměřeny na vytváření legislativního rámce pro celoživotní vzdělávání, který je teprve v počátcích přípravy.

V Německu je tato problematika diskutována na úrovni ministerstev školství a kultury spolkových zemí a společný výbor dává doporučení dalšího vývoje spolkové vládě a jednotlivým zemím. Diskuze v České republice se spíše zabývají dílčími nedostatky celkové školské soustavy, její malé propustnosti a řešením kompetencí atd. I když určitým posunem může být převedení kompetencí na úroveň krajů.

Legislativní rámec vzdělávání dospělých

V České republice neexistuje a nikdy neexistoval zákon, který by se komplexně zabýval dalším vzděláváním dospělých jako celkem. Pokud existují zákony, které se dílčím způsobem týkají vzdělávání dospělých, jsou rozptýleny v celé řadě zákonů a právních normách a vyhlášek Ministerstva školství. Jedná se např. o Zákon zaměstnanosti, Vyhlášku MŠMT o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikací, Zákon o živnostenském podnikání, Školský zákon a Zákon o vysokých školách. Dále pak autorka uvádí normy, které souvisí s výkonem práce a to Zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, zákony upravující kvalifikační požadavky na nedělnická povolání, zákon o živnostenském podnikání či zákon o technických normách nebo zákon o státním odborném dozoru. V posledních letech došlo k decentralizaci a přenosu značných kompetencí na nově zřízené krajské státní orgány. Centrálním orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Oproti tomu v Německu je legislativa vztahující se ke vzdělávání dospělých organizována na úrovni celoněmecké i na úrovni jednotlivých spolkových zemí. Základním cílem je vytváření všeobecných podmínek pro optimální rozvoj vzdělávání dospělých a celoživotní učení. Pro zajištění stanovených cílů byla přijata celá řada zákonů.

Autorka uvádí ty nejdůležitější:

„Německý systém legislativních opatření byl budován postupně, a to jak na úrovni jednotlivých zemích, tak na celoněmecké federativní úrovni (KONZERTIERTE AKTION WEITERBILDUNG – KAW), který byl zřízen již v roce 1987. Ve srovnání s Německem není v ČR propracován systém koordinace mezi centrem a místní samosprávou. Legislativa je značně roztříštěná a je velmi složité se v ní orientovat.“¹⁹

V České republice v současnosti nefunguje metodická stránka ve vzdělávání. Lektori si sami stanovují obsah osnovy a realizaci výuky. I přes množství institucí, které se zabývají výukou cizího jazyka, se nedaří zvýšit znalost cizích jazyků u dospělého obyvatelstva. Vzhledem k tomuto negativnímu důsledku, není možnost být následně zaměstnán u organizace se zahraniční účastí.

2.4 Zjišťování vzdělávacích potřeb

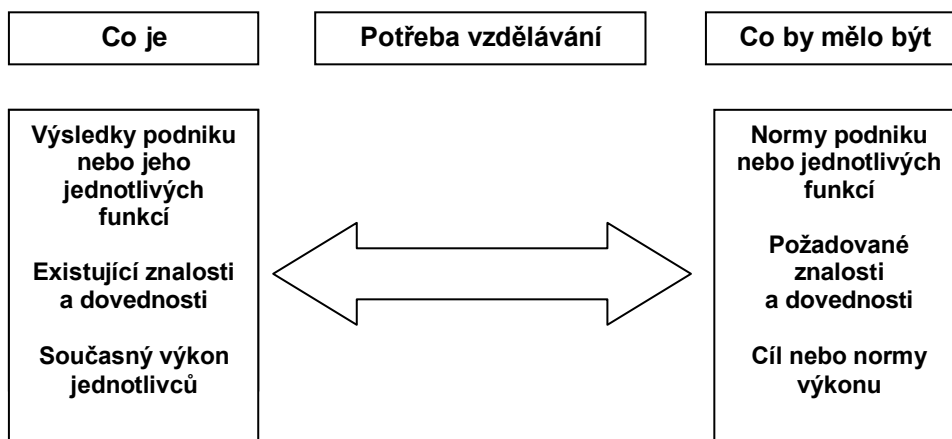
Dle M. AMSTRONGA: *„Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců.“²⁰*

Prvním krokem pro identifikaci vzdělávacích potřeb je detailně stanovená strategie analýzy potřeb vzdělávání a rozvoje organizace na určité období. Dále je důležitá příprava analýzy potřeb pro jednotlivé pracovníky, skupiny a týmy zaměstnanců. U jednotlivých pracovníků je důležité zaměřit se na jejich individuální potřeby, zatím co u analýzy skupiny budou zjištěny potřeby jednotlivých pracovníků na určitých pracovních úsecích. V analýze jednotlivých pracovníků, bychom neměli sledovat jen jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, praxi, ale možnost rozvoje jejich vlastního potenciálu. Souhrn všech individuálních i skupinových potřeb nám dá výsledek celkové podnikové potřeby, které budou prospěšné pro celou organizaci a to v souladu s cíli společnosti. Po vyhodnocení výsledku analýzy, můžeme určit klíčové potřeby pro zaměstnance v podobě vzdělávacích a rozvojových potřeb a stanovit časový harmonogram realizace.

¹⁹ European Commission. *Eurypedia* [online]. © 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php/eurybase/application/frameset.asp
ntry

²⁰ ARMSTRONG M. I. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 498. ISBN 80-247-0469-2.

Obrázek 5: Potřeba vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG M. I. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 498. ISBN 80-247-0469-2.

Při identifikování priorit vzdělávání, lze rozeznat devět zdrojů informací:

- „1. **Cíle organizace a podnikové plány**, které ukazují směr, kterým chce organizace jít, a tedy i její hlavní priority vzdělávání.
2. **Plánování lidských zdrojů a následovnictví**, které poskytuje informace o budoucí potřebě dovedností a potřeb vzdělávání manažerů.
3. **Personální statistika (statistika pracovníků)** týkající se např. mobility (fluktuace) pracovníků, osvětlující problémy lidských zdrojů, které lze možná vyřešit pomocí vzdělávání.
4. **Rozhovory s odcházejícími pracovníky**, které mohou signalizovat nedostatky v oblasti vzdělávání.
5. **Konzultace s vyššími manažery**, na základě nichž lze získat názory na potřeby vzdělávání od lidí, kteří v organizaci dělají zásadní rozhodnutí.
6. **Údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu**, které ukazují, kde jsou rozdíly mezi očekávanými a výsledky nebo kde se projevují negativní trendy, a vypovídají tak o potřebách vzdělávání.
7. **Změny v podobě útvarů**, které poskytují informaci o budoucím vývoji a jemu odpovídajících potřebách vzdělávání.
8. **Požadavky manažerů na vzdělávání**, které vypovídají o jimi vnímaných potřebách.

9. **Znalost finančních plánů, které informují, zda budou pro vzdělávání k dispozici potřebné prostředky, a možná povedou k nalezení nových přístupů v případě, že prostředky jsou omezené.**²¹

V mnoha směrech je ovšem největším a nejlepším prostředkem, jak zjistit vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, realizace přímého průzkumu se zaměstnanci. V rámci výzkumu jsou respondentům pokládány otevřené a uzavřené otázky týkající se, jejich názorů, potřeb, přání, požadavků k firemnímu vzdělávání. Autorka se domnívá, že zaměstnanci, kteří mají zájem a motivaci být neustále vzděláváni, mohou poskytnout mnoho doporučení, které urychlí proces zjišťování a ověřování skutečných vzdělávacích potřeb a následně pomohou přenést jejich požadavky do reálné praxe.

K analýze potřeb vzdělávání lze také použít různé metody. Autorka uvádí **podnikové a personální plány**. Tyto plány jsou zaměřeny na dovednosti a schopnosti, které lze v budoucnosti využít a měly by obsahovat i seznam zaměstnanců, kteří s těmito znaky disponují. Jsou zde zahrnuty i plány týkající se zavádění nových technologií a inovací a k nim jsou i odvozeny plány lidských zdrojů. Další metoda se týká **analýzy pracovních míst**, kde hlavním cílem je identifikace náplně práce, stanovení kvalitního výkonu, schopností, znalostí, dovedností na dané pracovní **pozici**. Analýza pracovních míst by měla přinést výsledek v podobě **specifikace vzdělávání a učení**, což lze označit jako další metodu. Tato metoda se zabývá detailním rozpracováním charakteristik vlastností, které jedinec musí mít, aby mohl zastávat pracovní místo a do detailních úkolů jej plnit. Mezi tyto charakteristiky se řadí normy výkonu, postoje, schopnosti, dovednosti, znalosti. Každý společný kontakt nadřízeného a podřízeného lze využít k **hodnocení pracovního výkonu**, čímž získáme další informace o potřebě učení a vzdělávání zaměstnanců, tak aby byl neustále navyšován a zlepšován pracovní výkon zaměstnance. A v závěru jsou informace, které můžeme doplnit rozhovory se zaměstnanci tzv. **šetření o vzdělání**. Je velmi důležité zapojit zaměstnance do těchto rozhovorů, které nám mohou přinést mnoho

²¹ ARMSTRONG M. I. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 499,500. ISBN 80-247-0469-2.

zajímavých informací z reálné každodenní praxe a pochopit tak jejich vlastní vzdělávací potřeby.

Vzdělávací potřeby dělíme na 2 druhy:

- 1) **Reaktivní** – organizace začíná řešit, až když jí klesá produktivita práce u svých zaměstnanců, nejsou splněny firemní cíle a za příčinu je zjištěno, že nejsou zaměstnanci dostatečně vzděláni ke svému výkonu práce. Na tento nedostatek se přichází během kontroly v terénu, reálném chodu práce a nadřizený se tak dostává do opravdového dění dané pozice, a zjišťuje reálný důvod, proč klesá produktivita i výsledky.
- 2) **Proaktivní** – organizace se aktivně zapojuje do podnikové strategie a plánování lidských zdrojů, plánuje do budoucnosti inovace, změny technologických postupů, technologie jako takové, sleduje výsledky managementu, tak aby mohla včas udělat změny, úpravy ve vyšších liniích. Sleduje konkurenci a připravuje své zaměstnance na tuto konkurenceschopnost, věnuje se podnikatelské politice, aby bylo dosaženo všech firemních výsledků, měli vzdělané a motivované zaměstnance.

Připravujeme-li se v organizaci zajistit analýzu vzdělávacích potřeb, tak mezi nejvíce využívané techniky můžeme uvést dotazník, rozhovor, test, brainstorming, pozorování, práce s dokumenty. Při zjišťování vzdělávacích potřeb je velmi důležité, abychom vždy volili takovou techniku, která bude nejlépe zajišťovat patřičný výsledek s ohledem na informace, které chceme získat. V první fázi při stanovení techniky, musíme vědět, zda budeme žádat informace, které se týkají zjištění jakýchkoliv organizačních problémů nebo zda hledáme konkrétní příčiny a problémy ve firmě, případně zda nám jde o zjištění výkonnosti jednotlivce anebo se budeme orientovat na skupinu-tým. Za pomocí výše uvedených technik dokážeme zjistit i stav manažerského rozvoje, jejich potřeby, cíle a žádosti. A v neposlední řadě lze určitou technikou stanovit reálné potřeby pro organizaci a pracovní místo, výkon a potřeby soukromé, můžeme je také nazvat ostatní neboli osobní.

Autorka uvádí výhody a nevýhody používaných technik:

2.4.1 Dotazník

Výhodou je využití otevřených i uzavřených otázek, otázky s možnostmi odpovědí, také lze stavět otázky v dotazníku dle priorit. Můžeme zapojit jednotlivce nebo skupiny a širší populaci. Dotazníky lze distribuovat různými kanály a s možností vyplnit jak za účasti asistentů, poradců nebo sami. Tato technika je finančně nenáročná, rychlé realizovatelná, s minimálními riziky, umožňující se dotazovaným vyjádřit, bez studu, strachu a s možností oslovit v co největším počtu dotázaných.

Nevýhodou mohou být vnímány odpovědi respondentů, kdy nevíme výsledek, a odpovědi mohou být překvapující. Je zde omezenější schopnost identifikovat potřeby, požadavky a návrhy změn a řešení. Dotazník může vyplnit osoba, na kterou nebyl dotazník cílen a tak dojde ke zkreslení výsledků, aniž bychom byli o této skutečnosti informováni. Návratnost dotazníků bývá velmi nízká.

2.4.2 Rozhovor

Výhodou je, že se mohou uskutečnit osobně, po telefonu, po internetové lince. Formální, neformální, strukturované nebo nestrukturované, takovou volbu máme při realizace rozhovorů. Můžeme si vybrat, jakou skupinu lidí oslovíme, jestli určité oddělení nebo všech koho se rozhovor týká.

Nevýhody je čas, tato technika je časově velmi náročná a žádá si zkušenou osobu v podobě dotazujícího se, tak aby neodradil dotazovaného, získal co nejvíce informací a měl možnost dokázat dotazovanému, že k řešenému problému je dostatečně kompetentní a ví, o čem je a kam směřuje.

2.4.3 Test

Výhodou testu je, že můžeme sledovat, zjišťovat znalosti, naučené fráze a myšlenky. Testy se vyplňují bez přítomnosti asistenta, případně s jeho pomocí. Jsou odnoží dotazníků, ale s jasnou funkcí.

Nevýhodou je výsledek testů. Nemůžeme považovat za reálnou znalost dovedností, znalostí v konkrétním případě. Testy může dotazující vyplňovat

v rozpoloženém stavu, kdy došlo k nějaké určité indispozici a tak z nich vždy nemusí dojít k jasně stanovému závěru.

2.4.4 Brainstorming

Výhodou je zaměření na skupinu, skupinové cíle, požadavky, úkoly. Společné řešení skupinových problémů. Jako u rozhovorů, můžeme použít formální, neformální, strukturované, nestrukturované otázky.

Nevýhodou brainstormingem může být získání informací, které se budou těžko zpracovávat, identifikovat a především realizovat. V prvopočátku je to technika finančně nákladnější.

2.4.5 Pozorování

Výhodou této metody je zaznamenávání reálné situace přímo na pracovišti, umožňuje rychlou zpětnou vazbu, vyplývající z informací získaných při pozorování zaměstnance při plnění skutečných úkolů na pracovišti.

Nevýhodou je pokud roli pozorovatele zajišťuje osoba, která nemá dostatek informací k činnosti na pracovišti, vždy bychom měli kvalifikovaného pozorovatele, který bude obeznámen s procesem i obsahem.

2.4.6 Práce s dokumenty

Výhodou jsou informace skutečné, neocenitelné a dostupné okamžitě na pracovišti, bez jakéhokoliv přerušení pracovní činnosti, s možností vidět reálné problémy, důvody, které se vyskytují u jednotlivců či v týmu.

Nevýhodou je, že potřebujeme opravdu zkušeného analytika, který zhodnotí současný stav a připraví zpětnou vazbu a doporučení vedoucí k odstranění zjištěných problémů. Nevýhodou je, že někdy z těchto dokumentů nelze objevit příčiny neúspěchu.

V závěru této kapitoly se autorka domnívá, že pokud dokážeme definovat správnou analýzu zjišťování vzdělávacích potřeb, tak poté je možné na základě vyhodnocování definovat skutečné vzdělávací potřeby, které se týkají firemního vzdělávání a můžeme předvídat i vzdělávací potřeby do budoucna a přinést tak velký užitek celé organizaci, a to v souladu s firemními

cíly. Na základě analýzy budeme moci stanovit přesný plán školení, definovat obsah a formu všech vzdělávacích kurzů, školení a jiných doplňkových akcí vzdělání. A v neposlední řadě to má dopad i na efektivitu času vynaloženou na firemní vzdělávání. Čas určený pro vzdělávací akci nebude pouze odhadován, ale lze vytvořit přesný časový harmonogramem vzdělávání.

2.5 Interní a externí vzdělávání

Mnohé větší organizace, které si uvědomují potřebu vzdělávání a rozvoje vlastních lidí, jdou cestou využívání interního know-how ve formě interních oddělení. Někteří interní lektori však zjišťují, že být interním školitelem přináší nečekaná úskalí.

Interní lektor je v roli lektora déle než jen čas věnovaný školení, ale vlastně veškerý pracovní čas. Pokud vede školení o firemní kultuře, každý ví, zda k ní přispívá a jak. Pokud vede školení o jednání se zákazníky, každý ví, jestli je nebo není zákaznický orientován. Z toho, že je interní lektor ve své organizaci doma, vyplývají omezení: nemůže tak jako externí lektor přijít, zazářit a odejít středem, ale také jisté možnosti: má více příležitostí lidi poznat a také je učit. To také plně odpovídá požadavkům na kvalitní vzdělávání, které má být šité na míru potřebám jednotlivců či skupin, má být průběžné a dlouhodobé. Interní lektor má zkrátka šanci opravdu lidi něco naučit a také vidět jejich pokrok.

Problém ale vzniká tam, kde je pozice interního lektora vnímána spíše na úrovni servisního technika než na úrovni managementu. Přestože lektor nemá podřízené, často učí lidi, kteří podřízené mají a musí pro ně být partnerem. Svoji autoritu lektor čerpá z role učitele, znalostí a dovedností, které má, a z podpory od managementu firmy. Autoritu lze čerpat také ze zkušeností a postavení, které získal v pozici, kterou vykonával předtím, než se stal lektorem. Lektor s předchozí seniorní pracovní zkušeností se v pozici školitele jistě cítí pohodlněji a jeho autorita je přímo úměrná uznání, jehož dosáhl v předchozí pozici. Úspěšným obchodník má dobře nakročeno k tomu, být i dobrým lektorem obchodních dovedností. Co ale dělat pokud organizace není schopna v roli lektorů angažovat zkušené odborníky a přesto z jakéhokoli důvodu chce vzdělání realizovat interně?

Autorka se domnívá, že řešení spočívá v péči a podpoře poskytované lektorům. Nemusíme najímat špičkového specialistu, ale můžeme dát šanci

svým lektorům, aby se jimi stali. Interní lektor na rozdíl od externího zná velmi dobře prostředí organizace a může tak předávat informace a znalosti, které externímu lektorovi nejsou dostupné nebo mu nedávají smysl. Interní lektor však potřebuje mít i externí zdroje informací, dovedností, znalostí, aby byl schopen být inspirací a zachovat nadhled, který pak zprostředkuje kolegům. Interní lektor se potřebuje neustále vzdělávat a sledovat trendy a být o krok napřed.

Na základě požadavků vzniklých z pravidelných hodnocení zaměstnanců, získá personální oddělení přehled nejen o hodnocení, ale i potřebách zaměstnanců pro jejich další rozvoj. Zodpovědností personálního oddělení by mělo být v souladu s politikou organizace a personální strategií definovat jaká školení je nutné definovat a začlenit do plánu vzdělávání a následně rozhodnout, zda je lze proškolit v rámci interních vzdělávacích aktivit či zda je nutné externí zajištění vzdělávací akce. Někdy je toto rozhodování obtížné. Ve většině organizací je stanovený rozpočet na vzdělávání a rozvoj pro příslušný rok a bohužel je tato oblast první na řadě v případě, kdy organizace dramaticky snižuje náklady související s organizací, činností organizace. Poté jsou buď školení pozastavena a externě jsou realizována pouze periodická, zákonně povinná školení.

V řadě odborných publikací se setkáváme s termínem lektor. J. BARTÁK uvádí: „*Lektor je osoba, která řídí vzdělávací a rozvojové programy v rámci programů vzdělávání dospělých, ve kterých vyniká svou odborností.*“²² A dále pak J. BARTÁK specifikuje základní funkce a činnosti, které jsou s pojmem lektor spojeny a to jsou „*funkce facilitátora, instruktora, kouče, mentora, moderátora, trenéra či tutora.*“²³

Jak již autorka výše uvedla, v podnikovém vzdělávání se setkáváme s interními i externími lektory. Výhodou interních školení je znalost prostředí organizace, procesů, polit, cílů a především i minimální nákladovost na vzdělávací aktivity vedené interním lektorem. Problém nastává tehdy, když interní lektor ztrácí potřebný nadhled, nevzdělává se anebo mu není umožněno další odborné vzdělávání, které by posílilo jeho postavení v roli lektora či vzdělavatele dospělých. Externími lektory mohou být různé

²² BARTÁK J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2008, s. 118. ISBN 978-80-97197-12-7.

²³ BARTÁK J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2008, s. 119. ISBN 978-80-97197-12-7.

vzdělávací agentury, instituce či jednotlivci. Výhodou externích lektorů je pohled na problematiku „bez zatížení“ situací v organizaci, atmosférou mezi zaměstnanci. Výhodou je i odbornost lektorů, zkušenosti získané z praxe a jiný náhled na danou věc. Zaměstnanci mohou vyzkoušet v praxi, jak se dají stejné věci dělat jinak, rychleji, efektivněji a lépe. Školení externí organizací jsou ovšem spojena s vysokými náklady. V praxi se setkáváme s tím, že jsou realizována pouze pro vybrané skupiny zaměstnanců nebo jsou se zaměstnanci sepsány dohody o zvýšení či prohloubení kvalifikace.

2.6 Cíle vzdělávání

Cíl lze definovat podle Z. PALÁNA: „Cíl je v obecné poloze chápán jako prvek vědomé lidské činnosti, **předjímající (anticipující) ideální výsledek, žádoucí stav, k němuž daná činnost směřuje**. Vědomí cíle motivuje, napomáhá integrovat různé činnosti člověka a vytvářet z nich systém a posloupnost kroků k naplnění tohoto cíle. Činnost se tak stává cílevědomou. Cíl, který člověk přijme za svůj a ztotožní se s ním, psychicky reguluje jeho aktivitu.²⁴

Cílem kurzů, školení, e-learningu, blended learningu, vzdělávání dospělých je dosáhnout primární motivace, která je důležitou podmínkou pro jejich uvědomělé učení. Lektor musí mít vždy stanoveny konkrétní vzdělávací cíle, až poté lze vzdělávací program připravit, zrealizovat a zkontrolovat jeho úspěšnost. Lektor musí věnovat zvýšenou pozornost při přípravě formulace cílů, přesná formulace ovlivní metody, formy, výukové metody a výběr učiva. Vzdělávací cíle zachycují to, co má účastník vzdělávacího programu na konci školení vědět nebo umět. Stanovení cílů řada lektorů nedoceňuje. A tak se doporučuje, stanovit si tyto cíle na počátku vzdělávacího kurzu s účastníky, aby byly konkretizovány jasné představy, kam má výuka během kurzu směřovat a nedošlo k nedorozumění. Během této diskuze se vytvoří pozitivní učební atmosféra mezi lektorem a účastníky studijní skupiny.

Každý člověk by měl mít za cíl, chtít se neustále vzdělávat, zdokonalovat, mít snahu obohatit své zkušenosti, dovednosti, protože jenom tak může docházet k navýšení jeho vlastního kapitálu na pracovním trhu a v životě.

²⁴ PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 118, 182. ISBN 978-80-86723-58-7.

Ve vzdělávání jsou cíle podle Z. PALÁNA:

„Vzdělávací cíle, resp. cíle poradenské intervence (pro jednoduchost budeme dále hovořit jen o vzdělávání, nikoliv poradenství pro dospělé) jsou myšlenkovou anticipací (předjímáním) očekávaných výsledků vzdělávacích aktivit. Vypovídají o tom, čeho chce tvůrce kurikula (vzdělavatel, organizátor, event. lektor) dosáhnout, vypovídají o zamýšlené změně, které má být v osobnosti vzdělávaných dosaženo právě prostřednictvím vzdělávání. Vzhledem ke složitosti vzdělávacího procesu a problémovosti jeho výsledků jde převážně o celý soubor cílů zpravidla věcně a hierarchicky strukturovaných. Ve firemním vzdělávání se cíle odvíjí od cílů rozvoje lidských zdrojů (formulovaných např. v plánu lidských zdrojů či personálním plánu), které jsou závislé na cílech firemních. Již sama tato skutečnost předurčuje vzdělávání jako celoživotní proces, protože firemní cíle procházejí změnami, danými mnoha externími a vnitrofiremními vlivy, a vzdělávání musí pružně reagovat na všechny aktuální potřeby firmy s respektováním cílů obecně platných, protože můžeme mluvit i o cíli globálním.

*V každé skupině se prolínají **individuální (osobní)** a **skupinové cíle**.²⁵*

Klasifikace cílů:

- Obecné
- Specifické
- Materiální
- Formální
- Adaptační
- Anticipační
- Teoretické
- Praktické

Cíle vzdělávání lze dělit i podle délky plánovaného období, podle míry obecnosti, ale i podle míry ztotožnění se s cílem. Shrnutím cílů dochází k jasné představě a ujasnění toho čeho chceme dosáhnout. Existují čtyři důležité požadavky při stanovení cílů a to je komplexnost, konzistentnost, kontrolovatelnost, přiměřenost.

²⁵ PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. Str. 140. ISBN 978-80-86723-58-7.

3 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

3.1 Didaktické metody

Didaktickou metodu lze definovat jako jednotný soubor přístupů, kterými lektor předává znalosti a tvaruje dovednosti. Stejně tak můžeme zahrnout do této didaktické formy postupy účastníků, jako jsou znalosti, dovednosti, návyky. Metodu lze označit jako nástroj, který se snaží stimulovat učení dospělého k výukovým cílům, zefektivnit proces učení, zvládnout obsah učiva a naplnit učební cíle.

Metoda = rozvojový prvek teorie a vzdělávací praxe s dospělými

Hlavní typy didaktických metod lze rozdělit dle jejich orientace, a to na lektora či účastníka:

- **Orientace na lektora = cílem jsou odborné kompetence**
Metody orientované na lektora – přednáška, učební dialog, práce ve dvojicích a ve skupinách
- **Orientace na účastníka = cílem jsou způsoby jednání a chování**
Metody orientované na účastníka – hraní rolí, samostatná práce účastníka, projektová metoda

Dialogické a monologické metody:

Metoda přednášení nejrozšířenější metoda výuky, některými oblíbená i završována. Přednáška probíhá se systematickým výkladem, nejčastěji používána na vysokých školách, pro menší i větší skupiny účastníků. Při této metodě nedochází ve velké míře ke zpětné vazbě mezi lektorem a účastníkem.

Přednáška s diskuzí jsou dvě nejpreferovanější didaktické metody, které vyvolají v účastnících potřebu diskuze nad řešenými diskusními problémy, které mají otevřený konec tzv. nedořešený. Lze diskutovat jednu položenou otázku několika názory a dochází k otevřené diskuzi během přednášky nebo na závěr. Lektor během této diskuze řídí výměnu názorů, podporuje rozvinutí debaty, zdůrazňuje nové myšlenky a pohledy.

Cvičení je zopakování teoretických znalostí na konkrétních případech. Dochází ke kontrole schopnosti použít získané znalosti.

Seminář směřuje účastníka k samostatné práci s literárními materiály a k samostatnému vystupování. Účastník sám prostuduje doporučenou literaturu, vytvoří písemný referát, poté představí svojí práci ostatním členům skupiny, diskutuje na semináři o daném tématu, na základě tezí. Prohlubuje své dovednosti v argumentování a obhajobě svých stanovisek.

Řízená diskuse je nejčastější používaná metoda školení, kdy dostávají účastníci informace dopředu od svého lektora k námětu diskuze. Účastníci se mohou sami připravit na téma diskuze za pomoci nastudované literatury. Lektor se poté snaží nastínit téma diskuze a volně nechává plynout výměnu názorů účastníků, tak aby došlo díky jejich aktivitě, úvahám, myšlenkám ke správnému řešení. Výhody této školící metody jsou, že se účastníci a mají možnost vyjádřit a aktivně sdílet své myšlenky, názory a po vynesení správného řešení aplikovat v reálné praxi, kdy jsou pozitivně naladěni pocit, že si k těmto názorům došli sami. Nevýhodou může být, že musí být lektor neustále v pozoru, aby zvládal diskuzi řídit a vnímat všechny vyřčené názory a myšlenky, tak aby diskuze směřovala ke správnému řešení. Musí se umět taktně zapojovat do diskuze a zároveň včas ukončit debatu, která se nerozvíjí k žádnému cíli.

Skupinové řešení problémů už název nám napovídá, že jde o řešení problémů v malých skupinách o počtu 3 – 6 lidí. Skupina má vždy svého vedoucího a ten dostává informace o problematice zadaného tématu. Řešení problému poté probíhá ve skupině, kdy se dojde k určitému závěru, který přednese vedoucí skupiny a až poté dochází k vyhodnocení, porovnání, případné zdůvodňování.

Panelová diskuze je metoda používaná spíše pro odborníky v určitých odvětvích. Odborníci diskutují na určité téma, kdy nemusejí vždy souhlasit s názory druhých, navzájem si sdělují své poznatky, stanoviska a učí se od sebe při dokazování názorů a logických postupů.

Problémové didaktické metody:

Ve vzdělávání dospělých dochází stále více k významnému posunu od hraných rolí, případových studií, simulovaných situací k řešení reálných situací a problémů. Simulované situace byly používány dle příkladů z praxe, ale

postupem času ztrácely na významu a nedokázaly se vyrovnat současným podmínkám.

Hraní rolí je velmi oblíbená metoda, která zapojuje účastníky do předem určených rolí. Učí se zde argumentaci, rychlým reakcím při vyjednávání, přesvědčování druhých. Často se tento model využívá v obchodních organizacích, kdy se obchodní zástupci mění v zákazníky, konkurenty, manažery a naopak. Důležitým úkolem je, aby během hraní těchto rolí, byl vždy předem připravený scénář, aby se každý účastník mohl zadaptovat s rolí do detailu. Pokud někteří účastníci momentálně nehrají žádnou z rolí, se tak musí zapojit pozorováním, hodnocením a analyzováním účastníků hrající nějakou roli, ke které se budou vyjadřovat po odehrání situační scény. Na závěr dojde totiž ke skupinové diskuzi, kde se detailně probírají poznatky, které jim díky těmto rolím metoda přinesla. Tato efektivní metoda poskytne výhody ve smyslu vžití do rolí všech účastníků, přemýšlení nad informacemi, které se jim dostaly během hraní. Naučit se argumentaci, přesvědčování, utvářet si vlastní úsudky. Lze při této metodě zhodnotit každého účastníka. Nejsou-li dostatečně proškolení lektoři, může být tato metoda brána jako nevýhoda. Je časově náročná a může dojít k ztrátě pozornosti a zájmů účastníků vzdělávací akce.

Manažerské hry jsou opakem hraní rolí. Účastníci řeší reálné komplexní problémy týkající se určité situace v organizaci. Úkolem těchto manažerských her je naučit účastníky rozhodovat. Týmová spolupráce ukáže, jak správně porozumět problematice, jak analyzovat a získávat informace. Lektor stanoví cíle skupiny, představí model hry a kolik kol bude hra představovat. V prvním kole dochází k určitým rozhodnutím skupiny, týkající se úvodní obecné problematiky. Rozhodnutí sepisuje vedoucí skupiny, který má k dispozici kritéria hodnocení. Hodnocení jsou zapisována a na základě průběžných výsledků, skupiny vidí, jak si stojí a mají možnost ovlivnit svůj výsledek a dojít k výraznému zlepšení. Nejdůležitějším faktorem je zpětná vazba, která je možná po každém kole hry. Lektor na závěr představí souvislosti mezi reálnou situací v organizaci a manažerskou hrou. Nevýhodou může být, pokud se ve skupině sejde několik nezkušených účastníků – velmi rozdílné zkušenosti a znalosti, kteří mají problém dojít ke společnému rozhodnutí a zde je opravdu výsledek jenom na nich, nelze, aby zde nějak zasáhl lektor. Za další nevýhodou můžeme označit čas. Na přípravu jsou tyto

hry časově velmi náročné. A v neposlední řadě je zde měřítko efektivity vyhodnocení úspěšnosti manažerských her, protože vždy je značný rozdíl mezi reálnou situací v organizaci a zadanou hrou.

Případové studie představuje vyřešení stanoveného problému určité organizace a na základě obdržených informací a otázek od lektora, ohraničené určitým časovým obdobím. Můžeme mít reálné studie anebo fiktivní, kde jsou informace zkreslené. Případové studie můžeme dělit na dva typy. První je představení případové studie účastníkům, kteří mají všeobecné znalosti, a není žádná správná odpověď, ale nejdůležitějším výsledkem jsou řešení a správná argumentace ve finální diskuzi. U druhého typu se jedná o hry s čísly, kdy výpočty jsou jediné správné odpovědi a účastníci jsou zaměřeni na matematické znalosti. U obou typů je cílem nalézt správný metodický postup k řešení celé případové studie. Pozitivními výhodami na této metodě je propojení teorie a praxe, výměna názorů během diskuzí, které evokují k zamyšlení nad názory ostatních. V neposlední řadě poukázat na problémy, které se v reálném životě neřeší. Co se týče negativních výhod, zmíníme hlavně nemožnost zjištění efektivity získaných znalostí účastníků po absolvování takového případové studie.

Metoda workshopu v nynějších podmínkách je stále více používána metoda Open Space neboli WorkShop, kde vzdělávající řeší konkrétní problémy a požadavky účastníků skupiny. Workshopy jsou určeny pro konkrétní skupiny lidí, kteří řeší společný problém, téma a jsou výsledným efektem z Workshopu nadále ovlivněny i po jeho ukončení. Dle názoru autorky je v této metodě výhodou zejména přátelské klima, pozitivní atmosféra, možnost se hloubkově vnořit do problému bez časového stresu, týmová spolupráce, inovace a zvýšená výkonnost možností řešení problémů. Nevýhoda Workshopu je, že účastníci nesmí vyčkávat na reakci ostatních a zapojit se do debaty okamžitě. Dále se musí pravidelně zaznamenávat návrhy, ideje, nápady, jinak se mohou ztratit během probíhající diskuze. Lektor musí poskládat zajímavý výběr účastníků, tak aby bylo od začátku Workshopu patrná spolupráce.

Metoda otevřeného prostoru není nijak časově ohraničena, je situována do tzv. přestávek během konferencí, meetingů, seminářů. Kdy se nejvíce diskutuje o prezentovaném tématu při kávě a občerstvení. Účastníci jsou uvolněni a spouští se reakce, která dá prostor všem názorům,

myšlenkám, tvůrčím plánům. Během tohoto volného času vznikají tvůrčí týmy. Velkou výhodou zde můžeme uvést to, že účastníci se vyjádří k důležitým problémům a tématům a to přímo z řad kvalifikovaných, kompetentních účastníků, kteří umějí zaručit realizaci v životě firmy. Jedná se o rychlý a efektivní způsob, jak dojít k nejrychlejšímu řešení problémů. Jako nevýhodu lze označit, že tak jak na začátku byl nejdůležitější facilitátor, postupem času se dostává do pozadí a je jen na účastnících, co se bude dít, jak budou brát svojí odpovědnost při této otevřené diskuzi.

Koučování – jde o způsob komunikace, vedení lidí, která se snaží zacílit na jejich skrytý potenciál. Na možnosti zvýšení své sebereflexe, rozvoji svých pracovních schopností a dovedností, o kterých koučovaný nemá tušení. Jedná se nejen o pracovní život, ale i soukromý. Často pokládány otázky a nasloucháním, lze dojít k výsledku, že koučovaný člověk má jiné potřeby, než si doposud myslel a kam směřoval. Dochází tedy k vyjasnění způsobu řešení problému, stanovení rozhodnutí a závěrů, navrhnutí plánu a uskutečnění realizace. Nejčastěji používaná v praxi metoda koučování je **G.R.O.W. model**, kterou začal používat **John Whitmore**.

G – GOAL = určení cíl

Koučovaný si analyzuje pohled na situaci a stanovuje si veškeré vlivy, které ho ovlivňují. Prostředí, lidé, názory, životní postavení.

R – REALITY = momentální pozice koučovaného na cestě k cíli

V tomto druhém bodě se rozkládá, kde přesně se koučovaný nachází na cestě ke svému cíli. Jestli podniká své kroky k cíli a především s jakým výsledkem.

O – OPTIONS = hledání možností

Tato část obsahuje dohodu mezi koučem a koučovaným, jakým způsobem se dojde k optimálnímu řešení a zdárnému výsledku.

W – WRAP – UP/WILL = shrnutí a motivace

Poslední část obsahuje veškeré shrnutí určených cílů a časový harmonogram, za jak dlouho dobu se dojde k výsledku. Je zde důležitá i motivace koučovaného, jeho odhodlání, sebedůvěra. Dochází také k ohodnocení za pomocí stupnicové škály 1-10, jak je motivovaný ochotný učinit stanovené kroky na kterých se dohodl se svým koučem.

V Čechách převládá používání metody koučování podle **Osvalda Schroma**. Které můžeme v krátkosti shrnout do těchto bodů:

1. Výsledek a cíl
2. Škálování
3. Znalost a zdroje
4. Souhlas a realizace
5. Kontrola, zpětná vazba, co může fungovat lépe

Můžeme se, ale také zmínit o koučování, které se nazývá – systematické koučování, jehož hlavním představitelem je **Petr Parma**. Toto koučování představuje zaměření se na člověka a jeho změny v kontextu se sociálními systémy. Nejdříve se zajímáme o potřeby, které člověk skutečně potřebuje a proč si myslí, že zrovna tyto změny jsou nejlepší a jak je chce zrealizovat. Cílem tohoto koučování je rozlišit kontrolu a pomoc, protože pomáhat je časově náročnější a těžší než provádět kontrolu.

Jeden z nejnovějších trendů didaktiky je snaha lektora, vyvolat v účastnících tvůrčí a hravé schopnosti, lektor zde má funkci, jako „Aktivní lektor“. Další nejvíce používaný trend je „Virtuální lektor“, kde převážně dochází k výuce dospělých pomocí elektronických médií.

E-learning se v pedagogice začal objevovat již v 60. letech minulého století. Je to jedna z didaktických metod programovaného učení a vyučování. Postupem času začalo toto programové vyučování pronikat i do vzdělávací praxe. Programové vyučování přineslo řadu inovací jak v individuálním přístupu ke školícím se, rozdělení školící se látky na oddíly, ale i dokonalou zpětnou vazbu ve výuce.

Outdoorové programy mají charakter skupinových cvičení, pohybových aktivit a učících se her. Do určité míry jde o učení zážitkem, tak jako tomu je u výchovy dětí a mládeže. Formou hry nanečisto řeší určité stresové nebo náročné situace, kde se učí docílit zvednutí vlastního limitu výkonu. Zapojují vlastní fantazii, dosahují vymyšlení originálních řešení problémů. Učí se fungovat s ostatními jako tým, dochází k prověřování osobních vlastností všech účastníků těchto outdoorových programů, jako je respekt k druhým, zodpovědnost, spolehlivost, důvěra. Závěr těchto outdoorových programů je, že na základě prožitku a rozhodnutí účastníků během aktivit nanečisto, lze odvodit chování účastníků i během praktického života, tedy i pracovního.

3.2 Didaktické formy

Didaktické formy ve vzdělávání dospělých lze dělit na 4 základní:

- **Přímá forma** – vyučující a účastník se setkají přímo v učebně a lektor, zde zahajuje svoji výuku založenou na přímém partnerství. Hlavním úkolem lektora je zaujmout svým didaktickým výkladem, vytvořit si přirozenou autoritu a mít velmi dobrou komunikační schopnost.
- **Distanční forma vzdělávání** – při této výuce se lektor i účastník oddělují v čase i prostoru během průběhu výuky. Tato výuka je především tvořena studijními materiály, konzultacemi či krátkými semináři, úvodními přednášky. E-learning je jednou z částí této formy vzdělávání, kde přenositel učiva jsou informační nosiče tzv. DVD, CD ROM. Komunikace mezi lektorem a účastníkem může být přes program Skype, emaily nebo videorozhovory.
- **Kombinovaná forma vzdělávání** – tato forma vzdělávání je jedna z nejrozšířenějších. Lektor je zde řídicí jednotkou, která se snaží moderní výukou přenést na účastníky jejich samostudium. Kombinovanou výuku tvoří:
 - závěrečné zkoušky
 - individuální studium
 - tréninkové kurzy
 - základní semináře
- **Forma sebevzdělávání** – v této formě vzdělávání je lektor a účastník jedna a táž osoba, jedná se o individuální učení, které ve velké míře využívá e-learningu, intranetu, internetu a všech dostupných informací z médií.

4 VZDĚLÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACÍCH

J. MUŽÍK definuje vzdělávání dospělých v organizacích těmito slovy: *„Personální a sociální rozvoj je součástí systému řízení podniku a je orientován na vytváření podmínek pro dosahování optimálního výkonu pracovníků. Do personálního a sociálního rozvoje patří plány kariéry pracovníků, péče o jejich kvalifikaci (podnikové vzdělávání), sociální programy, bezpečnost práce a požární ochrana, pracovněprávní poradenství a další činnosti v této oblasti. Zvláštní důraz je v této souvislosti kladen na podnikové vzdělávání. Je zaměřeno na rozvíjení profesního potenciálu a schopností všech kategorií pracovníků. Vytváří předpoklady pro osvojení nových znalostí, formování dovedností a vznik nových pracovních návyků. Znalosti dávají odpověď na otázku, co dělat, a dají se naučit. Dovednosti odpovídají na otázku, jak to dělat, a lze je natrénovat. Návyky lze vytvořit propojením znalostí a dovedností a opakováním profesních činností a pracovních postupů. Cílem podnikového vzdělávání je také dosažení změn myšlení, postojů i chování pracovníků směrem k lepšímu sejetí pracovníků s podnikem. To se může projevit též ve větší pracovní spokojenosti, účinnější motivovanosti a i ve zvýšené výkonnosti.²⁶*

4.1 Knowledge management

V roce 1986 Karlem Wiigem začal být používán termín znalostní management, který je dnes označován jako knowledge management. Vlastními slovy ho lze definovat jako systém cílevědomého řízení znalostí, jejich získávání, sdílení a udržení v organizaci. Veškeré tyto znalosti jsou pak schopny obstát v konkurenceschopnosti organizace.

Znalostní management definuje J. BARTÁK jako prostředek k získávání konkurenční výhody podniku: *Firma založená na cíleném strategickém získávání, uchovávání, sdílení a využívání znalostí dosahuje ve změnovém prostředí konkurenční výhody. Dříve a lépe, než konkurence je schopna objevovat nové podnikatelské příležitosti, inovovat strukturu nabízených výrobků a služeb, poskytovat je s vyšší přidanou hodnotou, obohacené a nové*

²⁶ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008, s.86. ISBN 978-80-7357-341-6.

funkce a možnosti využití. To vše díky tomu, že se může opírat o rozsáhlý potenciál znalostních pracovníků, kteří dokáží na vysoké odborné úrovni, zároveň však pružně a tvořivě nejen reagovat na stávající potřeby potenciálních zákazníků, ale předvídat i budoucí potřeby, které klienti ještě nedokáží přesně specifikovat. Management znalostí jako součást strategie řízení lidských zdrojů představuje kreativní a flexibilní strategickou orientaci firmy na klienty.²⁷

R. PETŘÍKOVÁ a kolektiv dělí znalosti takto:

„Znalosti mohou být dále ve formě **explicitní** nebo **tacitní**, které předurčují způsob jejich získávání, uchovávání, zpracování a sdílení. Základem pro uchovávání jsou pak různé typy informačních systémů (informační systémy, znalostní systémy, expertní systémy, systémy pro podporu rozhodování apod.). V minulosti se informační systémy zaměřovaly na práci s explicitními znalostmi, v současné době jsou stále více řešeny problémy jak integrovat do informačních systémů i znalosti tacitní. Z hlediska obsahu znalosti dělíme rovněž na znalosti **procedurální** a **deklarativní**.

- *Explicitní znalosti (jsou spíše objektivní, racionálního a technického charakteru, např. plány, procedury, software, dokumenty apod. Jejich forma umožňuje distribuci bez nutnosti osobního kontaktu, snadno se kodifikují a předávají ostatním).*
- *Tacitní znalosti (skryté znalosti jednotlivce, někdy označované jako nevyslovené, které vznikají při učení. Jsou rozptýlené, nestrukturované a obtížně se vyjadřují slovy. Bývají vysoce osobní a obtížně se formalizují, často představují rezervoár zkušeností, náhledů, expertíz, know how, obchodní tajemství a netradiční dovednosti).*
- *Procedurální znalosti (znalosti určitých pracovních postupů, ze kterých se odvíjí modelování lidské intelektuální činnosti.).*
- *Deklarativní znalosti (spočívají v konstatování stavů, vlastností nebo vzájemných vztahů a objektech. Jejich prostřednictvím se dají odvozovat další znalosti a provádět i operace, související se znalostmi procedurálními.²⁸*

²⁷ BARTÁK. J. *Personální řízení současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011, s. 186. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁸ PETŘÍKOVÁ R. a kol.: *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 4. Příbram: Kamil Mařík - Profesional Publishing 2010, s. 113. ISBN 978-80-7431-011-9.

Knowledge management se týká všech zaměstnanců a tak dochází k určité rovnováze v organizaci. Není to pouze vyhrazené vzdělávání pro určitý okruh zaměstnanců. Znalosti mohou být zaznamenány v různých formách jako jsou učebnice, fotografie, statistiky, elektronické záznamy, vnitropodnikové směrnice, kodexy. A je pouze jen na organizaci jak tyto znalosti archivuje, předává a šíří organizací, tak aby byly dostupné pro všechny zaměstnance.

4.2 Řízení kariéry, plánování kariéry a talent management

Řízení kariéry a talent managementu jsou spolu úzce spjaty, spolupracují a prolínají se. Zabývají se problematikou pružné pracovní síly a její připraveností reagovat na prostředí změn.

Definici řízení kariéry a její plánování definuje M. AMSTRONG ve své knize takto: *„Řízení kariéry tvoří procesy plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé. Plánování následnictví v manažerských funkcích má pokud možno zajistit, aby organizace měla manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikových potřeb. Plánování kariéry lze považovat za formující složku systému kariéry, který podle definice Sonnenfelda a kol. (1992) „je souborem zásad a postupů, které organizace používá k tomu, aby zabezpečila svou potřebu lidských zdrojů“. Jak uvádějí, takový systém má dva rozměry. Za prve, je to „tok lidí“, který může být vnitřní v případě, že se manažerská pracovní místa obsazují z vnitřních zdrojů, nebo vnější, jsou-li manažeři získáváni z vnějších zdrojů. Politika tohoto „toku lidí“ může mít podobu rozhodnutí typu „udělej si nebo nakup“ (rozvoj kariéry nebo získávání pracovníků) a politika pak může specifikovat míru, v jaké se bude jednat o přítok z vnitřního nebo z vnějšího trhu práce. Za druhé, je to „tok přidělování“, který se týká toho, jak jsou manažerům přidělovány nové úkoly nebo role. Plánování kariéry by se mělo řídit podnikovými potřebami – strategie by měly být přímo provázány s podnikatelskými potřebami organizace.“²⁹*

²⁹ ARMSTRONG M. I. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 537. ISBN 80-247-0469-2.

Chceme-li všeobecně stanovit základní cíle řízení kariéry, definujeme je do 3 cílů. První nám zajišťuje potřeby organizace v oblasti kariérního nástupnictví ve vedoucích funkcích. Druhý je v dnešní době velmi žádaný a potencionálními zaměstnanci velmi vyhledávaný a to je zajištění určitého sledu vzdělávání a postupné získávání zkušeností, čímž dochází ke zdokonalení v dovednostech, znalostech pro další možnou úroveň pravomocí a odpovědnosti. Poslední cíl v sobě zahrnuje poskytnutí podpory, vedení pro jedince, kteří v sobě mají potenciál, a lze tak za jeho pomoci dosáhnout zajímavé kariéry v organizaci.

„Talent management a řízení kariéry musí přispívat k diverzně a vnitřní mobilitě,“³⁰

V minulém století se řízení kariéry odráželo od kariérových map a typologie, kdy cílem bylo určit směr kariéry na mnoho roků dopředu a držet se přesných stereotypů bez známky jakéhokoliv vybočení z daného směru. V dnešní době se jde spíše směrem k otevřenému a adaptivnímu systému a je důležité, aby bylo řízení kariéry konzultováno i s účastníky tohoto rozvíjecího procesu. Při nástupu zaměstnanců plánujeme kariérní plán nástupnictví na dobu 3 let a u rozvojových plánů je horizont nastaven na 1 rok.

Vezmeme-li řízení kariéry po profesionální stránce, lze si diagnostikovat 5 stupňů kariéry. Touto stupnicí si lze projít v každém zaměstnání a nemůžeme říci, že nelze již nikdy nastartovat kariérní postup, také můžeme v určitém začít tzv. stagnovat a nerozvíjet se. Ke stupnici kariéry se také někdy přiřazuje chronologický věk, ale v dnešní době a ve světě s různými profesemi, se nelze držet tohoto jednotného měřítko.

Na prvním místě stupnice je **příprava**, v tomto bodě je zapotřebí absorbovat, co nejvíce informací, zkušeností, poznatku, umět je používat a mít jasné představy o své kariéře. Tato prvotní příprava probíhá již při studii a praxi.

Na druhém místě na stupnici je **rozvoj**, zde jde především o nalezení sama sebe, rozhodnutí jakým směrem se bude jedinec ubírat, lze jít dvěma cestami a to cestou specialisty anebo generalisty. Rozvoj kariéry lze rozdělit na 3 směry, první je postup v hierarchii, další je získávání odbornosti a poslední je její prohlubování.

³⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 98. ISBN 978-80-247-1457-8.

Na třetím místě stupnice je **vrchol**, jedinec se již vypracoval a zastává pozici, kde je respektován, má roli kouče a je pro druhý stupeň inspirací a vzorem. Zastává náročnější úkoly a dosahuje zvýšené výkonnosti.

Předposlední místo na stupnici patří **plateau**, cílem je, co nejdéle udržet maximální výkonnost ve spolupráci se získanými znalosti a dovednosti. Na tomto místě jsme již evidováni jako mentoři a vzhledem ke svému vysokému vlivu, předává své zkušenosti.

A páté místo na stupnici uzavírá **útlum**, zde se nám již výkonnost vytrácí a zároveň ztrácíme vliv na ostatní. Jsou zde již úvahy o možnosti změny povolání a s ní i další kariéra v organizaci anebo mimo ni.

V minulém století se pracovní život řídil jednokariérovou epochou, což bylo dáno vystudováním určité profese a poté nastalo celoživotní věnování se této profesi a bez příliš velkých významných změn. Dnešní styl života a doba přináší více kariérní epochu, kdy během jednoho života, lze změnit pracovní profesi několikrát a také v různorodých oborech. Příkladem může být začátek kariéry jako obchodník, poté manažer týmu a na závěr manažer lidských zdrojů.

Nedílnou součástí řízení kariéry je její plánování. Plánování využívá všech informací, která jdou napříč organizací, týkající se požadavků organizace, hodnocení pracovního výkonu, potenciálu, nástupnických plánů ve vedoucích funkcích a formuje je do podoby individuálních plánů na rozvoj kariéry, konzultací o kariérních postupech, koučingu, mentoringu a vzdělávání lidí na vedoucích pozicích.

Metody plánování kariéry

Při plánování metod kariéry označíme rozvojový plán jako vycházející pozici, kterou prochází kariérová dráha, na které jsou navázány plány zastupitelnosti a poté důležitý plán nástupnictví.

Nejdůležitější metody plánování kariéry jsou:

- **Kariérové mapy, typy a dráhy** byly používány v minulosti ve velkých organizacích, při přípravě kariérového plánu. Kariérové typy můžeme využít jako doplňkovou metodu do programu trainee. Vhodný nástroj nabízí kariérové dráhy, mají-li možnost jednoduchého pravidla postupu

a více možností řešení. Tato metoda se nejvíce využívá ve velkých organizacích, v malých a středních organizacích ji nelze dát velký prostor na realizaci. Zde můžeme spíše realizovat kariérní dráhu od projektu k projektu.

- **Rozvojový plán** označujeme ho jako základní metodu a navazuje na hodnocení zaměstnanců, kdy nadřazený po dohodě se zaměstnancem musí vytvořit motivační plán o jeho rozvoji, v kterém se stanoví hlavní cíle rozvoje a oblasti. Rozvojový plán je tvořen individuálně, má svoji metodiku a je cílen na metody za chodu organizace. Má své finanční hranice.
- **Plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví** všechny tyto uvedené plány jsou součástí plánů rozvojových. A zajišťují v kariéře, buď získávání odborností anebo postup v hierarchii organizace.
- **Plány rotací** jsou mnohem efektivnější ve fázi rozjeté kariéry než na začátku při nástupu na pozici. Rotace nabídne krátkodobý pobyt na několika oddělení v jiných funkcích a rotující získá větší přehled a orientaci v organizaci, problémů a možnostech propojit si určité organizační procesy.

F. HRONÍK definuje v plánech další aktivity: *„Jestliže máme dobré plány, je čas je uskutečňovat. V uvedených plánech jsou popsány jednotlivé rozvojové a vzdělávací aktivity s jejich obsahovým a časovým vymezením. V rámci plánů jsou nejčastěji realizovány tato aktivity:*

- *tréninkové programy,*
- *projekty,*
- *individuální koučink,*
- *mentorink,*
- *stínování,*
- *stáže, obohacování práce.*³¹

Mentorink je velmi oblíbený a v dnešní době hojně využívaný nástroj k řízení kariéry. Mentora nalezneme pouze v organizacích a může to být člověk, který nás vede pracovní cestou, jak v počátcích nástupu do

³¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 2007, str. 104. ISBN 978-80-247-1457-8.

organizace, tak při přípravě na vyšší pracovní pozici. Musí to být osoba, která je nám příjemná, jsme ochotni přijímat její cenné rady, zkušenosti, právě proto, že je mentor zkušený, zralý, moudrý, dokáže nám poradit vždy již hotovými informacemi. Využívá svých vlastních získaných znalostí, dovedností, sdílí již osvědčené postupy a předává nám je s důvěrou a i s pravděpodobným výhledem, že se do budoucnosti může stát naším budoucím přítelem. Mentor sděluje pravdivé informace a snaží se nám pomoci převzít zodpovědnost, která nás čeká v budoucnosti, případně je již realizovaná v praxi.

Oproti tomu je kouč osoba, která funguje mimo organizace a může být externí. Je akční, velmi výkonný a jde nám příkladem. Jeho koučování spočívá v pokládání akčních a učících se otázkách, zapojuje i emoce. Jeho role je donutit se zamyslet a najít v sobě nové možnosti rozšiřování dovedností, nové způsoby svého vlastního hledání, čímž napomáhá k osobnímu rozvoji. Mentorink i koučink je vyhledávaný nejen v pracovním životě, ale i osobním a společenském, kde je všude možné je aplikovat a nalézt cestu rozvoje osobnosti všemi směry.

Talent management

V každé organizaci musí dojít ke stanovení kritérií, jak a koho budou považovat za talent. Dnešní doba přináší názory, že není důležitý věk, ale výkonnost a respekt jsou nejdůležitějšími znaky talentu. Nejen výkonnost, ale i perspektiva je znakem talentu vedoucí k vyšší výkonnosti na pracovišti.

Slovy F. HRONÍKA:

*„**Talent management** je třeba odlišit od odborné přípravy. Odborná příprava je úzce zaměřená na to, aby byl člověk v dané pozici schopen co nejrychleji (řádově v týdnech a měsících) zastávat pozici, na které je, či v dohledné době bude, zařazen. Talent development pracuje s širší perspektivou – časovou i odbornou. Taktéž je třeba odlišit talent management od adaptačního procesu (orientace), který je zaměřen na všechny pracovníky, kteří vstupují do organizace.“³²*

³² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 2007, str. 109. ISBN 978-80-247-1457-8.

Nejdůležitější součástí při výběru talentů je samotná osoba, která je v roli posuzovatele. Pokud je posuzovatel kreativní člověk s cílem získávání „nadstandardních výsledků nestandardními metodami“ lze identifikovat zaměstnance, kteří budou mít v budoucnosti výrazný podíl na výkonnosti organizace než je standardní požadavek. Při vyhledávání talentovaných zaměstnanců či kandidátů, se především zajímáme o jejich schopnosti. Důležitými schopnostmi budoucích talentů je rozpoznávat a řešit problémy, reagovat pružně na změnu situace a měnit způsoby a východiska myšlení při řešení jakéhokoliv problému. Dokázat tvořit na podnět a situaci větší množství konceptů a myšlenek. Být originální a nebát se přicházet s novými nápaditými myšlenkami. Umět pečlivě, dokonale a přesně zpracovat řešení. Další nedílnou součástí budoucích talentů jsou intelektuální předpoklady. Kreativní lidé budou aplikovat své nápady, názory do praktických inovačních řešení organizačních problémů a pak zde je zapotřebí mít schopnost správného samostatného myšlení v souladu s duševními procesy, stavy. Umět absorbovat hodnotná data a zkušenosti, spolupracovat s ostatními v týmu.

V případě, že lovec talentů otevře oči a zajistí si hloubkový audit mezi svými zaměstnanci, často zjistí, že se nacházejí mezi stávajícími zaměstnanci kreativní a intelektuální potenciální talenty, kteří nejsou prozatím využiti.

„Metody identifikace talentů“

Pro hledání talentů z vlastních zdrojů nejčastěji používáme především následující metody:

- *Fungující systém hodnocení*
- *Účast v projektech*
- *Development Centre*
- *360° zpětná vazba*
- *Měření potenciálu*
- *Nominace*

Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i citlivé. Vybraní talenti nejsou pro druhé neznámými. Výběr musí být vnímán jako spravedlivý. Proto se do identifikace talentů často zahrnují spolupracovníci. Děje se to ve formě návrhů či diskuzí nad nominací a jejím potvrzením. To vše můžeš mít charakter „primárek“, jak je známe

z amerických voleb. Důležité je, aby nominace do programu talent developmentu, měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím přímého nadřízeného. Taktéž nominovaný s širokou podporou s velkou pravděpodobností bude mít silnější závazek než při nominaci personálním oddělením. Samotný proces nominace již stojí na pomezí identifikace a získávání.³³

Závěrem autorka porovnává v krátkosti knowledge management a talent management, abychom dokázali definovat, jaký je jejich cíl. Oba dva tyto managementy se probírají na přednáškách, kurzech, v mnoha odborných časopisech a knihách, ale jediný nejdůležitější cíl je rozvoj. Knowledge management cílí rozvoj na celkovou organizaci, všechny zaměstnance a snaží se, aby se účastnil v tomto procesu znalostí každý člověk z organizace. Oproti tomu talent management cílí na jednoho talenta - jedince, které mu se věnuje individuálně a tím pádem nepokrývá celou organizaci, ale jen určité menší procento.

4.3 Metody vyhodnocování vzdělávání

Nejdůležitější a zároveň nejsložitější je stanovení kritérií vyhodnocení vzdělávání, jak výsledků vzdělávání, tak i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu.

Dle odborného názoru M. TURECKIOVÉ:

*„Ani **hodnocení podnikového vzdělávání** není jednorázovou aktivitou, ale souborem návazných činností (procesem), který se – jak již bylo opakovaně uvedeno – neomezuje výhradně na závěr cyklu podnikového vzdělávání. Z tohoto hlediska můžeme hovořit o fázích a typech hodnocení podnikového vzdělávání. **Fáze vlastního procesu hodnocení** probíhají obvykle v následujícím sledu kroků, vymezených základními činnostmi:*

- 1. plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení,*
- 2. příprava – stanovení kritérií a standardů hodnocení,*
- 3. vytváření nástrojů pro sběr dat (viz dále metody hodnocení)*
- 4. sběr dat,*

³³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 2007, str. 113. ISBN 978-80-247-1457-8.

5. analýza získaných údajů,
6. příprava a zpracování závěrečné zprávy,
7. provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému.

Typy hodnocení lze vymezit na základě:

- a) toho, **kdy hodnotící akce probíhají**, tak členíme hodnocení na
 - **úvodní nebo formativní hodnocení** – uskutečňované před započítím vzdělávací akce (zjišťování vstupní úrovně znalostí nebo dovedností), slouží jako základna pro srovnání;
 - **závěrečné nebo souhrnné hodnocení** – ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávací akce (bezprostředně a pak opakovaně, obvykle po jednom a třech měsících – tzv. následné hodnocení), slouží k určení „přírůstků“ respektive změny ve složení znalostí a dovedností a je jedním z měřítek hodnocení efektivity podnikového vzdělávání; mezi těmito krajními body se pak ještě nachází;
 - **průběžné hodnocení** – viz také předchozí text;
- b) **osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení** (podrobněji viz dále):
 - **interní hodnocení** – prováděné hodnotiteli „z vnitřních zdrojů“ a zaměřující se na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností;
 - **externí hodnocení** – prováděné také externími hodnotiteli a zaměřující se kromě výše uvedených charakteristik (úrovní hodnocení) i na změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a na přínos, který měla vzdělávací akce pro firmu;
 - **komplexní hodnocení** – hodnocení všestranné nejen díky složení hodnotícího týmu, ale také a především v pojetí a zaměření hodnocení (komplexně pojatá efektivita podnikového vzdělávání).³⁴

Určitě nesmíme opomenout hlavní důvody s to k čemu nám vyhodnocování je.

³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 105,106. ISBN 978-80-86723-80-8.

„Hlavními důvody, proč se provádí vyhodnocování je učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování. Vyhodnocování nám slouží:

- k zjištění slabých a silných stránek vzdělávacího programu*
- určuje, zda byl program přínosem pro společnost a jestli splnil očekávané cíle, případně nám vyřešil problém v organizaci*
- zajistí vedoucím pracovníkům informaci, který zaměstnancům přinesl největší užitek*
- navyšuje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání v organizaci*
- určí náklady a přínosy vzdělávacího programu a s tím spojených hodnocení, která pomůžou zjistit, která technika změny je nejefektivnější z hlediska nákladů*

Hodnotíme především:

- 1. kontext, tj. souvislosti, za kterých se vzdělávací akce uskutečňuje,*
- 2. výstupy, tzn. co se změnilo v důsledku školení – znají účastníci něco nového, naučili se novým dovednostem atd.,*
- 3. administrativu – můžeme ji chápat jako „membránu“, která obaluje celou vzdělávací akci,*
- 4. vstupy, prvky, které navrhuji přednášející a tvůrci kurzu – jsou součástí oficiálního plánu studia v kurzu (např. metody a techniky),*
- 5. proces výuky, tj. zkušenost, kterou účastník prochází v průběhu kurzu.“³⁵*

V reálné praxi nalezneme mnoho přístupů k hodnocení celkových výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Je jen na hodnotícím pracovníkovi, jaký vytvoří plán, cíle a co přesně chce hodnotit. Důležitou součástí při hodnocení také je zaměstnanec, atmosféra a stav organizace. Je-li zaměstnanec motivován vzdělávat se, pokud mu jsou poskytnuty příjemné pracovní podmínky ke vzdělávání v organizaci atd., to vše se otiskne ve výsledcích vzdělávání.

³⁵ KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, s. 188. ISBN 80-7169-250-6.

5 VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMU

Vyhodnocování efektivností vzdělávání jako celku tedy i vzdělávacích programů je jedna z nejnovějších a nejdůležitějších fází v celkovém systému firemního vzdělávání. Vyhodnocování je komplex všech činností, které byly podniknuty pro vzdělávací akci a hodnotíme všechny přínosy, ale i náklady na tuto činnost. Vyhodnocování můžeme pojmut dvěma způsoby. Je důležité hodnotit efektivitu andragogikou, nejen z hlediska efektivního přínosu pro společnost a zaměstnance, jehož výsledkem by měla být přesná identifikace vzdělávacích potřeb, ale i hodnotit efektivitu nákladovou. Jestli byla vzdělávací akce i po finanční stránce úspěšná a nešlo pouze o ztrátový projekt, který neměl žádný smysl, a jeho výsledky nám nepřinesou patřičné informace do procesu vzdělávání. Vyhodnocování, je proces, který by nás měl informovat o dosažení cílů, které jsme si stanovili a na základě výsledků dojít k závěru, zda byla celá vzdělávací akce ku prospěchu či nikoliv. Při plánování vzdělávacích kurzů, školení a jiných vzdělávacích aktivit bychom měli již v této chvíli stanovit kritéria a nástroje jakými budeme vyhodnocovat výsledek vzdělávací akce. V obsáhlejší kontextu si můžeme zároveň říci, že tímto procesem hodnotíme efektivitu personálního oddělení firmy či vzdělávacího oddělení, které zajišťuje celý tento proces. Dnešní personální trh nabízí mnoho programů, školení, vzdělávacích kurzů a akcí a je jen na zkušeném personalistovi či vedoucím pracovníkovi vzdělávacího oddělení, jakým způsobem připraví vzdělávací plán pro své zaměstnance. Jestli prostuduje opravdu krok po kroku vzdělávací potřeby organizace a nalezne a připraví na míru ušité vzdělávací školení, kurz či program. Tak, aby došlo k motivaci všech zúčastněných školících jedinců, skupin. Došlo ke zdokonalení znalostí, schopností a dovedností a bylo zajištěno lepší splnění stanovených cílů organizace jako celku. Přestože nám vzdělávací trh nabízí mnoho možností, trendů, metod a systémů vzdělávání, nelze říci, že by věděla převážná část personalistů, jakou formu vyhodnocování by měla používat při vyhodnocování efektivnosti vzdělávacích programů. Mnoho z nich připraví pro organizace plán, který se zrealizuje, ale již nefunguje zpětná vazba, která by vyhodnotila a zjistila celkový přínos a efektivnost firemního vzdělávání společnosti jako celku. Což postrádá veškerou logiku a především výsledek vzdělávacího

procesu. Nemluvě o tom, že jsou vynaloženy finanční prostředky na vzdělání, které do budoucna nepřinesou organizaci žádný přínos a zaměstnanci nemají nastavenou motivaci, případnou snahu a chuť na další inovace a změny, které může podnik chtít realizovat v následujícím čase. Osoba, která provádí vyhodnocování rozvoje vzdělávání, by měla mít stanovené činnosti plánovaného rozvoje na začátku školícího procesu. Jen tak, že použije údaje a metody z postupů analýzy potřeb a cílů, dojde ke zjištění, zda byly změny potřebné, efektivní, žádoucí.

J. BARTÁK uvádí: „Důležitou roli hraje efektivita vzdělávání. K současným trendům patří exaktní hodnocení přínosů firemního vzdělávání, zvláště pak měřitelných manažerských a obchodních výsledků. Hodnocení návratnosti vložených prostředků umožňuje lépe začleňovat vzdělávání do obchodních a dalších projektů. Firmy získávají nové možnosti dalšího rozvíjení vzdělávání tím, že z nákladové položky se stávají investice, které přinášejí novou přidanou hodnotu.“³⁶

Z. PALÁN říká: „Proces hodnocení výsledků vzdělávání, hodnocení prospěchu (znalostí, dovedností, návyků) zpravidla podle standardů, a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávacího programu (viz též klasifikace). Musíme určit, jaké informace a jaké množství informací je nutno shromáždit, jakou metodou, která by zajistila validitu zjištěných informací. Hodnocení mohou provádět účastníci (hodnotí kvalitu akce s lektorem nebo ve spolupráci s organizátorem), organizátor akce (hodnotí úroveň výkonu lektora a průběh akce z hlediska získaných zkušeností), vedení organizace (hodnotí přínos vzdělávací akce pro řešení problému), lektor (hodnotí vlastní výkon z hlediska dosažených výsledků u posluchačů).“³⁷

Proces hodnocení lze podle Z. PALÁNA rozčlenit do následujících kroků:

- „identifikace cílů hodnocení (jaké informace se mají získat, o čem a v jakém rozsahu);
- návrh vhodných metod zjišťování (viz metody hodnocení ve vzdělávání);

³⁶ BARTÁK, J.: *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství s.r.o., 2008, s. 121, 122. ISBN 978-80-97197-12-7.

³⁷ PALÁN, Z.: *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 30. ISBN 80-200-0950-7.

- *stanovení postupu zjišťování;*
- *vlastní proces získávání informací;*
- *analýza a interpretace výsledků hodnocení;*
- *přijetí nápravných opatření.³⁸*

Procesem hodnocení se zabývala celá rada teoretiků vzdělávání. Autorka uvádí: „*Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání dospělých. Autorem je Donald Kirkpatrick, jedná se zřejmě o nejznámější model evaluace vzdělávacího procesu a je rozčleněn do čtyř částí – měření reakce ihned po kurzu, učení (vzdělávání), chování a výsledky.*

Stupeň první: – Reakce

*Na prvním stupni zkoumáme reakce a názor účastníka na proces vzdělávání. Představuje hlavní reakci bezprostředně po kurzu. Odpovídáme na otázku: „**Jak byli účastníci spokojeni s kurzem?**“. Měříme jej pomocí dotazníků ihned po skončení školení. Tyto dotazníky se zabývají spokojeností účastníků s obsahem kurzu, jeho organizací a průběhem, výkonem a kvalitou lektora nebo i prostředím, ve kterém se kurz konal. Evaluací na prvním stupni dává realizátor i zadavatel najevo, že jejich názor je důležitý. Opomenutí evaluace na tomto stupni často znamená vyloučení účastníků z aktivní spolupráce na tvorbě a zlepšování programu. V oblasti firemního vzdělávání je měření na tomto stupni běžným standardem.*

Druhý stupeň: – Vzdělávání

*Druhý stupeň představuje moment, kdy účastník důsledku vzdělávání mění své názory, zdokonaluje vědomosti a zlepšuje se v dovednostech. Na tomto stupni si odpovídáme na otázku: „**Co se účastník naučil?**“ Hodnocení tohoto stupně předpokládá kontrolu naučených dovedností a znalostí během učebního procesu. Osvojení znalostí či dovednosti je nutným nikoli však jediným předpokladem pro uplatnění získaných kompetencí v praxi.*

³⁸ PALÁN, Z.: *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 30. ISBN 80-200-0950-7.

Stupeň třetí – Chování (konání)

Podle Kirkpatricka tento stupeň vyjadřuje změnu chování. Jedná se o měření toho, jak získané dovednosti a znalosti promítá účastník do svého chování v běžné praxi. Odpovídáme na otázku: „**Co z toho, co se účastník na kurzu naučil, používá v praxi?**“.

Stupeň čtvrtý – Výsledky

Stupeň čtyř je vlastně popis důsledků, které vzdělávání má na výsledky celé firmy. Klademe si otázku – „**Jak vzdělávání zaměstnanců firmě pomohlo dosáhnout vytyčených cílů?**“.

Obrázek 6: Kirkpatrickův model

Úroveň hodnocení	Charakteristika	Příklady nástrojů a metod	Doporučení
<i>I. Reakce</i>	<i>Mapování osobní reakce (pocitů) na školení</i> <i>Příklady otázek:</i> <i>Jak jste spokojen se školením?</i> <i>Co z obsahu školení můžete využít ve své praxi?</i>	<i>Dotazník, který obdrží účastníci na závěr školení.</i> <i>Slovní vyjádření účastníků na konci kurzu.</i> <i>Následná zpětná vazba na školení, kterou poskytnou účastníci svým nadřízeným na pracovišti.</i>	<i>Může být provedeno ihned po skončení aktivity</i>
<i>II. Učení</i>	<i>Měření znalostí před a po aktivitě</i> <i>Příklad: znalostní test</i>	<i>Testy a hodnocení před a po vzdělávací aktivitě</i> <i>Rozhovor, pozorování</i> <i>Development Center</i> <i>Metody musí úzce souviset s cíly školení.</i>	<i>Metody jsou jednoduché, ale náročné na investice a přípravu.</i> <i>Je těžké posoudit subjektivní vývoj jedince.</i> <i>Správně definované kompetence však je možno porovnávat v čase.</i>
<i>III. Chování</i>	<i>Zjišťování toho, do jaké míry účastník kurzu aplikoval znalosti a jak</i>	<i>Pozorování a rozhovory v delším časovém období.</i>	<i>Při tomto hodnocení je potřeba zapojit liniové manažery</i>

	změnil své chování. <i>Měření buď hned po školení nebo několik týdnů až měsíců po ukončení</i>	360 ⁰ zpětná vazba <i>Sebehodnocení v rámci předem definovaných kritérií.</i>	<i>pro definování přínosu kurzu.</i> <i>Chování se velmi špatně kvantifikuje a interpretuje.</i>
IV. Výsledky	<i>Zjišťování vlivu změn chování lidí podnikatelské prostředí firmy</i>	<i>Napojení na pravidelná hodnocení výkonu zaměstnance.</i>	<i>Hodnocení výsledků celé organizace.</i>

Zdroj: <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>.

„Měření efektivity smysluplné tehdy, pokud z něj získané informace zpětně ovlivňují celou přípravnou část procesu. Na měření efektivity proto můžeme vidět nejen jako na pyramidu, na jejímž vrcholku je čtvrtý stupeň měření (výsledky), ale také jako kruhový proces, kde získávání informací o potřebách a požadavcích na vzdělávání, příprava školení, realizace vzdělávací akce ústí do závěrečného vyhodnocení, které opět přináší informace o potřebách vzdělávání a zpětnou vazbu o efektivitě celého procesu.“³⁹

Závěrem je nutné zdůraznit, že evaluace je jen poslední částí vzdělávacích procesu, který obsahuje další důležité aktivity jako např. analýzu vzdělávacích potřeb. Kirkpatrick proto zdůrazňuje, že úspěch jednotlivého kurzu tkví v systematické práci na všech dílčích částech procesu vzdělávání a souvisí s pečlivě formulovanými cíli a přípravou.

³⁹ ŠTĚPÁNOVÁ, I. *Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání* [online]. ©2012 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>

6 VZDĚLÁVÁNÍ V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE

I v době hospodářských krizí se nesmí zapomenout na neustálý rozvoj vzdělávání, který může být cestou a přínosem pro budoucí hospodářskou situaci v zemi.

„Důsledky celosvětové ekonomické krize se nevyhnuly ani České republice. Rychlý hospodářský růst, který ČR zaznamenávala v letech 2005 - 2007, se v roce 2008 zastavil a v roce 2009 změnil v pokles a začala výrazně narůstat nezaměstnanost. Nejvíce byla ohrožena málo kvalifikovaná místa ve zpracovatelském průmyslu, který v ČR představuje významnou část zaměstnanosti. Pro zotavení se z krize musí podniky muset sahat k inovacím výrobních postupů a dalším opatřením, které kladou na pracovníky nové kvalifikační požadavky. Dopady hospodářské krize mohou mít vliv také na strukturu české ekonomiky, a tím i na poptávku po profesích a kvalifikacích. To vše jsou úkoly, na které musí odborné vzdělávání odpovídat.

V době hospodářského růstu se podniky příliš nezabývaly dlouhodobými investicemi do lidských zdrojů, protože kapacita lidských zdrojů byla plně využívána k produkci. Období hospodářské krize je z tohoto úhlu pohledu možné vnímat též jako příležitost pro další vzdělávání pracovníků. V praxi k němu však často nedochází vzhledem k tomu, že podniky musí hledat úspory ve svých nákladech a výdaje na vzdělávání jsou tímto snižováním postiženy jako jedny z prvních.“⁴⁰

„Ekonomická krize a její dopady jsou na úrovni Evropské unie i v oblasti vzdělávání a odborné přípravy tématem číslo jedna, které velmi významně ovlivnilo mnohé debaty zejména během českého předsednictví. Hlavní pozornost je věnována otázce, jak může vzdělávání napomoci ke zvládnutí současné krize a navrácení se k ekonomickému růstu. Již od zveřejnění první části plánu obnovy Evropskou komisí bylo vždy zdůrazňováno, že právě v době ekonomického poklesu je nutné zachovat či dokonce zvýšit finanční prostředky investované do lidských zdrojů, výzkumu a inovací. Zvyšující se nezaměstnanost ve všech zemích EU pak do popředí

⁴⁰ ReferNet. Národní zpráva o politice odborného vzdělávání [online]. 2010 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: http://www.refernet.cz/sites/default/files/download/policy_report_cj_2010.pdf

postavila důraz na rozvoj klíčových kompetencí vedoucích k posílení zaměstnatelnosti lidí a podporu dalšího (zejména odborného) vzdělávání

V únoru 2009 Rada ministrů EU přijala tzv. klíčová sdělení pro jarní Evropskou radu, v nichž se ministři shodli na tom, že vzdělávací systémy musí reagovat na požadavky trhu práce, poskytovat potřebné dovednosti a podněcovat otevřenost vzdělávacích institucí vůči spolupráci se zaměstnavateli a dalšími relevantními aktéry.

Výsledkem další debaty na nejvyšší úrovni (22. a 23. března 2009 v Praze) bylo přijetí tzv. 8 klíčových bodů pro obnovu Evropy z pohledu ministrů odpovědných za vzdělávání. Z hlediska odborného vzdělávání je nutné zmínit zejména tyto body: rozvoj dovedností a klíčových kompetencí nutných pro zajištění zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability; dialog a spolupráce se sociálními partnery; podpora celoživotního učení a dalšího vzdělávání (zejména odborného) a v neposlední řadě i sociální soudržnost a odpovědnost. Významnou měrou tyto diskuse následně ovlivnily podobu v květnu přijatého Strategického rámce pro evropskou spolupráci ve vzdělávání a odborné přípravě do roku 2020 (ET 2020). Rámec by měl poskytovat tolik potřebnou koordinaci různých iniciativ v oblasti vzdělávání a odborné přípravy a zajistit, že věnované prostředky a úsilí povedou k naplnění strategických cílů, které jsou definovány následovně:

- 1) uskutečnění celoživotního učení a posílení mobility,*
- 2) podpora efektivity a kvality,*
- 3) zajištění rovného přístupu a sociální inkluze,*
- 4) rozvoj podnikatelského myšlení, kreativity a inovací.*

V oblasti dalšího vzdělávání se aktivity na evropské úrovni zaměřují na implementaci Akčního plánu pro vzdělávání dospělých, jak byl schválen Radou ministrů v květnu 2008. Členské státy s podporou Evropské komise se zde zaměřují na zvyšování kvalifikace, uznávání neformálního vzdělávání a informálního učení, monitorování a výměnu informací a zkušeností o vzdělávání dospělých mezi jednotlivými systémy či zajištění kvality v dalším vzdělávání. Pro ČR jsou tyto aktivity důležitým zdrojem informací a zkušeností, které mohou přispět k rozvoji vzdělávacího systému a tím i

k podpoře vzdělávání dospělých v ČR, jež má jednoznačně pozitivní dopad na kvalitu lidských zdrojů a tím i na socioekonomickou prosperitu země. ⁴¹

J. BARTÁK uvádí: „Firma, která chce obstát v tvrdých konkurenčních podmínkách, musí být silná a zároveň pružná. Neudrží se, pokud bude fungovat neekonomicky, neefektivně.“⁴²

„Obdobně jako v předchozích programových obdobích 2004 - 2006 a 2007 - 2013 bude i v období 2014 - 2020 podpora z fondů EU rozdělována prostřednictvím operačních programů. Jedním z nich je OP Zaměstnanost, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Vzhledem k tomu, že zatím není známa výše alokace na operační program, nejsou v dosavadních verzích vyplněny finanční tabulky a cílové hodnoty indikátorů. Tyto údaje budou doplněny po rozhodnutí o alokacích na jednotlivé operační programy v ČR.“⁴³

⁴¹ Národní ústav odborného vzdělávání. *ROLE ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍLEŽITOSTI PRO JEHO ROZVOJ V OBDOBÍ EKONOMICKÉ KRIZE – VLIV TĚCHTO FAKTORŮ NA VZDĚLÁVACÍ POLITIKU* [online]. 2009 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: nuov.cz/uploads/Role_odborneho_vzdelavani_2009.doc.

⁴² BARTÁK J. *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publisching, 2006, s. 7. IBSN: 80-86851-17-6.

⁴³ Evropský sociální fond. *OP zaměstnanost 2014 -2020* [online]. 2013. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OFFICE DEPOT

V praktické části diplomové práce bude představena komplexní nabídka firemního vzdělávání, která je zajištěna pro zaměstnance a také využití metody dotazníkového šetření s cílem zajistit informace od zaměstnanců organizace OFFICE DEPOT s. r. o., týkající se firemního vzdělávání, jejich spokojenosti, efektivity a využití v jejich pracovních činnostech. Je-li směr vzdělávání, který nastavila organizace vyhovující nebo mají zaměstnanci zájem o jiná školení, školitele nebo školící materiály. V závěru diplomové práce budou představeny doporučení k firemnímu vzdělávání, která by měla organizaci napomoci dosáhnout větší motivace u jejich zaměstnanců v jejich vzdělávání a podpořit jejich přání a očekávání v dalších směrech vzdělávání.

7.1 Charakteristika firmy Office Depot

Společnost OFFICE DEPOT s. r. o. je jedna z nejvýznamnějších dodavatelů kancelářských potřeb po celém světě. Ve své nabídce má mnoho kancelářských produktů a služeb, které zajišťuje pro velké množství zákazníků, ve více zemích než jakákoliv jiná organizace v oboru. Organizace působí od roku 1986 s ústředím v Delray Beach na Floridě. Od listopadu 2013 se spojila s další významnou organizací a to OFFICE MAX, kdy byla oficiálně schválena a ukončena fúze a nyní působí společně, pod názvem OFFICE DEPOT s. r. o.. V této chvíli je to globální organizace s obratem 17 miliard dolarů, působící v 59 zemích světa, zaměstnávající 66 tisíc zaměstnanců ve světě a s 2200 maloobchodními prodejny. Akcie organizace jsou obchodovatelné na newyorské burze a vzhledem k této zajímavé fúzi bude organizace do budoucna mít možnost investovat do nových produktů, technologií či služeb.

OFFICE DEPOT s. r. o. se umísťuje na prvních místech všech distribučních kanálech – od smluvních dodávek a maloobchodu až po katalogový prodej a internetové obchodování.

V České republice je OFFICE DEPOT s. r. o. jeden z největších dodavatelů kancelářských potřeb. Společnost navazuje na velmi úspěšnou

tradici české organizace Papirius, která působila již od roku 1993. V průběhu třinácti let se Papirius stal historicky nejznámějším dodavatelem kancelářských potřeb nejen v České republice, ale také i na Slovensku. Vzhledem k vývoji organizace, došlo k dalšímu důležitému kroku v roce 2007, a to ke spojení s americkou nadnárodní korporací OFFICE DEPOT s. r. o..

Organizace OFFICE DEPOT s.r.o. v České republice je zařazena do regionu CEE (Central & Eastern Europe). V Hostivici – Praha západ je sídlo tohoto regionu, kam také patří i Slovenská republika. Region CEE je spravován vedením OFFICE DEPOT Europe, které má své sídlo ve Venlo v Nizozemí.

V roce 2006 bylo vybudováno v České republice nové sídlo organizace OFFICE DEPOT s. r. o. a jeho součástí je největší sklad o rozloze více jak deset tisíc metrů čtverečných s kancelářskými potřebami ve střední Evropě. Plně automatizovaný sklad poskytuje díky detailně propracovanému logistickému systému dodání veškerého nabízeného sortimentu do druhého pracovního dne po celém regionu CEE. Po České republice je rozvoz zboží řešen několika místními centry odkud probíhá distribuce ke všem zákazníkům dodávkami a každý den sklad opouští zboží, které je připravené k expedici k zákazníkům na Slovensku.

7.2 Představení procesu vzdělávání zaměstnanců

Představení vzdělávací aktivity v podobě Obchodní akademie, která se zajišťuje pro celé obchodní oddělení, což v přibližném celkovém počtu zaměstnanců znamená číslo okolo 100.

OBCHODNÍ AKADEMIE

1. Úvodní školení – seznamka

První dny jsou pro nového zaměstnance brány jako účast na adaptačním programu, kdy na tomto prvním školení procházejí seznámením s organizací. Do tohoto programu je započítáno seznámení s dopravou, kterou zajišťuje organizaci pro své zákazníky, což v reálné situaci znamená strávit den na rozvozu s řidičem. Poznat kulturu, prostředí, jak je organizace prezentována ve společnosti a jak funguje ve spolupráci se svými zákazníky. Následuje den s obchodníkem z technického servisu, kde se účastní schůzek,

kde se probírá přímé obchodování, vyjednáváním se zákazníkem a jiné obchodní činnosti. Následuje návštěva printového oddělení, které vyřizuje tiskové zakázky. Zde koordinátoři tohoto oddělení seznámí nového zaměstnance s dalšími potřebnými informacemi, týkající se tohoto oddělení. Poté návštěva oddělení call centrum, které se rozděluje na zelenou linku, reklamační oddělení, kreditní oddělení. Zde dostane zaměstnanec informace o chodu organizace uvnitř, informace týkající se interních předpisů a jiné. Do adaptačního programu je zařazen i půl den ve skladu – logistika. Následuje předposlední den, který zaměstnanec stráví v terénu za doprovodu vybraného obchodníka. Celkové 10 denní úvodní školení uzavírá den s přímým nadřízeným zaměstnanec – regionálním ředitelem.

2. Základní prodejní dovednosti

V druhé fázi školení přichází dvoudenní intenzivní školení pro obchodníky po uplynutí jejich zkušební lhůty. Zaměstnanec je proškolen na základní prodejní dovednosti. Toto školení se zaměřuje na zodpovědnost obchodníka vůči organizaci, společnosti. Je proškolen na fáze prodeje, které v sobě zahrnují: jak úspěšně řídit obchodní jednání, příprava na návštěvu zákazníka, vytvoření příjemné atmosféry se zákazníkem, vyjednávací taktiky, argumentace, zvládnutí námitek. Školitel poskytuje školení i pro zaměstnance, kteří uvažují o dráze obchodníka.

3. Prodejní dovednosti pro pokročilé

Následuje dvou denní školení s cílem prohloubit znalosti obchodníků v prodejních dovednostech. Na začátku školení probíhá opakování znalostí z minulého školení za pomoci testu. Na tomto školení je psychologické zaměření na zákazníka v podobě lidských temperamentů. Jsou představeny lidské temperamety, jejich vlastnosti a obchodníci získávají informace, jak vyjednávat se zákazníkem podle typu temperamentu. Poté jsou představeny modelové situace, hraní rolí, tak aby došlo k zvládnutí výraznějších námitek, zvládnutí problematických klientů, uzavření diskuse s cílem prodat. Školení je zaměřeno na obchodníky, kteří chtějí vylepšit své obchodní dovednosti a znalosti. Stanovuje se u obchodníků osobní rozvojový plán se SMART cíli.

4. Základní kurs vyjednávání

Dvou denní cyklus zaměřený na zvládnutí obchodních jednání s kompetentními osobami u velkých zákazníků s dohodnutím oboustranně výhodných podmínek. Školení zaměřeno na rozdíl mezi smlouváním a vyjednáváním, znalost základních vyjednávacích stylů, pravidla úspěšného vyjednávání. Na závěr prvního školícího dne, stanovení u obchodníka - vlastní vyjednávací styl, zakončený testem a rozbořem. V tomto cyklu školení jsou používány metody školení v podobě hraní rolí, případové studie, skupinové řešení problémů. Toto školení je zajištěno i pro zaměstnance, kteří pravidelně vyjednávají s dodavateli, zákazníky i směrem do organizace.

5. Vyjednávání pro pokročilé

Toto dvou denní školení je přípravou na certifikační zkoušku ve společnosti OFFICE DEPOT s. r. o.. Úvodem školení dochází k zopakování předešlých znalostí ze základního kursu vyjednávání. Poté již dochází k seznámení s obchodními triky a s obranou proti nim. Obchodník se seznamuje se strategií, jak dosáhnout výměny strategických podmínek a dojít ke shodě na společných zájmech obou stran. Účastníci jsou zapojeny do školící metody skupinové řešení, brainstormingu během školení na týmové vyjednávání.

6. Certifikační zkouška z vyjednávání

Certifikační zkouška obsahuje písemný test ze znalostí o vyjednávání, dále případovou studii o vyjednávání, které jsou bodově ohodnoceny úrovní znalostí. V druhé části této certifikační zkoušky dochází k ústní obhajobě před zkušební komisí – školící trenér, regionální ředitel, ředitel obchodu. Tato část je také bodově ohodnocena úrovní znalostí. Cílem je získat certifikát o vyjednávání, který otevírá cestu na vyšší pozice v obchodním oddělení.

7. Obchodní prezentace

Cílem školení je pochopení co je prezentace, její příprava, cíl a struktura obchodní prezentace a především kdy a na jakých obchodních jednání ji zvolit. Detailní školení na typologii zákazníků, jak úspěšně a efektivně oslovit různé typy lidí. Školitel se zaměřuje na používání prezentační techniky, z čehož se skládá zkouška. Každý ze školících prezentuje svůj obchodní

výsledek. Používá se během školení videokamera, probíhají diskuze, hraní rolí.

8. Obchodní prezentace pro pokročilé

Na předposledním žebříčku obchodní akademie jsou prohlubovány znalosti a dovednosti v obchodním duchu všemi směry. Školící zaměstnanci provádí moderované diskuse, dochází k řeči bez přípravy před publikem, probíhá týmová prezentace. Je provedeno osobní ohodnocení a příprava rozvojového plánu.

9. Time management

Závěrečné školení patří dvoudenním cyklu specializující se na time management. Toto školení má naučit školící se stanovení priorit, efektivní plánování času v různém časovém horizontu, používání nástrojů na plánování času. Školící trenér představuje základní relaxační techniky.

Obchodní akademie je jedna z cest, která pracuje na zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich motivaci a zdokonalování znalostí a dovedností. Napoví školícímu a dalším osobám, které spolupracují na vzdělávání, odhalit budoucí potenciál zaměstnanců, který se může zúročit v další vzdělávací aktivitě jako je Talent management nebo na jiné pracovní pozici, čímž může přinést větší prosperitu organizaci i zaměstnanci.

7.3 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem výzkumu je seznámit se s úrovní a efektivitou vzdělávání v organizaci OFFICE DEPOT s. r. o.. Analyzovat systém vzdělávání, vzdělávací potřeby zaměstnanců pro udržení a zvýšení jejich kompetentnosti, motivace a spokojenosti při plnění rolí v rámci svých pracovních pozic ve společnosti. Prostřednictvím SWOT analýzy nalézt silné a slabé stránky, stejně tak i hrozby a příležitosti, které souvisí se systémem vzdělávání, tak jak je tento proces vnímán samotnými zaměstnanci organizace OFFICE DEPOT s. r. o.. Na základě získaných dat poskytnout doporučení pro zlepšení systému vzdělávání v organizaci a ve spolupráci s HR oddělením tyto návrhy implementovat do procesu vzdělávání zaměstnanců a poté i realizovat.

V rámci spolupráce s organizací OFFICE DEPOT s. r. o. zvolila autorka jako nejvýhodnější formu zjištění spokojenosti s firemním vzděláváním v organizaci dotazníkové šetření, které poskytlo získat představu o povědomí zaměstnanců o nastaveném systému vzdělávání, jejich zpětnou vazbu na probíhající vzdělávací aktivity. Toto dotazníkové šetření probíhalo napříč celou organizací a to jak v podobě elektronické, tak i papírové. Elektronickou formou byl rozeslán email s informacemi o dotazníkovém šetření týkající se firemního vzdělávání. V kterém byl uveden patřičný link, kam se zaměstnanci můžou přihlásit a dotazník vyplnit dle jejich časových možností. Papírová podoba dotazníku byla zajištěna na recepci organizace, pro zaměstnance, kteří nemají přístup na počítač a internet. Těmito dvěma směry se podařilo rozšířit dotazník mezi všech 347 zaměstnanců organizace OFFICE DEPOT s. r. o. v České republice.

Průzkumné předpoklady:

- Zaměstnanci organizace mají povědomí o nutnosti vzdělávání pro zvýšení kompetentnosti a efektivity při plnění svých rolí v jednotlivých pracovních pozicích
- Personalisté organizace mají povědomí o integrovaném systému řízení kvality a požadavků zákazníka v oblasti řízení lidských zdrojů a to procesu vzdělávání zaměstnanců
- Personalisté jsou seznamováni s výsledky auditů a jsou zodpovědní za vytváření nápravných opatření v oblasti vzdělávání zaměstnanců
- Personalisté se aktivně podílí na tvorbě vzdělávacího plánu reflektujícím skutečné požadavky a potřeby zaměstnanců vzniklé z pravidelných hodnocení zaměstnanců a z podnětů reflektujících vývoj na obchodním trhu

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance v rozmezí jednoho měsíce a to v měsíci listopad 2013. Vyhodnocovací fáze byla zahájena v prosinci a v lednu 2014, kdy došlo k vyhodnocení získaných dotazníků a k jejich grafickému zpracování, včetně analýzy získaných informací. Pro vyhodnocení

dotazníku firemního vzdělávání bylo získáno celkem přesných 150 dotazníků, z toho 68 % muži, 32 % ženy.

V dotazníku byly použity:

- uzavřené otázky
- otevřené otázky

V přípravné fázi byly definovány základní tematické okruhy dotazníkového zjišťování:

1. Firemní vzdělávání ve společnosti Office Depot s.r.o.
2. Efektivita a užitečnost firemního vzdělávání – současný stav
3. Efektivita absolvovaných vzdělávacích kurzů a jejich užitečnost v praxi
4. Potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání – metody, témata
5. Metody a lektorské zabezpečení vzdělávacích akcí

Stanovení hypotézy č.1:

Tato hypotéza je zaměřena na celkovou efektivnost a užitečnost vzdělávacích aktivit, které zajišťuje organizace pro své zaměstnance. Dle autorky je v tomto směru prostor pro zlepšení a inovaci, tak aby bylo dosaženo větší efektivity vzdělávání v organizaci jako celku.

Stanovení hypotézy č.2:

Druhá hypotéza je směřována na metody vzdělávání, které jsou s největší pravděpodobností nevyhovující pro zaměstnance organizace. Je zde prostor pro nové aktuální trendy v metodách vzdělávání a možnost rozvoje ve výuce vzdělávání pro zaměstnance.

Stanovení hypotézy č.3:

Závěrečná hypotéza je soustředěna na zpětnou vazbu po absolvování vzdělávacího školení. Autorka je přesvědčena, že v tomto směru není organizace dostatečně proaktivní a chybí jí jakákoliv zpětná vazba na všechna školení, která organizace pořádá.

7.4 Výsledky dotazníkové šetření

V první části dotazníkového šetření jsou získány informace v podobě základních údajů o respondentech a to v podobě podílu zaměstnaných žen a mužů v organizaci. V organizaci je převážně větší zastoupení mužů, které nalezneme jak ve skladovém oddělení, oddělení logistiky a dopravy, tak i v obchodním oddělení, středním managementu a top managementu. Ženy

jsou zastoupeny především na účetním oddělení, kreditním oddělení, na zelené lince, kde jsou převážně administrativní pozice, nalezneme je také, ale i v obchodním oddělení.

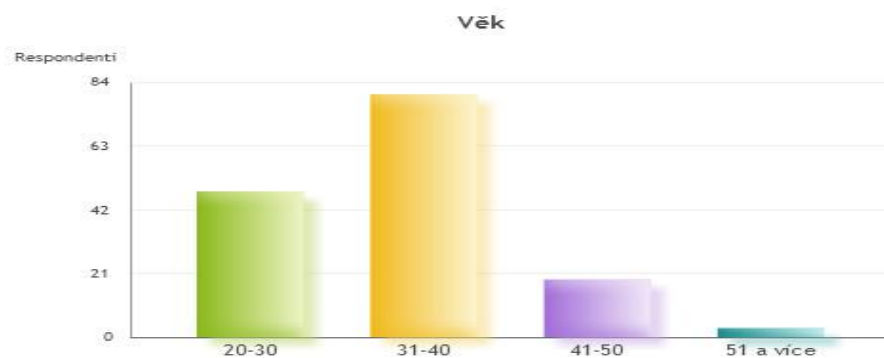
Druhá otázka byla směřována na věkovou hranici respondentů organizace. Výsledkem této otázky je, že společnost je poměrně mladá a dokládají to i výsledky, kdy převážná část dotazovaných je především v rozhraní věků mezi 20 – 40 lety. Zde může být k zamyšlení, jestli dochází v organizaci k aktivnímu předávání zkušeností a znalostí mezi jednotlivými pracovníky, jestliže je v organizaci tak mladá věková hranice. Třetí otázka byla směřována na nejvyšší dosažené vzdělání, kde v organizaci jednoznačně převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. Na otázku číslo 4 odpovědělo 40 % respondentů z oddělení obchodu, 41,3 % z oddělení logistiky, dopravy, skladu. Oddělení administrativy zde zastoupilo 14 % respondentů a nejmenší procento 4,7 % zastupuje management.

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 2: Věk



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 4: Jakou pracovní pozici zastáváte ve firmě?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Druhá část dotazníkového šetření je již směřována na firemní vzdělávání v organizaci, spokojenost s firemním vzděláváním, s jeho užitečností v praxi a efektivností jako celku. Na potřeby vzdělávání zaměstnanců, jejich názory.

Na otázku číslo 5 odpovědělo 43,9 % respondentů, že vnímá firemní vzdělávání jako možnost získat nové praktické dovednosti, pro 25,8 % respondentů je důležitý obsah prezentací a kvalitní informace v rámci

realizovaných vzdělávacích aktivit, 21 % respondentů jako přínosné oceňuje zkušenost lektora a lektorské zabezpečení vzdělávacích akcí a 9,2 % vnímá vzdělávání zaměstnanců jako možnost strávit příjemný čas s kolegy, což může být i důvodem typizace pracovních pozic v obchodní organizaci.

Graf 5: Prosím ohodnotte z následujícího výběru, co je pro Vás důležité při firemním vzdělávání?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka číslo 6 byla zaměřena na spokojenost s firemním vzděláváním jako celku. Zde vyšlo 51,23 % spokojených respondentů, 21,3 % respondentů nespokojených s firemním vzděláváním a 27,3 % respondentů nedokáže odpověď určitě a jejich odpověď označeno jako nevím. U této otázky je vidět, že má organizace prostor a možnost zaměřit se na ty poslední dvě zmiňované odpovědi u respondentů a zjistit důvody, které vedou k nespokojenosti s firemním vzděláváním. Otevírají se zde otázky, zda je nespokojenost se vzdělávacími aktivitami, školicími lektory nebo důvody této nespokojenosti jiné.

Graf 6: Jste spokojen/a s firemním vzděláváním?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce číslo 7 bylo cílem dotazníkového šetření zjistit efektivitu a užitečnost firemních vzdělávacích kurzů pro pracovní činnost respondentů. Zde odpovědělo 53,3 % respondentů pozitivní odpovědí, což značí, že jsou pro respondenty vzdělávací kurzy v praxi užitečné. 22,7 % odpovědělo negativně a firma by měla zjistit příčinu těchto odpovědí, tak jako tomu je i zbývajících 24 % respondentů, kteří nedokáží na tuto otázku odpovědět konkrétně a tak se vyjadřují slovním hodnocením nevím.

Graf 7: Jste spokojen/a s efektivitou-užitečností firemních vzdělávacích kurzů pro Vaši práci?

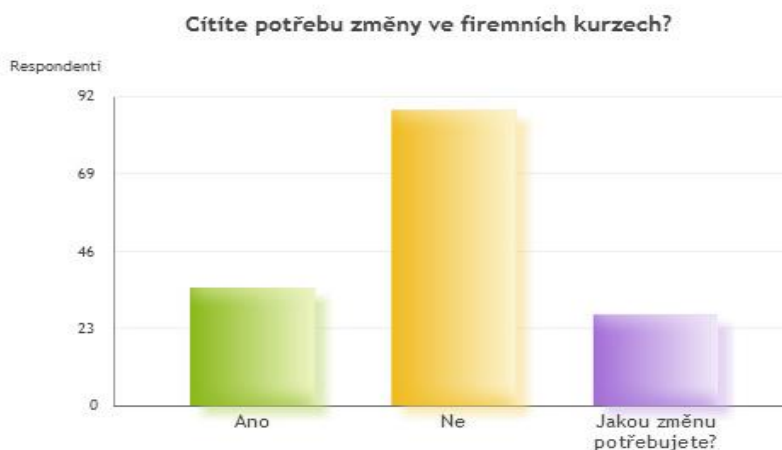


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka číslo 8 byla zaměřena na dotaz týkající se změny ve firemních kurzech pro respondenty. Zde odpovědělo 58,7 % respondentů, že

nepotřebují změnu v tomto směru, dalších 23,3 % procent odpovědělo, že potřebují a poslední skupina respondentů v počtu 18 % konkretizovala svoji změnu do detailních požadavků. Tyto požadavky byly především jednotně zaměřeny na požadavek více vzdělávacích aktivit, v častějším časovém horizontu. Představení harmonogram školících aktivit na delší časový úsek a jejich skutečné uskutečnění. Vzdělávací aktivity zaměřit na reálnou situaci, které pak můžou respondenti využít v praxi. Více informací k tomuto tématu bude uvedeno v kapitole vyhodnocení hypotéz.

Graf 8: Cítíte potřebu změny ve firemních kurzech?



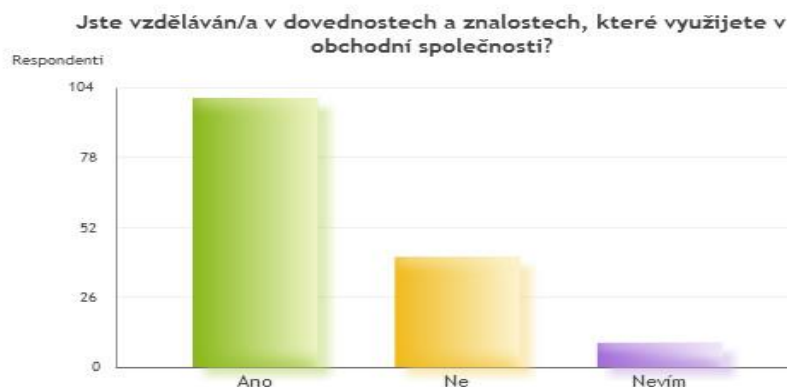
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Cílem číslo otázky 9 bylo zjištění, zda respondenti jsou vzděláváni v dovednostech a znalostech, které využijí při své pracovní činnosti v obchodní společnosti. Odpověď ano zvolilo 66,7 % respondentů, 27,3 % respondentů zvolilo odpověď zápornou. V poslední skupině bylo 6 % respondentů s odpovědí nevím. V této oblasti by mělo dojít na zaměření na respondenty s negativní odpovědí. Vzhledem k tomu, že je organizace obchodní, je důležité, aby její zaměstnanci byli vzděláváni na jejich dovednosti a znalosti, které potřebují využít v reálné praxi. Zde je otázkou, proč respondenti zvolili tuto odpověď.

Na otázku číslo 9 navazuje hned vzápětí otázka číslo 10, kde je přímo konkretizován dotaz, zda respondenti aplikují své znalosti a dovednosti v praxi. Odpovědi byly rozděleny na detailnější rozpracování a 27,3 % respondentů odpovědělo stručné ano, 48,7 % respondentů označilo odpověď

spíše ano. Rezolutní ne bylo od 10 % respondentů, odpověď spíše ne přišla od 10 % respondentů a poslední odpověď nevím zodpověděly 4 % respondentů. Tato otázka nám potvrzuje, že je stále prostor pro práci s 1/3 respondentů.

Graf 9: Jste vzděláván/a v dovednostech a znalostech, které využijete v obchodní společnosti?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 10: Aplikujete v reálné praxi své znalosti a dovednosti, které jste získal/a na firemních vzdělávacích kurzech?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka číslo 11 nám přinesla data k dotazu týkající se poskytnutí, vyjádření se lektorovi nebo HR oddělení na zpětnou vazbu na absolvovaná školení, vzdělávací aktivity a jiné. V počtu 42 % respondentů odpovědělo ano, dalších 48 % respondentů odpovědělo ne a 10 % respondentů využilo

odpovědi nevím. Zde se potvrdila z prvních hypotéz autorky, že zpětná vazba na uskutečněná školení nefunguje dle reálných možností. Více informací v kapitole vyhodnocení hypotéz.

Graf 11: Měl/a jste možnost poskytnout lektorovi nebo HR oddělení zpětnou vazbu na absolvovaná školení s větším časovým odstupem?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na základě otázky číslo 12, lze ze získaných dat konstatovat, že zaměstnanci upřednostňují vzdělávací aktivity realizované v pracovních týmech společně s ostatními kolegy. 30 % respondentů vnímá jako nejefektivnější metodu vzdělávání skupinové řešení problémů, 10% hraní rolí – inscenační situace, 7,3% se vzdělává při řešení případových studií, 35,3 % se nejraději účastní přednášek s diskuzí v rámci zvoleného tématu, 14 % preferuje workshopy. Video trénink a e-learning upřednostňuje pouze 2,7 % zaměstnanců.

Graf 12: Která metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje na firemních vzdělávacích kurzech?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Získaná data v otázce číslo 13 se týkala možnosti dodatečného doplnění informací a znalostí, které si respondenti neosvojili během již realizovaných vzdělávacích kurzů a tak jsou-li nápomocná doplňující školení. Zde převažuje 38 % respondentů s názorem, že nelze doplnit informace a znalosti a k nim 26 % respondentů odpovědělo, že neví a 36 % respondentů odpovědělo ano. V tomto směru je zde další podnět pro organizaci, kde by měla zapracovat na možnosti doplnění informací a znalostí pro zaměstnance, kteří neměli možnost si je osvojit během vzdělávacích kurzů, aktivit.

Graf 13: Máte možnost doplnit si informace a znalosti, které jste si neosvojil/a během vzdělávacích kurzů, na dalších doplňujících školeních?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka číslo 14 přinesla odpovědi respondentů týkající se jejich celkového názoru na vzdělávací kurzy, kterých se účastnili, zda odpovídají jejich potřebám. 65,3 % respondentů odpovědělo ano, 12,7 % respondentů odpovědělo ne, 22 % respondentů zvolilo možnost odpovědi nevím. Je zde stále 1/3 zaměstnanců, které by se měla organizace více zapojit do firemního vzdělávání.

Graf 14: Myslíte si, že vzdělávací kurzy, kterých jste se zúčastnil/a, odpovídají Vaším potřebám?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce číslo 15 byl velký prostor k vyjádření zaměstnanců, které témata vzdělávacích kurzů potřebují k jejich lepšímu výkonu své práce. Vyjádření je vidět i v procentuálním vyčíslení a to 15,3 % respondentů zvolilo odpověď žádná, 43,3 % odpovědělo, že neví a úctyhodných 41,3 % respondentů odpovědělo volnou formou odpovědí, jaká témata by vedla k jejich lepšímu pracovnímu výkonu. Respondenti vnímají jako potřebné zabývat se tématy, které použijí v praxi při výkonu své pracovní pozice a zvýší jejich orientaci a kompetentnost na obchodním trhu, jazykovou vybavenost, PC dovednosti a ekonomickou gramotnost. Nejdůležitějším tématem vzdělávacích akcí jsou tréninky zaměřené na obchodní dovednosti zahrnující techniky prodeje, vyjednávání, řešení námitek, právní minimum v oblasti uzavírání smluv se zákazníky.

Graf 15: Jaká témata vzdělávacích kurzů potřebujete k lepšímu výkonu své práce?



Dotazníkové šetření uzavřela otevřená otázka číslo 16, která se dotazovala respondentů, co by měl udělat zaměstnavatel se systémem vzdělávání, aby respondenti získali větší spokojenost a motivaci. Respondenti, zde odpovídali mnoha názory a nápady, jak zlepšit efektivitu, spokojenost a motivaci pro všechny zaměstnance. Více se k těmto výsledkům autorka vyjádří v další kapitole v podobě SWOT analýzy.

Cílem výzkumu bylo seznámit se s úrovní a efektivitou vzdělání zaměstnanců v organizaci OFFICE DEPOT s. r. o. Analyzovat systém vzdělávání, vzdělávací potřeby zaměstnanců pro udržení a zvýšení jejich kompetentnosti, motivace a spokojenosti při plnění rolí v rámci svých pracovních pozic ve organizaci a získat představu o potřebách vzdělávání zaměstnanců tak jak jsou tyto potřeby vnímány samotnými zaměstnanci. Na základě získaných dat provést analýzu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí prostřednictvím swot analýzy a připravit doporučení pro následnou realizaci nápravných opatření vedoucích k zefektivnění celého procesu vzdělávání v obchodní organizaci. Z provedeného šetření je patrné, že firemní vzdělávání přináší zaměstnancům možnost získat praktické dovednosti a znalosti a ty potom následně používat v praxi. Je zřejmé, že při volbě metod vzdělávání, zaměstnanci upřednostňují týmové formy ať již workshopy, přednášky s diskuzí a další týmové aktivity i z důvodu individuálnosti jednotlivých pracovních pozic vycházejících z pracovní náplně a popisu

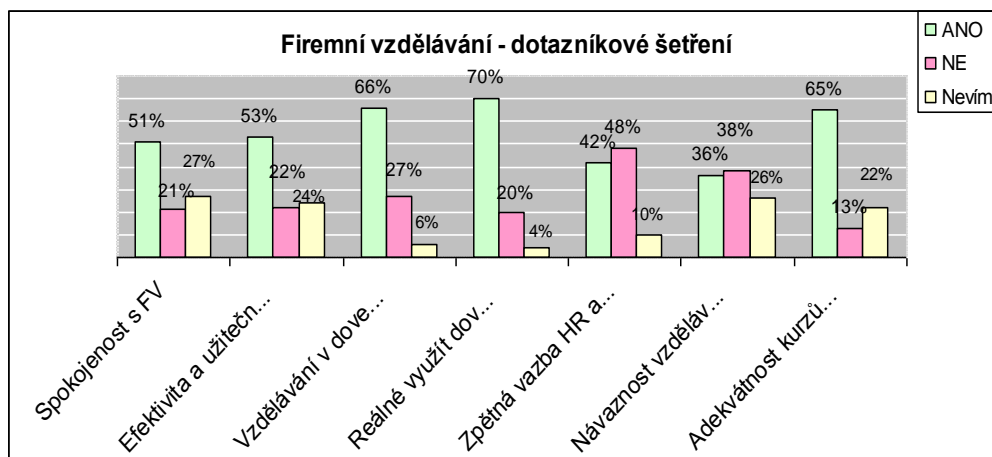
pracovního místa. Při vytváření cílů vzdělávací aktivity by HR oddělení mělo vycházet nejen z hodnocení zaměstnanců, popisu pracovního místa a náplně dané pozice a tedy orientovat vzdělávací aktivity podle pracovní pozice, s ohledem na potřeby zaměstnanců a to volbou témat souvisejících s pracovní náplní a zaměřením a cíli obchodní společnosti. V rámci provedeného šetření bylo zjištěno, že necelých 50 % dotázaných respondentů je spokojeno s firemním vzděláváním a souhlasí s tím, že získané dovednosti a znalosti lze úspěšně používat v praxi. Organizace využívá ke školení interní lektory a má nastavenou Obchodní akademii. Interní lektori jsou vnímáni pozitivně, přesto je patrné, že se jedná o senior kolegy bez lektorských dovedností, což může být v rámci pořádané vzdělávací aktivity považováno za méně efektivní, než by byl vzdělávací kurz realizovaný externí organizací. Organizace školení, plány školení a realizace vzdělávacích aktivit je vnímána jako nedostatečná. Chybí povědomí o plánu školení pro dané období, plán školení nereflektuje skutečné potřeby zaměstnanců, nevychází z pracovní náplně zaměstnance. Školení jsou vnímána jako odměna pro vyvolené což může být značně demotivujícím nástrojem pro ostatní zaměstnance. Přes veškeré výhrady zaměstnanců lze definovat oblasti, které nabízejí příležitost pro zlepšení a jsou shrnuty v závěrečné části dokumentu. Po jejich odstranění je možné realizovat vzdělávací aktivity s ohledem na skutečné potřeby zaměstnanců vedoucí k jejich uspokojení, motivaci a následné spokojenosti se systémem vzdělávání v obchodní organizaci.

7.5 Analýza dotazníkového šetření

V rámci provedeného výzkumu je s úrovní a efektivností firemního vzdělávání spokojeno necelých 45 % respondentů. Více jak 60 % respondentů se domnívá, že získané vědomosti a dovednosti lze používat v praxi, 65 % kladných odpovědí může být vnímáno i jako zpětná vazba na adekvátnost zvolených témat v rámci vzdělávacích kurzů. Z dotazníkového šetření je patrné, že v rámci firemního vzdělání není plně funkční a nastavený proces zpětné vazby po absolvování vzdělávací aktivity ze strany HR či lektora a je i patrné, že chybí návaznost a provázanost témat do dalšího školícího bloku. V průměru 20 % respondentů odpovídá na otázky možností nevim, což může být impulsem pro revizi formy nastavení vzdělávacího systému či podnět pro HR ke zvýšení povědomí o procesu vzdělávání v organizaci.

Efektivita a užitečnost vzdělávacích akcí

Graf 2 : Firemní vzdělávání – dotazníkové šetření, názor zaměstnanců



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

SWOT analýza otevřených otázek

Okruh otevřených otázek:

1. Témata vzdělávacích kurzů ke zlepšení pracovního výkonu
2. Role zaměstnavatele v roli organizátora vzdělávacích aktivit – zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců v oblasti vzdělávání

Tab 2: SWOT analýza otevřených otázek

	Silné stránky	Slabé stránky	Hrozby	Příležitosti
Management Academie	Funkční systém vzdělávání	Chybí propojení s profesním růstem, určeno jen pro určité pozice	Je vnímána jako odměna pro vyvolené zaměstnance	Definování jasných pravidel a provázanost s profesním růstem
Lektorské zabezpečení	Interní lektor – zná prostředí, ve většině případů vede školení s maximálním užitekem, předávané dovednosti jsou zaměstnanci	Interní lektor – lektoři nejsou lektory, ale senior zaměstnanci, jejich přístup je individuální	Nemá-li zaměstnanec lektorské dovednosti, zaměstnanci vnímají školení jako neefektivní a ztrátu času	Externí školení na zvýšení lektorských dovedností pro stávající lektory Externí školitel – profesionál, se znalostmi, dovednostmi – nový náhled na danou

	oceňovány a využívány v praxi			problematiku
Role HR	Je vnímáno jako organizátor školení	Chybí plán vzdělávání, informace o plánovaných vzdělávacích aktivitách, absence školení dle pracovních pozic	Není vyžadována zpětná vazba po absolvování tréninku, tedy nedochází k ověřování účinnosti, vhodnosti školení a získané dovednosti nejsou ověřovány v praxi	Plán vzdělávání dle pozic, informace o vzdělávacích aktivitách pro jednotlivé zaměstnance v rámci hodnocení, vytvoření systému zpětné vazby po realizace vzdělávací aktivity
Vzdělávací kurzy	E-learning	Četnost a frekvence tréninků. E-learning – aplikace se nevztahuje na podmínky trhu v ČR, ale podmínky mateřské společnosti	Systém proškolení – školení 1 v týmu, který školí ostatní – chybná interpretace informací	Revize E-learningu, vytvoření pravidel a dokumentace a postupů pro interní školení v rámci týmu
Organizace kurzů	Organizace kurzů mimo prostory firmy, týmová školení	Plánování vzdělávacích aktivit	Plánování vzdělávacích aktivit v rámci obchodního roku – časová vytíženost zaměstnanců, školení bez efektu, nízká účast, zbytečně vynaložený čas a náklady na vzdělávání	Plánování kurzů v rámci hluchých období obchodního roku

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V rámci provedeného dotazníkového šetření byly odpovědi z otevřených otázek shrnuty na následujících oblastí: obchodní akademie, lektorské zabezpečení kurzů, role HR ve vzdělávacím procesu, vzdělávací kurzy a jejich organizace.

Respondenti vnímají jako funkční, bez nutnosti nápravy nastavení a smysl Obchodní akademii, HR oddělení je vnímáno jako organizátor firemního

vzdělávání a poslední pozitivně hodnocenou oblastí je zabezpečení interních vzdělávacích akcí pomocí senior zaměstnanců – lektorů. To co je vnímáno jako méně pozitivní a pro potřeby analýzy definováno jako slabá stránka je v oblasti role HR oddělení. Jedná se o systém plánování vzdělávacích aktivit bez ohledu na období v rámci obchodního roku, zaměstnanci nemají k dispozici plán vzdělávání pro další období, vzdělávání není definováno podle pracovních pozic, nefunkčnost nástroje e-learningu, který neodpovídá potřebám zaměstnanců pracujícím na českém obchodním trhu. Negativně je vnímána i propojenost Talent managementu s profesním růstem zaměstnance. Co je vnímáno jako zcela nefunkční a představuje hrozbu pro celý systém vzdělávání, je povědomí, že vzdělávací kurzy jsou za odměnu a určeny jen pro vyvolené zaměstnance bez provázanosti na hodnocení zaměstnanců, nedostatečné znalosti a lektorské dovednosti snižují prestiž interních školení a jsou bez značného cílového efektu, nevedou k získání požadovaných dovedností a znalostí. Zcela chybí zpětná vazba po absolvování školení a provázanost s dalšími vzdělávacími aktivitami.

Doporučení, příležitosti pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Na základě analýzy dotazníkového šetření je možné specifikovat následující doporučení, která budou projednána s oddělením HR:

1. Zvýšení povědomí HR o procesu vzdělávání zaměstnanců – ISO 9001.
2. Provázanost školení s pravidelným hodnocením zaměstnanců.
3. Vytvoření plánu vzdělávání dle pracovních pozic reflektující skutečné požadavky vyplývající z popisu pracovního místa.
4. Prezentace Management akademie zaměstnancům – cíl, účel, pravidla a diskuse o propojení s kariérním růstem zaměstnance.
5. HR analýza dat získaných z analýzy systému vzdělávání ve firmě a aplikace doporučení do praxe
ověření účinnosti doporučení a nápravných opatření formou dalšího výzkumu spokojenosti zaměstnanců s firemním vzděláváním.

7.6 Vyhodnocení hypotéz

Hypotézy, které byly stanoveny na začátku výzkumu, se v určitých oblastech potvrdily. Respondentem je označován zaměstnanec organizace.

První hypotéza se týkala efektivnosti a užitečnosti vzdělávacích aktivit, které organizace zajišťuje pro své zaměstnance. Jedná se tedy o jejich obsah, formu a poté využití v praktické situaci. Vzhledem k tomu, že je organizace obchodní, je velmi důležité, aby se organizace zaměřila na směr efektivity a užitečnosti všech svých vzdělávacích aktivit, tak aby podpořila motivaci, spokojenost a přinesla požadovanou změnu v pracovních návycích, chování, dovednostech a znalostech a tedy užitečnost svých zaměstnanců pro plnění a participaci na plnění firemních cílů. V otázkách č. 8, 16 považují zaměstnanci školení vedená interními lektory z řad zaměstnanců organizace jako neefektivní. Uvítali by externí školitele s novými a aktuálními školícími technikami a informacemi, které jsou přizpůsobeny momentální situaci na obchodním trhu. Podkladem a způsobem ověření této hypotézy slouží dotazníkové šetření s otázkou číslo 7, kde je potvrzeno polovinou zaměstnanců jako efektivní a druhou polovinou zaměstnanců nevyhovující. Tento předpoklad se tedy z části potvrdil.

Druhá hypotéza se vyplnila na 100 %, jsou metody vzdělávání, které se používají v organizaci již několik let. Pro zaměstnance jsou nevyhovující a potvrdila to také otázka č. 12. Dle výzkumu jsou nejžádanější metody podle odpovědí respondentů přednášky s diskuzí, tuto odpověď zvolilo 35,3 % dotazujících. Dále to je metoda skupinového řešení problémů s 30 %. A na třetím místě jsou to workshopy s 14 %. Metody, které se nyní nejvíce používají při vzdělávacích aktivitách, jako je videotrénink propadl s 0,7 % a e-learning s 2,7 %.

Třetí hypotéza se týká oblasti zpětné vazby po absolvovaném školení. A tedy, že zaměstnancům není poskytována zpětná vazba s určitým časovým odstupem po realizování vzdělávacích aktivit. Toto očekávání se také potvrdilo. V systému vzdělávání chybí jakákoliv zpětná vazba a poté i navázání na další vzdělávací aktivity. V otázce číslo 11, odpovědělo 48 % respondentů, že nemají možnost zpětné vazby, dalších 10 % respondentů odpovědělo, že nelze určit, což znamená odpověď nevím. Pouze 42 % respondentů odpovědělo, že mají možnost zpětné vazby. Na tuto otázku navazovala otázka číslo 13, která potvrdila, že zpětná vazba nefunguje, ani v případě pokud by chtěl dát zaměstnanec zpětnou informaci o doplnění svých znalostí a dovedností, které si neosvojil na prvních školeních a požadoval by dodatečné vzdělávací kurzy. 38 % respondentů souhlasí s tím, že nemají

možnost si doplnit informace a znalosti, 26 % respondentů zvolilo odpověď nevíím a pouhých 36 % odpovědělo ano, tedy že mají možnost doplnit si své znalosti a informace na doplňujících školeních.

Dle stanovených hypotéz a výsledků dotazníkové šetření lze konstatovat, že organizace by se měla zaměřit mnohem důrazněji na zpětnou vazbu týkající se vzdělávací aktivity. Obohatí tím své informace o úrovni školení, splnění stanovených cílů, lektorské zabezpečení, které autorka vnímá jako potřebné pro rozvoj HR oddělení, speciálně v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Společnost tím získá nejen proškolené, ale i motivované zaměstnance, kteří budou moci při dalším dotazníkovém šetření poskytnout relevantní odpovědi.

ZÁVĚR

Firemní vzdělávání je neustále rozvíjející se proces v organizaci, který přináší pro společnost mnoho pozitivních směrů. A to nejen po obchodní stránce, možnost být konkurenceschopný, mít schopnost včas reagovat na poptávku trhu a přicházet s inovacemi. Ale také zajistit péči a rozvoj svým zaměstnancům v plnohodnotném celoživotním vzdělávání potřebném pro svůj pracovní a osobní život. Motivací, znalostmi svých zaměstnanců organizace navyšuje svůj lidský kapitál a má možnost neustálého růstu, vzdělávání dalších generací a předávání informací, mnohdy velmi potřebných pro globalizaci. V první části této diplomové práce byly představeny teoretické okruhy týkající se vzdělávání jako celku. Pohled na strategický rozvoj ve firemním vzdělávání a organizační strukturu, představil hrubý náskok toho, jak sestavit personální oddělení a jeho řízení ve vzdělávání. Dále došlo k představení jednotlivých cílů, metod, forem vzdělávání, které mohou být použity při firemním vzdělávání. S pravidelností se v teoretické části odkazuje na potřebu vést systematicky rozvoj vzdělávání všemi směry organizací, tak aby proudily informace napříč celou organizací s možností efektivně vzdělávat. Tuto klíčovou činnost je zapotřebí neustále aktivně rozvíjet a sledovat nové trendy vzdělávání. V druhé části diplomové práci došlo k představení obchodní organizace, jejího vzdělávacího programu. Praktická část dále zahrnuje důležité výsledky zrealizovaného průzkumu dotazníkového šetření, jehož součástí bylo zjistit, efektivitu vzdělávání v organizaci. Výsledky přinesly informace, které vypovídají o větším zapracování organizace na zpětné vazbě ve vzdělávacích kurzech a školení, potřebě naslouchat svým zaměstnancům. V diplomové práci byly představeny určitá doporučení, příležitosti pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v závěru práce. Také personálnímu oddělení společnosti došlo k představení celkových výsledků dotazníkové šetření, tak aby mělo představu o potřebách, názorech, přáních svých zaměstnanců, týkající se celkového pohledu na vzdělávací systém v organizaci. Úlohou organizace nyní je, aby zapracovala na těchto nedostatcích ve prospěch sebe i svých zaměstnanců. Organizace nyní může nastavit nový systém zpětné vazby, tak aby došlo k větší efektivitě a lepší organizaci určitých vzdělávacích aktivit, které povedou k získání hodnotných informací pro další rozvoj a vzdělávání v organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG M. I. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*, Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
3. BARTÁK. J. *Skryté bohatství firmy*, 1. Vyd. Praha: Alfa nakladatelství s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-17-6.
4. BARTÁK J. *Od znalostí k inovacím*, Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
5. BARTÁK. J. *Jak vzdělávat dospělé*, 1. Vyd. Praha: Alfa nakladatelství s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
6. BARTÁK. J. *Personální řízení současnost a trendy*, Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
7. BARTOŇKOVÁ H. *Firemní vzdělávání*, Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
8. BAŤA, T. *Úvahy a projevy*, 3.vyd. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.
9. BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky, 1.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, ISBN 80-244-1192-X.
10. BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky, 2.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2008, ISBN 80-244-1193-8.
11. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
12. BROOKS I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
13. ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*, Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

14. DRUCKNER, F. P. *To nejdůležitější z Drucknera v jednom svazku*, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-006-2.
15. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
16. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
17. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*, Praha: Management Press 4 rozšířené vydání, 2007. ISBN 978-807261-168-3.
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Management Press, 2. vydání. 1998, ISBN 80-85943-51-4.
20. KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
21. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*, Praha: ASPI, Wolters Kluver, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
22. MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*, Praha: ASPI, 2. přeprac. vyd., 2004. ISBN 80-7357-045-9.
23. MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*, Praha: Wolters Kluver ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
24. PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7.
25. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4.
26. PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. První vydání: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
27. PETŘÍKOVÁ R. a kol.: *Lidé v procesech řízení*, vyd.1., Praha: Profesional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

28. PETŘÍKOVÁ R. a kol.: *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 4. Příbram: Kamil Mařík - Profesional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
29. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem (Praktický atlas managementu)*, Praha: GRADA Publishing, První vydání, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
30. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
31. ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*, 1. Vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.
32. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
33. TOTH, D. *Personální management*, Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
34. TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
35. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GRADA Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
36. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
37. VODÁK, J. *Efektivita vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. European Commision. *Eurypedia* [online]. © 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php/eurybase/application/frameset.asp?contry
2. European Commision. *Eurypedia* [online]. © 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php/eurybase/application/frameset.asp?contry
3. ŠTĚPÁNOVÁ, I. *Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání* [online]. ©2012 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>.
4. ReferNet. *Národní zpráva o politice odborného vzdělávání* [online]. 2010. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: http://www.refernet.cz/sites/default/files/download/policy_report_cj_2010.pdf
5. Národní ústav odborného vzdělávání. *ROLE ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍLEŽITOSTI PRO JEHO ROZVOJ V OBDOBÍ EKONOMICKÉ KRIZE – VLIV TĚCHTO FAKTORŮ NA VZDĚLÁVACÍ POLITIKU* [online]. 2009. [cit. 2014-01-22]. ISBN. Dostupné z: nuov.cz/uploads/Role_odborneho_vzdelavani_2009.doc
6. Evropský sociální fond. *OP zaměstnanost 2014 -2020* [online]. 2013. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělání a vazeb mezi nimi	14
Obrázek 2: Výuka dospělých jako kreativní proces	20
Obrázek 3: Struktura procesů v učící se organizaci	21
Obrázek 4: Model výuky dospělých	27
Obrázek 5: Potřeba vzdělávání	32
Obrázek 6: Kirkpatrickův model	62

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	74
Graf 2: Věk	74
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	75
Graf 4: Jakou pracovní pozici zastáváte ve firmě?	75
Graf 5: Prosím ohodnoťte z následujícího výběru, co je pro Vás důležité při firemním vzdělávání?	76
Graf 6: Jste spokojen/a s firemním vzděláváním?	77
Graf 7: Jste spokojen/a s efektivitou-užitečností firemních vzdělávacích kurzů pro Vaši práci?	77
Graf 8: Cítíte potřebu změny ve firemních kurzech?	78
Graf 9: Jste vzděláván/a v dovednostech a znalostech, které využijete v obchodní společnosti?	79
Graf 10: Aplikujete v reálné praxi své znalosti a dovednosti, které jste získal/a na firemních vzdělávacích kurzech?	79
Graf 11: Měl/a jste možnost poskytnout lektorovi nebo HR oddělení zpětnou vazbu na absolvovanou školení s větším časovým odstupem?	80
Graf 12: Která metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje na firemních vzdělávacích kurzech?	81
Graf 13: Máte možnost doplnit si informace a znalosti, které jste si neosvojil/a během vzdělávacích kurzů, na dalších doplňujících školeních?	81
Graf 14: Myslíte si, že vzdělávací kurzy, kterých jste se zúčastnil/a, odpovídají Vaším potřebám?	82
Graf 15: Jaká témata vzdělávacích kurzů potřebujete k lepšímu výkonu své práce?	83

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK „FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OFFICE DEPOT“	I
PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK PO UKONČENÍ ŠKOLÍCÍHO KURZU	IV

Příloha A – Dotazník „Firemní vzdělávání ve společnosti Office Depot“

Firemní vzdělávání a jeho efektivita v obchodní společnosti

Vážené kolegyně a kolegové, dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

Cílem dotazníku je získat informace a data ke zpracování analýzy pro Diplomovou práci na téma „Firemní vzdělávání a jeho efektivita v obchodní společnosti“. Touto cestou Vám děkuji za Váš čas a názory, které jste věnovali tomuto dotazníku. Bc. Pančíková Michaela

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen bez maturity
- vyučen s maturitou
- střední škola s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jakou pracovní pozici zastáváte ve firmě?

- Obchod - OZ, MVZ, KY, ZIS, TAM, Print, Nábytek, OPP, TS
- Administrativa
- Management
- Logistika, doprava

5. Prosím ohodnotte z následujícího výběru, co je pro Vás důležité při firemním vzdělávání: (více možných odpovědí)

- Obsah prezentací a kvalitní informace

- Možnost získat nové praktické dovednosti
- Zkušený přednášející
- Možnost strávit příjemný čas s kolegy

6. Jste spokojen/a s firemním vzděláváním?

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Jste spokojen/a s efektivitou-užitečností firemních vzdělávacích kurzů pro Vaši práci?

- Ano
- Ne
- Nevím

8. Cítíte potřebu změny ve firemních kurzech?

- Ano
- Ne
- Jakou změnu potřebujete?

9. Jste vzděláván/a v dovednostech a znalostech, které využijete v obchodní společnosti?

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Aplikujete v reálné praxi své znalosti a dovednosti, které jste se získal/a na firemních vzdělávacích kurzech?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

11. Měl/a jste možnost poskytnout lektorovi nebo HR oddělení zpětnou vazbu na absolvovaná školení s větším časovým odstupem?

- Ano
- Ne
- Nevím

12. Která metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje na firemních vzdělávacích kurzech?

- Případové studie
- Skupinové řešení problémů
- Hraní rolí - inscenační situace
- Přednáška s diskuzí
- Workshopy
- Videotrénink
- E-learning

13. Máte možnost doplnit si informace a znalosti, které jste si neosvojil/a během vzdělávacích kurzů, na dalších doplňujících školeních?

- Ano
- Ne
- Nevím

14. Myslíte si, že vzdělávací kurzy, kterých jste se zúčastnil/a, odpovídají Vaším potřebám?

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Jaká témata vzdělávacích kurzů potřebujete k lepšímu výkonu své práce?

- Žádná
- Nevím
- Ostatní

16. Co by měl zaměstnavatel udělat se systémem vzdělávání pro Vaší větší spokojenost a motivaci?

17. Prosím o sdělení Vašich komentářů a návrhů.

Příloha B – Dotazník po ukončení školícího kurzu

Formulář na hodnocení tréninku

Jsem: OZ field MVZ KAM Ostatní

Prosím vyjádřete svůj názor na oblasti uvedené níže

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1. Trénink naplnil má očekávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Budu schopen aplikovat znalosti, které jsem získal/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Cíle tréninku byly identifikovány a následovány	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Obsah tréninku byl strukturovaný a přehledný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Distribuované tréninkové materiály byly užitečné a kvalitní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Trenér demonstroval znalost problematiky a schopnost předat znalosti účastníkům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Instrukce a doporučení byly kvalitní a praktické	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Trénink mi přinesl nové informace nebo pohledy na věc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Trenér podporoval interaktivní přístup a zapojení účastníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Byl poskytnut dostatečný čas k diskuzi a otázkám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jak celkově hodnotíte trénink?

Výborný Dobrý Průměrný Slabý Velmi slabý

12. Které aspekty tréninku by mohly být zlepšeny?

13. Jiné připomínky?

DĚKUJEME ZA VAŠI SPOLUPRÁCI !

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Pančíková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Firemní vzdělávání a jeho efektivita v obchodní společnosti

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 90

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 37

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová