

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

Vzdělávání pracovníků ve společnosti XY.

Vytvoření návrhu systému vzdělávání pracovníků v organizaci XY.

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Vlastimil Holčák

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *Vzdělávací akce pro střední management výrobní organizace* vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkoval Mgr.Vítu Dočekalovi, Ph.D., za jejich odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěli k vypracování této bakalářské práce.

## Anotace

Jméno a příjmení:	Vlastimil Holčák
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Vzdělávání pracovníků ve společnosti XY. Vytvoření návrhu systému vzdělávání pracovníků v organizaci XY.
Anotace práce:	Bakalářská práce se zaměřuje na vytvoření návrhu systému vzdělávání pracovníků ve společnosti XY. První část analyzuje terminologii a koncepty spojené s danou problematikou a vzděláváním. Druhá část zkoumá strukturu organizace XY. Třetí část popisuje samotný návrh systému vzdělávání.
Klíčová slova:	Vzdělávací akce, analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, cíle vzdělávání, plánování vzdělávací akce, vzdělávání dospělých.
Title of Thesis:	Creation of a proposal for the education system of workers in the organization
Annotation:	The bachelor's thesis focuses on the creation of a proposal for the education system of workers in the company XY. The first part analyzes the terminology and concepts associated with the given issue and education. The second part examines the structure of the XY organization. The third part describes the design of the education system itself.
Keywords:	Educational events, analysis and identification of educational needs, educational goals, planning educational events, adult education.
Počet literatury a zdrojů:	17
Rozsah práce:	76 s. (101 276 znaků s mezerami)



# Obsah

Úvod.....	7
1. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci .....	8
1.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	18
1.2 Plánování vzdělávací akce .....	23
1.2.1 Stanovení cílů .....	23
1.2.2 Formy vzdělávání.....	24
1.2.3 Metody vzdělávání.....	25
1.2.4 Profil účastníka a absolventa .....	26
1.2.5 Převedení cílů do realizovatelné podoby .....	27
1.2.6 Lektor vzdělávací akce .....	28
1.3 Realizace vzdělávací akce .....	28
1.4 Vyhodnocení vzdělávací akce.....	30
2. Systém vzdělávání ve společnosti XY .....	33
2.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	34
2.1.1. Zdroje a metody analýzy vzdělávacích potřeb.....	34
2.1.2 Celopodnikové údaje - interní materiály společnosti XY.....	35
2.1.3 Organizační struktura.....	43
2.1.4 Vzdělávání pracovníků ve společnosti XY .....	44
2.2. Plánování vzdělávací akce .....	47
2.2.1 Cíle vzdělávací akce.....	48
2.2.2 Studijní plán .....	49
2.2.3 Obsah vzdělávací akce.....	52
2.2.4 Formy a metody vzdělávání .....	53
2.2.5 Prostředí vzdělávání .....	53
2.2.6 Lektor vzdělávací akce .....	53

2.3	Realizace vzdělávací akce.....	54
2.3.1	Časový a organizační plán.....	54
2.3.2	Kalkulace vzdělávací akce .....	55
2.4	Vyhodnocení vzdělávací akce.....	56
3	Závěr .....	61
	Zdroje a literatura.....	63
	Seznam příloh .....	65
	Přílohy.....	66
	Seznam obrázků .....	74
	Obrázky.....	75

# Úvod

Vzdělávání se stává klíčovým prvkem konkurenceschopnosti firem. Lidé, jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti spolu s motivací zvyšují efektivitu a produktivitu, a tím přispívají k úspěchu firem. V rychle se měnícím podnikatelském prostředí je nezbytné, aby organizace neustále investovaly do rozvoje svých zaměstnanců. Vzdelávání se tedy stává strategickým nástrojem pro posilování firemní kultury, zvyšování inovativnosti a udržení si přední pozice na trhu.

Cílem mé práce je návrh systému vzdělávání pracovníků ve společnosti XY. Tato společnost si stále více uvědomuje důležitost kontinuálního vzdělávání svých pracovníků na všech úrovních, neboť rozvoj zaměstnanců má přímý vliv na úspěšnost společnosti, zejména v konkurenčním prostředí. Efektivní vzdělávací systém dokáže nejen zlepšit odborné dovednosti zaměstnanců, ale také jejich motivaci, což je zásadní pro dlouhodobou prosperitu firmy.

Při vytváření návrhu systému vzdělávání pracovníků ve společnosti XY využiji dostupnou odbornou literaturu, interní dokumenty firmy a vlastní zkušenosti. Práci rozdělím do teoretické části, kde se budu věnovat obecným principům a moderním trendům ve vzdělávání dospělých, a praktické části, která bude obsahovat návrh systému vzdělávání ve společnosti XY.

V závěru práce budou shrnuty hlavní poznatky a doporučení pro implementaci navrženého systému vzdělávání ve společnosti XY. Věřím, že navržený systém vzdělávání přispěje k dalšímu růstu a úspěchu společnosti XY tím, že poskytne jejím zaměstnancům potřebné znalosti a dovednosti pro zvládnání současných i budoucích výzev.

# 1. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Vzhledem k tomu, že tématem mé práce je vzdělávání pracovníků v organizaci, je nezbytné toto téma terminologicky vymezit a objasnit jeho klíčové pojmy a koncepty. Toto terminologické vymezení je důležité nejen pro správné pochopení teoretických východisek, ale také pro následnou tvorbu návrhu systému vzdělávání pracovníků ve společnosti XY.

Jedním z důležitých konceptů v oblasti vzdělávání dospělých je andragogika, která se zaměřuje na specifické potřeby a přístupy k učení dospělých. Podle Malcolma Knowlese se dospělí učí nejlépe, když jsou motivováni k řešení reálných problémů, mohou využít své zkušenosti a mají kontrolu nad svým učením.

Vzdělávání v kontextu pracovního prostředí zahrnuje různé formy a metody rozvoje lidského kapitálu, které jsou zaměřeny na zvyšování odborných a měkkých dovedností zaměstnanců. Tento proces se neomezuje pouze na formální školení a kurzy, ale zahrnuje také neformální učení, mentoring, koučing a samostudium. Klíčovým cílem vzdělávání je zajištění toho, aby zaměstnanci měli potřebné znalosti a dovednosti k efektivnímu plnění svých pracovních úkolů a k adaptaci na změny v pracovním prostředí.

Cílem mé práce je návrh systému vzdělávání ve společnosti XY, a proto je nezbytné vymezit terminologické pojmy, které se k problematice váží. Pojem vzdělávání jsem krátce terminologicky vysvětlil v první kapitole. V kapitole "Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci" se zaměřím na terminologické ukotvení souvisejících pojmů a konceptů a dále na jednotlivé body procesu vytváření projektu vzdělávání.

Vzdělávání dospělých je proces, který umožňuje jednotlivcům rozvíjet své dovednosti a znalosti po celý život. V kontextu pracovního prostředí je cílem vzdělávání zvýšení kvalifikace zaměstnanců, což vede k vyšší efektivitě a konkurenceschopnosti společnosti. Teorie a praxe vzdělávání dospělých vycházejí z několika klíčových

principů, které zahrnují aktivní účast účastníků, respektování jejich předchozích zkušeností a zaměření na praktické využití získaných znalostí.

Nejprve popíši základní cyklus vytváření vzdělávací akce. Jakmile je tento systém ve společnosti zaveden, vytváří svým opakováním cyklus, který je základem pro vytvoření funkčního systému vzdělávání ve společnosti. Pro lepší představu lze použít obrázek na straně 19. Vzdělávání dospělých

Podle Palána (2002, s. 237) je vzdělání „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobních zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí". Dále Palán (2002, s. 237) dodává, že vzdělávání utváří osobnost a společenské uvědomění a je tak součástí socializace.

## **Učení**

Armstrong (2007, s. 453) uvádí, že učení je proces zvyšování schopnosti člověka konat. Učení se neodehrává pouze individuálně, ale také sociálně. Lidé se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Učení probíhá týmově, pomocí vzájemného působení.

## **Motivace k učení se**

Motivace k učení v zaměstnání je důležitým faktorem pro osobní i profesní rozvoj. Učení v zaměstnání může přinášet různé výhody, jako je zlepšení dovedností, zvýšení sebevědomí, lepší adaptabilitu na změny nebo vyšší spokojenost s prací. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 343), "Když lidé cítí, že jim výsledky učení zřejmě něco přinesou, jejich motivace k učení bude vyšší. Když lidé zjistí, že jejich očekávání byla naplněna, jejich přesvědčení, že učení je přínosné, se ještě posílí." Proto je vhodné podporovat učení v zaměstnání a vytvářet pro učení podmínky.

## Firemní vzdělávání

Ve firemním vzdělávání je nezbytné definovat přehlednost a pořádek (Mužík 1998, s. 17) a návaznost na strategii organizace. Tento proces nelze realizovat nahodile; je potřeba v něm stanovit systém. Firemní, nebo také podnikové vzdělávání, je vzdělávací proces organizovaný firmou či podnikem (Bartoňková, 2013, B, s. 10). Jde o systematický proces zahrnující změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace (Bartoňková, B, 2013, s. 10). Tímto způsobem se rozvíjejí kompetence pracovníků a zvyšuje jejich motivace. Učení se v práci probíhá nejen formálně, ale i neformálně, například prostřednictvím zpětné vazby, spolupráce nebo experimentování. Podle Reynoldse a kol. jak jej cituje Armstrong (2015, s. 336) je učení proces, při němž si jedinec osvojuje nové znalosti, dovednosti, schopnosti nebo postoje. Vzdělávání v zaměstnání tedy přispívá k osobnímu i profesnímu rozvoji jednotlivců i organizací.

Podle Košťana a Šuleře je úkolem strategického řízení pomoci získat strategickou konkurenční výhodu, a tím i zisk (Košťan & Šuleř, 2002, s. 2). S tímto názorem souhlasí také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34), kteří tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívají ke zvýšení výkonnosti podniku a podporují dosahování vyšších cílů. Aby to bylo možné, je nutné propojit cíle vzdělávání s podnikovou strategií.

Bartoňková (2010, s. 15) představuje podobu firemního vzdělávání, které dodržuje všechny uvedené náležitosti. Tento proces nazývá strategickým plánovacím modelem. Podstata strategického přístupu je podle ní tvořena následujícími složkami:

1. formulace poslání a vize firmy,
2. strategické plánování,
3. vytvoření strategie,
4. realizace a implementace strategie,

## 5. monitoring a vyhodnocování strategie.

Po tomto kroku se vracíme zpět k prvnímu bodu, jelikož se jedná o neustále se opakující cyklus. Firemní vzdělávání je činností zpravidla plánovanou a organizovanou a je výsledkem „procesu hledání a následného odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 11). Podnikové vzdělávání je tak součástí profesního, respektive dalšího profesního vzdělávání, a je pro něj charakteristické, že jde o vzdělávací aktivity realizované konkrétní firmou či podnikem.

### **Učící se organizace**

Učící se organizace je koncept, který popisuje, jak organizace mohou zlepšovat své výkony a dosahovat svých cílů prostřednictvím učení se ze zkušeností. Učení se ze zkušeností organizace je proces, který umožňuje organizaci vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti v reakci na nové situace a podněty. Tím se organizace dokáže přizpůsobit změnám a inovovat své postupy. Podle Armstronga (2007, s. 450) je jedním ze způsobů, jak podporovat učení se organizace, vytváření programů neustálého zlepšování, které vedou k systematickému řešení problémů. Dalším způsobem je využívání formálních vzdělávacích programů, které jsou propojeny s implementací nových znalostí a dovedností. Garvin citovaný Armstrongem (2007, s. 450) tvrdí, že tyto programy umožňují rychle a účinně přenášet znalosti do všech částí organizace.

Dle Senga citovaného Armstrongem (2015, s. 349) je učící se organizace vymezena jako organizace, kde lidé soustavně zdokonalují a rozšiřují své schopnosti dosahovat cílů. Armstrong (2015, s. 250) cituje Garvina, který pak definoval pět oblastí, které jsou pro úspěšné učící se organizace společné. Jedná se o systematické řešení problémů, tedy postupy zlepšování kvality, experimentování zahrnující vyhledávání a testování nových poznatků, učení se ze zkušeností, učení se od jiných, které vychází z učení se

od nejlepších v dané oblasti, oboru a rychlé a efektivní přenášení znalostí v celé organizaci.

### **Systémový přístup k firemnímu vzdělávání**

V dnešní dynamické době se systémový přístup k firemnímu vzdělávání stává klíčovou strategií pro udržení konkurenceschopnosti. Nejedná se pouze o jednorázové kurzy, ale o nepřetržitý cyklus identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích aktivit (Bartoňková, 2010, s. 109).

Firmy se neustále mění a s nimi i potřeby zaměstnanců. Systémový přístup umožňuje pružně reagovat na tyto změny a zajistit, že vzdělávání bude vždy relevantní. Vzdělávání je investicí, a proto je důležité, aby bylo efektivní. Tento přístup umožňuje sledovat výsledky vzdělávání a vyhodnocovat jeho návratnost.

Motivování a vzdělání zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu firmy. Systémový přístup k firemnímu vzdělávání pomáhá zvyšovat jejich spokojenost, loajalitu a produktivitu. Důležitý je také dlouhodobý a systematický pohled směřující k naplnění strategických cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 59), který systémový přístup zdůrazňuje.

Systémový přístup propojuje pět základních elementů: kontext, studujícího, obsah, lektora a prostředí (Bartoňková, 2010, s. 115).

Tureckiová (2004, s. 89) uvádí tři přístupy ke vzdělávání pracovníků:

1. Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí: Tento přístup reaguje na momentální potřeby jednotlivců či firem a vede k odstranění rozdílů mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Jedná se však o neorganizovaný přístup, který kvůli své nesystematičnosti nemůže dosáhnout skutečného rozvojového efektu.
2. Systematický přístup: Tento přístup podporuje personální a podnikovou strategii, přičemž systém podnikového vzdělávání je jednou z činností



personální práce. Vzdělávání je v tomto případě procesem, který vede ke změnám znalostí, dovedností a pracovního chování.

3. Koncepce učící se organizace: Tento komplexní model rozvoje lidí v rámci organizace předpokládá, že zaměstnanci se učí průběžně, především z každodenních zkušeností.

### **Systematické vzdělávání**

Systematické vzdělávání pracovníků zahrnuje strukturovaný přístup k plánování, realizaci a hodnocení vzdělávacích aktivit v organizaci. Tento proces začíná analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, což je klíčový krok k zajištění, že vzdělávací programy budou odpovídat požadavkům organizace i zaměstnanců.

Systematické vzdělávání je pro firmu zásadní z několika důvodů. Především pomáhá zaměstnancům rozvíjet dovednosti a znalosti potřebné pro plnění jejich úkolů a dosažení cílů. Dále zvyšuje motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců, kteří se cítí oceňováni a podporováni. Navíc umožňuje firmě reagovat na změny na trhu, v technologiích a zákaznických požadavcích, čímž si udržuje konkurenceschopnost a inovativnost. Tento proces je opakujícím se cyklem, který postupně zlepšuje znalosti a dovednosti, což vede ke zvýšení efektivity pracovního výkonu, motivace a loajality. Systematické vzdělávání je tedy klíčem k úspěchu každé organizace.

Armstrong (2007, s. 475) definuje systematické vzdělávání jako proces vytváření konkrétního výcviku, který je plánován a realizován s cílem splnit přesně definované potřeby. Tento proces vyžaduje kvalifikované odborníky se znalostmi a dovednostmi pro provádění výcviku a je důležité pečlivě vyhodnocovat jeho účinnost.

Koubek (2006, s. 244) podobně tvrdí, že systematické vzdělávání pracovníků je "neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání".

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81) uvádějí, že tento opakující se cyklus vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky a sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 83) dělí vzdělávání na čtyři fáze:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb a definice cíle vzdělávání,
2. Plánování vzdělávání,
3. Realizace vzdělávacího procesu,
4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Tento cyklus popisují ostatní autoři podobně. Například Bělohlávek (2011, s. 378) uvádí analýzu vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a hodnocení a stejně tak Vodák a Kucharčíková (2011, s. 83-84):

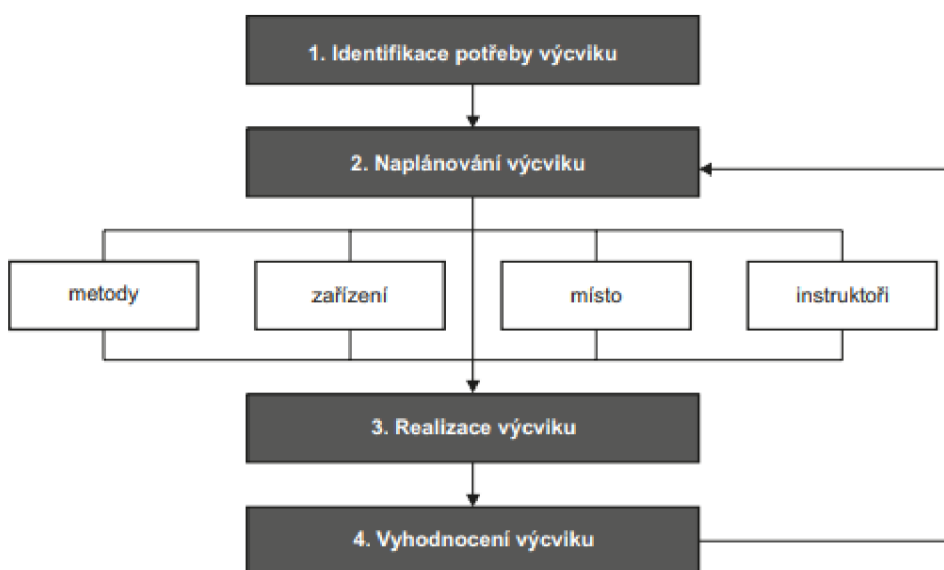
1. Identifikace vzdělávacích potřeb a definice cíle vzdělávání,
2. Plánování vzdělávání,
3. Realizace vzdělávacího procesu,
4. Vyhodnocení výsledků.

Bělohlávek (2011, s. 378) popisuje systematický přístup jako:

1. Analýzu vzdělávacích potřeb – rozdíl mezi skutečným a požadovaným výkonem, jejímž výsledkem je definice vzdělávacích potřeb,
2. Plánování – převedení zjištěných vzdělávacích potřeb do konkrétního plánu s určením cílů vzdělávací akce,
3. Realizaci – zahrnuje jednání se vzdělávacími subjekty, výběr nejvýhodnější nabídky a realizaci samotné vzdělávací akce,
4. Hodnocení – vyhodnocení efektivnosti s ohledem na předem stanovené cíle.

Armstrong (2007, s. 475) uvádí velmi podobný systém, který je také graficky znázorněný na obrázku č.1:

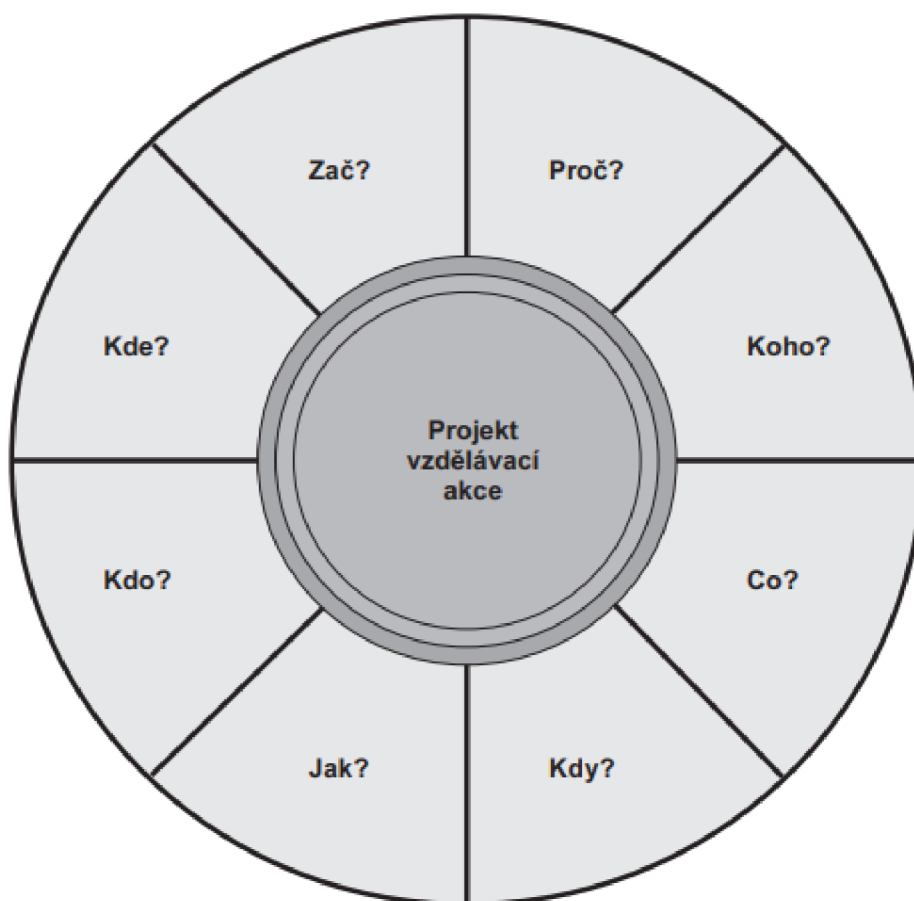
3. Identifikace potřeb – tato analýza hledá a identifikuje rozdíl mezi skutečným a požadovaným výkonem a výstupem je soubor vzdělávacích potřeb,
4. Plán programu – převádí zjištěné potřeby do konkrétního plánu,
5. Realizace výcviku – je souborem přípravných kroků i vlastní realizace vlastní vzdělávací akce,
6. Vyhodnocení výcviku – se věnuje vyhodnocení ve vztahu ke stanovaným cílům.



Obrázek č.1: Model systematického výcviku, Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 364)

Bartoňková (2010, s. 109) konstatuje, že se vzdělávání soustavně zlepšuje díky nepřetržitě probíhajícímu cyklu, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v

Efektivita vzdělávací akce je tedy do jisté míry zajištěna odpovědí na základní otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Za kolik? (Bartoňková, 2013, A, s. 14), jak také graficky znázorňuje obrázek č.2.



Obrázek č.2: Otázky k projektování vzdělávací akce, Zdroj: (Mužík, 2000, s. 95)

Vzdělávání je systematické díky tomu, že je pečlivě navržené, plánované a realizované s cílem splnit přesně stanovené potřeby.

### **Výhody systematického vzdělávání**

Systematické vzdělávání přináší mnoho výhod pro podniky i zaměstnance (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82):

- Dodává odborně připravené pracovníky,
- Umožňuje formování a přizpůsobování požadovaných schopností pracovníků,
- Zlepšuje kvalifikaci i osobnost zaměstnanců,
- Zvyšuje produktivitu a efektivitu pracovního výkonu,
- Umožňuje vyhledávání potřebných zaměstnanců z vnitřních zdrojů,

- Snižuje náklady na vzdělávání pracovníků,
- Umožňuje předvídat dopady ztráty pracovní doby,
- Zdokonaluje vzdělávání zohledněním zkušeností v následujícím vzdělávání,
- Napomáhá hledat cesty ke zlepšení pracovního výkonu,
- Umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti,
- Zlepšuje vztahy a motivaci na pracovišti,
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce,
- Zvyšuje kvalitu a tedy tržní cenu jednotlivého pracovníka,
- Podporuje personální a sociální rozvoj zaměstnanců,
- Přispívá ke zlepšení pracovních i mezilidských vztahů.

Pro úspěšné sestavení projektu vzdělávací akce je tedy nutné využít systematický přístup. Tento přístup představuje efektivní způsob, jak sledovat cíle strategického vzdělávání a zároveň se opírat o pečlivě vytvořené organizační předpoklady. Systematické vzdělávání přináší výhody jak zaměstnancům, tak společností, neboť umožňuje neustálý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, čímž se zvyšuje efektivita pracovního výkonu a také motivace a loajalita zaměstnanců (Koubek, 2003, s. 244).

Systematické vzdělávání je tedy konkrétně vytvořené, plánované a realizované vzdělávání za účelem uspokojení předem daných potřeb. Pro vytvoření správného návrhu vzdělávání je dále nutné podrobněji popsat tyto zmíněné jednotlivé kroky systematického vzdělávání. Než přejdu k analýze vzdělávacích potřeb v organizaci XY, shrnu důvody, proč je tato fáze projektu tak klíčová. Správně provedená analýza a identifikace vzdělávacích potřeb nám umožní určit oblasti, na které má být vzdělávací aktivita zaměřena, a jasně definovat cílovou skupinu pro vzdělávání. Na základě této analýzy budeme moci sestavit konkrétní obsah vzdělávací aktivity a zároveň efektivně využít finanční prostředky na vzdělávání.

## 1.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Cílem mé práce je návrh systému vzdělávání ve společnosti XY, vycházející z předchozích kapitol. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je nejkritičtější fází celého projektování, bez níž nelze dobře naplánovat, a tedy dosáhnout cíle vzdělávací akce.

A jak bylo řečeno v předchozích odstavcích, je systematické vzdělávání v organizaci stále dokola se opakující proces, kdy zjišťujeme rozdíl mezi tím, co je a co by mělo být a tuto výkonnostní mezeru (Bartoňková 2010, s. 118) zaplňujeme pomocí nástrojů vzdělávání.

Při plánování vzdělávací akce je důležité mít jasno v jednotlivých krocích, které tvoří strukturu projektu, proto nejdříve tyto popíši a následně je použiji v další části mé práce.

Analýza vzdělávacích potřeb je proces, který identifikuje mezery v dovednostech a znalostech zaměstnanců a určuje oblasti, kde je třeba dalšího vzdělávání. Tento krok zahrnuje sběr a analýzu dat prostřednictvím různých metod, jako jsou dotazníky, rozhovory a pozorování.

Jedním z důležitých úkolů personalistů je zjišťovat a uspokojovat vzdělávací potřeby zaměstnanců a organizace. K tomu slouží metody analýzy pracovních pozic, průzkumy mezi zaměstnanci, hodnocení výkonu a další. Tyto metody umožňují získat tři druhy dat, které jsou podle Bartoňkové (2013, A, s. 23) nezbytné pro analýzu vzdělávacích potřeb:

- **celopodnikové údaje** – informace o struktuře podniku, jeho cílech, výrobním programu a lidských zdrojích – počet, struktura, pohyb a využití pracovní doby, aj.

- **údaje o pracovních místech** – popisy a specifikace pracovních míst, firemní kultuře a styl vedení,
- **údaje o jednotlivých pracovnících** – hodnocení, záznamy o vzdělávání aj.

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav chybějících znalostí nebo dovedností jedince potřebných pro plnění jeho pracovních funkcí a jsou uvědomované nebo neuvědomované (Bartoňková, 2010, s. 119). Vznikají jako rozdíl mezi současným a požadovaným stavem znalostí, dovedností a postojů pracovníků (Bartoňková, 2013 A, s. 18) a tento rozdíl nazýváme výkonnostní mezerou (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

Kromě toho jsou klíčovými zdroji pro analýzu vzdělávacích potřeb informace o strategii společnosti, personální údaje a finanční možnosti.

Podle Koubka (2015, s. 263) jsou hodnotící formuláře důležitým zdrojem pro identifikaci potřeb vzdělávání. Tyto formuláře, které mnoho firem využívá pro hodnocení pracovního výkonu na míru jednotlivým pozicím, mohou poskytnout ucelený obraz o současné pracovní úrovni zaměstnanců (viz též Halík, 2008, s. 86).

Interní dokumenty, pracovní popisy, dotazníky a záznamy rozhovorů s klienty také hrají významnou roli, zejména pokud se zaměřujeme na vzdělávání zaměstnanců, kteří přicházejí do styku s klienty.

Hodnocení zaměstnanců může mít podle Hroníka (2006, s. 82) dva hlavní cíle: hodnotící (finanční ohodnocení, personální změny) a rozvíjející (vzdělávání, semináře). Tato hodnocení lze využít k formulaci rozvojových cílů, které mohou být rozpracovány do konkrétních úkolů.

### **Metody analýzy dat**

Pro získání co nejvalidnějších výsledků je důležité zvážit vhodné metody pro analýzu vzdělávacích potřeb. Plánuji analyzovat sesbírané fyzické zdroje, jako jsou dotazníky,

a rovněž provést přímé rozhovory s pracovníky personálního oddělení. Mužík (2011, s. 275) uvádí, že „za základní prostředek analýzy vzdělávacích potřeb nejčastěji uvádí analýza práce, resp. pracovních pozic.“ Koubek (2015, s. 262-263) mezi běžné metody analýzy vzdělávacích potřeb zahrnuje analýzy statistických nebo jiných registrovaných údajů o organizaci, analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání, analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a monitorování výsledků porad a diskusí, které se týkají současných pracovních problémů.

Bartoňková (2010, s. 122) navrhuje dva hlavní přístupy pro identifikaci vzdělávacích potřeb: kvantitativní sociologický výzkum a kompetenční přístup.

- sociologický výzkum vzdělávacích potřeb: používané metody – dotazník, rozhovor, pozorování realizovaných formou terénního šetření. Výhodou je zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb, nevýhodou náročnější příprava a realizace.
- kompetenční přístup: pro získání obecných požadavků na pracovní místo pomocí zpracování dokumentů a literatury a vytvoření kompetenčního modelu. Tento přístup je vhodný i pro manažerské pozice.

Vzhledem ke specifikům společnosti XY se tato práce soustředí na sociologický výzkum, který poskytne potřebná data pro analýzu vzdělávacích potřeb.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb jsou používány například otázky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85):

- Je výkonnost ve stanovených dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké případné další bariéry výkonnosti ještě existují?



V rámci práce se zaměřuji na zodpovězení výzkumné otázky: Jak je nastaven systém vzdělávání ve společnosti XY? Hlavní výzkumnou strategií, kterou jsem zvolil, je deskriptivní případová studie. Podle Hendla (2008, s. ) je případová studie definována jako „důkladné zkoumání jednoho nebo více případů“, což umožňuje detailně analyzovat data získaná od jednoho či více jedinců.

Jak jsem popsal v 1. kapitole, systematický přístup skládající se ze čtyř kroků začíná analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb. Jde o první a klíčový krok směřující k úspěšné realizaci vzdělávací akce.

Proces analýzy vzdělávacích potřeb ve společnosti XY je zásadní pro identifikaci nedostatků v dovednostech a znalostech pracovníků. Následující návod popisuje, jak by měly probíhat jednotlivé kroky sběru dat a informací.

Použité informační zdroje:

1. Firemní materiály související se vzdělávacím procesem. Analýza těchto dokumentů by měla odpovědět na otázku: Jaké jsou hlavní prvky firemního vzdělávacího systému ve zvolené společnosti XY? To zahrnuje analýzu vzdělávacích potřeb, plánování a realizaci vzdělávání, formy a metody vzdělávání a evaluaci.
2. Záznamy polostrukturovaných rozhovorů jednak s pracovníky personálního oddělení a pracovníky společnosti XY.

### **Analýza dokumentů**

Miovský (2006, s. 99-100) popisuje analýzu dokumentů jako „intenzivní rozbor a analýzu dokumentu, který je ve své jedinečnosti co nejobsáhleji objasňován a interpretován“. Hlavní výhodou této metody je nízké riziko ovlivnění charakteru interpretace výsledků a plánování vzdělávání.

Projekt vzdělávací akce se skládá z několika klíčových fází, které pečlivě řídí proces od počáteční analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb až po evaluaci výsledků. Tyto fáze nejen že poskytují rámec pro realizaci vzdělávacího programu, ale také pomáhají zajistit jeho účinnost a efektivitu na čemž se shodují výše uvedení autoři.

V následujícím textu se zaměřím na proces tvorby plánu vzdělávání, jeho fáze a obsah.

Vodák – Kucharčíková (2011, s. 97) uvádějí jednotlivé body plánu:

- témata vzdělávání,
- cílová skupina účastníků,
- metody a techniky vzdělávání,
- výběr vzdělávací instituce,
- časové období realizace,
- místo konání,
- způsob a termíny průběžného a závěrečného hodnocení.
- náklady.

Podle Koubka (2009, s. 265) je klíčové, aby dobrý vzdělávací program poskytoval odpovědi na následující otázky:

- Jaký obsah vzdělávání má být zabezpečen?
- Komu je vzdělávání určeno? Jednotlivcům, skupinám, zaměstnancům...
- Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat? Na pracovišti, mimo pracoviště, jaké metody a didaktické pomůcky budou použity?
- Kdo se bude podílet na vzdělávání? Interní nebo externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce, samotná organizace?
- Kdy se bude vzdělávání konat? Určení termínu a časového plánu.
- Kde se bude vzdělávání realizovat? Místo konání, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté zařízení, veřejné nebo soukromé vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování a dopravy.

- Jak budou hodnoceny výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých programů? Použité metody hodnocení, hodnotitelé a čas provedení hodnocení.

## **1.2 Plánování vzdělávací akce**

### **1.2.1 Stanovení cílů**

Stanovení cílů je dalším klíčovým aspektem při plánování vzdělávacích aktivit. Cíle musí být formulovány tak, aby byly jasné, konkrétní a měřitelné, což umožní objektivní hodnocení úspěšnosti vzdělávacího programu.

Ve světě podnikání je zásadní soustředit se na rozvoj a udržení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím firemního vzdělávání. Tento proces je neustálý a flexibilně reaguje na potřeby a strategické cíle společnosti. Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 110), základem firemního vzdělávání jsou principy specifické pro vzdělávací politiku firmy, celková firemní politika a strukturální a institucionální podmínky pro vzdělávání. Je nezbytné, aby bylo takové vzdělávání systematicky plánováno, implementováno a hodnoceno s důrazem na efektivitu. Cílem je nejen zlepšovat dovednosti, motivaci a spokojenost pracovníků, ale i zvyšovat výkonnost a inovační schopnosti společnosti.

Ve formulaci cílů je důležité reflektovat obsah vzdělávacího procesu. Podle Bartoňkové (2010, s. 136) je klíčové sledovat měřitelnou změnu v kognitivní (znalostní), psychomotorické (dovednostní) a afektivní (postojové) doméně. Struktura cílů, jak ji definuje Palán (2002, s. 219) a potvrzuje Bartoňková (2010, s. 137), zahrnuje:

- kognitivní cíle: zaměřené na teoretické znalosti a schopnosti,
- afektivní cíle: týkající se emocionálních a morálních postojů,
- psychomotorické cíle: soustředěné na praktické dovednosti a konání.

Při formulaci cílů můžeme použít členění cílů podle postupné konkretizace (Bartoňková 2010, s. 137) na cíle:

- hlavní – programové cíle
- rámcové – dílčí učební cíle
- jednotlivé – specifické, dílčí učební cíle.

Při formulaci cílů je rovněž důležité specifikovat (Mužík, 1998, s. 40):

- Cílovou skupinu – koho se vzdělávací akce týká,
- Požadované změny v chování – co by účastníci měli po absolvování akce umět, ovládat, vysvětlit nebo zdůvodnit,
- Způsob, jakým bude demonstrováno dosažení cílů,
- Podmínky ovlivňující úspěšnost – kdy a kde se akce koná,
- Případné omezení cíle – co účastníci nebudou součástí vzdělávacího programu získávat.

Tímto systematickým přístupem k formulaci cílů je zajištěno, že vzdělávací aktivity budou efektivní a odpovídající potřebám organizace i jednotlivých zaměstnanců.

### **1.2.2 Formy vzdělávání**

Různé metody vzdělávacích aktivit se uplatňují v mnoha formách, včetně tradičních školení, seminářů, workshopů, e-learningu a tréninků přímo na pracovišti. Výběr nejvhodnější metody závisí na vzdělávacích cílech, obsahu kurzu a preferencích účastníků, jak zdůrazňuje Bartoňková (2013, A, s. 54).

V kontextu firemního prostředí se metody vzdělávání odvíjí od konkrétních potřeb a možností jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Přímá výuka umožňuje osobní předávání znalostí lektorem, zatímco kombinované vzdělávání propojuje tuto formu s distančními metodami jako je e-learning. Distanční formy vzdělávání využívají technologie jako internet, videokonference a online kurzy k realizaci školení (Bartoňková, 2013, A, s. 54). Samostudium, oblíbené mezi některými zaměstnanci, vyžaduje vysokou míru motivace a schopnost samostatně organizovat a plánovat učení.

Koncept firemního vzdělávání se konkrétně děje pomocí strategie, která zahrnuje následující kroky: popis pracovních pozic, kvalifikační požadavky, ověření kompetencí a stanovení interních pravidel (Bartoňková, 2010, s. 109).

Různé formy vzdělávání tvoří organizační rámec a liší se podle míry interakce mezi lektorem a účastníkem (Mužík, 1998, s. 114):

- Přímá (prezenční) výuka s osobním kontaktem lektora,
- Kombinovaná výuka, která zahrnuje vyšší podíl samostudia,
- Sebevzdělávání, kdy účastníci aktivně vyhledávají informace například pomocí e-learningu,
- Další formy jako korespondenční, distanční a e-vzdělávání.

### 1.2.3 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání představují konkrétní postupy a techniky aplikované při vzdělávacích aktivitách. Mezi často používané patří přednášky, diskuse, případové studie, simulační hry a praktická cvičení. Výběr těchto metod by měl být přizpůsoben cílům vzdělávání a individuálním charakteristikám účastníků.

Zároveň je důležité zmínit klasifikaci metod podle Bartoňkové (2010, s. 156), která rozlišuje vzdělávání na pracovišti a mimo něj.

Na pracovišti se využívá koučování, mentoring a counselling (Koubek, 2004, s. 114), zatímco mimo pracoviště jsou typické přednášky s diskusí, případové studie, brainstorming, simulace a hraní rolí.

Vzdělávání na pracovišti podle ostatních autorů podobně zahrnuje:

- koučování – osobní přístup, obvykle jedna osoba s jednou osobou, který pomáhá rozvíjet schopnosti a zlepšit pracovní výkon spíše formou samostatného hledání řešení (Armstrong, 2015, s. 697),

- mentoring – poskytuje odborné vedení a podporu s cílem zvýšit výsledky a zvládnout obtížnější výzvy (Armstrong, 2015, s. 361),
- counselling (konzultování) - vzájemné konzultování s nadřízeným, které zaměstnanci pomáhá nalézt vlastní řešení (Koubek, 2004, s. 114).

Vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje:

- přednášku spojenou s diskusí – zprostředkování znalostí lektorem,
- případové studie – studium, analýzu a hledání řešení,
- brainstorming – skupinové hledání a navrhování řešení,
- simulace – napodobování reálných situací,
- hraní rolí – aktivní účast určená k osvojení žádoucích vlastností.

Klasifikace metod vzdělávání podle míry účastníkového zapojení (Bartoňková, 2010, s. 155) rozlišuje od pasivních k aktivním metodám. Od přednášky jako pasivní metody, přes modelování chování, výuku založenou na využití techniky (videokonference, multimediální výuka), výuku pomocí případových studií, hry a simulace, hraní rolí, skupinovou diskuzi, akční učení až k výcviku na pracovišti s aktivním přístupem účastníka. Tato klasifikace bude také použita při vytváření plánu vzdělávání a osnov.

Tyto metody nejen podporují získávání znalostí, ale také rozvoj praktických dovedností a schopností řešit problémy. Jejich správný výběr a kombinace je klíčový pro efektivní realizaci manažerského vzdělávání, což je hlavním zaměřením této práce.

#### **1.2.4 Profil účastníka a absolventa**

Profil účastníka a absolventa vzdělávacího programu definuje vstupní požadavky a očekávané výstupy. Podle Bartoňkové (2010, s. 145) se profil účastníka skládá z potřebných znalostí, dovedností a případně kompetencí, které by měl mít účastník před vstupem do programu. Tento profil je klíčový pro plánování obsahu a metod vzdělávání, aby co nejlépe vyhovoval potřebám účastníků.

Na druhou stranu, profil absolventa by měl odpovídat cíli samotného vzdělávacího programu. Úspěch programu je definován dosažením těchto cílů, tedy získáním požadovaných znalostí, dovedností a schopností (Bartoňková, 2010, s. 145).

Volba profilu účastníka závisí na identifikovaných vzdělávacích potřebách, cílech a strategii dané organizace. Naopak, stanovení profilu absolventa odráží ideální výsledek vzdělávací akce, který může být buď široký a mělký, nebo hluboký a úzký (Bartoňková, 2010, s. 145):

- široký a mělký – tento profil zahrnuje široký okruh klasifikace problémů a není příliš specializován a absolvent s tímto profilem má značné možnosti uplatnění.
- hluboký a úzký – tento profil se zaměřuje na specializované vzdělání v rámci jednoho oboru.

### **1.2.5 Převedení cílů do realizovatelné podoby**

Transformace vzdělávacích cílů do praktické realizace zahrnuje konkrétní kroky a opatření směřující k dosažení stanovených cílů. Tento proces zahrnuje podrobné plánování jednotlivých vzdělávacích aktivit, výběr lektorů, materiálů a metody hodnocení (Bartoňková, 2010, s. 145).

Bartoňková (2010, s. 145) definuje didaktickou transformaci jako proces převodu cílů vzdělávací akce na konkrétní obsah, který zahrnuje čtyři hlavní formy:

- inventář disciplín – prvním krokem je stanovení inventáře disciplín, který se vytváří na základě přesné specifikace profilu účastníka a absolventa. Jeho hlavním úkolem je zahrnout všechny relevantní požadavky pro danou vzdělávací akci tak, aby obsah odpovídal potřebám účastníků,
- studijní plán – dalším krokem je uspořádání inventáře disciplín do formy studijního plánu. Studijní plán logicky organizuje disciplíny, určuje jejich časové dotace, pořadí a způsob jejich absolvování. Existují dva základní typy

studijních plánů: induktivní a deduktivní, které se odlišují v uspořádání obsahu,

- osnovy – tato fáze zahrnuje výběr, zpracování a stanovení pořadí jednotlivých lekcí tak, aby splňovaly stanovené cíle. Učební osnovy specifikují obsahy disciplín a jsou účelným uspořádáním vzdělávacího obsahu podle tematických celků,
- studijní materiály – posledním krokem je příprava studijních materiálů, které zahrnují tištěné, elektronické a další materiály nezbytné pro realizaci vzdělávací akce. Tyto materiály musí efektivně podporovat cíle a obsah vzdělávacího programu a odpovídat potřebám účastníků.

### **1.2.6 Lektor vzdělávací akce**

Výběr lektora pro vzdělávací program je zásadně ovlivněn stanovenými cíli, obsahem kurzu a používanými metodami, přičemž se také bere v úvahu časové a finanční omezení. Firmy mohou volit mezi interními zdroji, které mají přednost kvůli znalosti firemního prostředí, a externími zdroji, poskytujícími širší spektrum expertíz. Pro správný výběr je klíčová schopnost lektora efektivně předat své znalosti, což přispívá k úspěchu celé vzdělávací akce. Jak uvádí Mužík (1998, s. 39), pro lektory je důležité mít možnost důkladné přípravy, což zahrnuje lepší strukturování obsahu, přesnější odhad časových potřeb a efektivnější volbu obsahu a hodnotících metod.

### **1.3 Realizace vzdělávací akce**

Při organizaci vzdělávací akce je zásadní nepřehlédnout žádný klíčový prvek - cíle, program, motivace, metody, účastníky a lektory, jak zdůrazňuje Bartoňková (2010, s. 167), protože tyto prvky mají zásadní vliv na výsledek.

- Stanovení cílů vzdělávací akce je klíčovým krokem k určení specifických potřeb v rámci organizace, přičemž se cíle rozdělují na výkonnostní, učební a



umožňující, což pomáhá k dlouhodobé vizi a konkrétnímu osvojení dovedností účastníky (Bartoňková, 2010, s. 145).

- Formulace učebních cílů je pro lektory zásadní, neboť ovlivňuje výběr obsahu a vzdělávacích metod, což napomáhá efektivní organizaci akce a zajišťuje, že obsah bude odpovídat profilu účastníků.
- Didaktická transformace, která proměňuje cíle v konkrétní obsah, je klíčová pro úspěch vzdělávací akce. Tento proces zahrnuje vytvoření inventáře disciplín, studijního plánu, osnov a studijních materiálů (Bartoňková, 2010, s. 148).
- Finanční plánování je nepostradatelné, s důrazem na náklady jako pronájem zařízení a přípravu materiálů, které jsou zásadní pro investiční rozhodnutí. Rozpočet vzdělávací akce by měl zahrnovat jak fixní, tak variabilní náklady, které se mění v závislosti na počtu účastníků (Bartoňková, 2010, s. 176).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 102) je nejvíce ovlivňována motivace účastníků:

- hodnotou, kterou účastníci přisuzují vzdělávací akci vzhledem k jejich současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře,
- okolností, zda je vzdělávací akce přizpůsobena identifikovaným potřebám nebo jestli je jednorázová a nebere ohled na aktuální vzdělávací potřeby.

### **1.3.1. Organizace a zabezpečení vzdělávací akce**

Organizace firemního vzdělávání a její úspěšnost stojí z 90% na organizačním zajištění (Bartoňková, 2010, s. 168) a je souhrnem celé přípravy a obsahuje minimálně činnosti jako: zajištění propagačních aktivit, uzavírání smluv s lektory, případně s autory studijních textů, evidence účastníků včetně zajištění jejich informovanosti, příprava harmonogramu vzdělávací akce, zajištění tisku a kopírování studijních materiálů, zajištění prostor pro vzdělávací akce, zajištění technického vybavení a zázemí dle požadavků lektorů, zajištění případných potřebných pomůcek pro účastníky,

případné zajištění dopravy, stravování, evidenci a platby lektorům a dalším dodavatelům vzdělávacích akcí (včetně případných dalších členů projektového týmu), evidence výstupů a zpracování evaluace, případně příprava certifikace, zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu, zpracování účetní bilance, a další.

### **1.3.2. Časový a místní plán**

Připravení písemného časového a místního plánu formou tabulky je dalším klíčovým krokem, kde je důležitá přehlednost a časový sled jednotlivých činností (Bartoňková, 2010, s. 170).

Cílem plánu je poskytnout dobrý přehled o jednotlivých organizačních činnostech, jejich termínech, do kdy je třeba jednotlivé kroky realizovat a odpovědných osobách.

### **1.3.3. Kalkulace nákladů vzdělávací akce**

K realizaci vzdělávací akce je nezbytná i analýza nákladů. Mužík (2000, s. 74) definuje tuto analýzu jako zhodnocení ekonomické efektivity plánované akce pro firmu nebo jinou instituci, zahrnující zdroje potřebné k realizaci, náklady na tyto zdroje a výnosy či náklady během určitého období. Prokopenko a Kubr (1996, s. 156) dělí náklady na vzdělávací akci do dvou kategorií:

1. fixní náklady na vzdělávací program (např. lektor, výukové poplatky, nájemné) a
2. variabilní náklady na účastníky (např. cestovné, stravování, ubytování, ztráta pracovní doby).

## **1.4 Vyhodnocení vzdělávací akce**

Je důležité zdůraznit, že samostatnou součástí je zpětná vazba a vyhodnocení vzdělávací akce, což bude předmětem následující kapitoly. Vyhodnocení vzdělávání slouží k porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky, aby bylo možné posoudit, do jaké míry vzdělávací program splnil svůj účel (Armstrong, 2007, s. 507).

Tento proces podle Kirkpatrickova modelu, jako jednoho z modelů evaluace, umožňuje komplexní zhodnocení vlivu vzdělávání na účastníky, jejich poznatky, chování a celkové výsledky v organizaci (Armstrong, 2015, s. 368).

Prášilová (2006, s. 134-135) popisuje evaluaci jako proces, který ověřuje, zda byla uspokojena vzdělávací potřeba a dosažen specifikovaný cíl. Tento proces nám také poskytuje cennou zpětnou vazbu, která podporuje nejen motivaci, ale je klíčová pro aktivní přístup k učení.

V rámci firemního vzdělávání se často používají dva typy evaluace - formativní a sumativní (Bartoňková, 2010, s. 184).

- Formativní hodnocení probíhá průběžně a zaměřuje se na to, zda účastníci dosáhli očekávaných výsledků, hodnotí lektory, komunikaci a prostředí, což umožňuje rychlou nápravu a přizpůsobení probíhající vzdělávací akce. Používají se zde například testy, dotazníky, rozhovory a hospitace.
- Sumativní hodnocení je finální a souhrnné a provádí se na konci vzdělávací akce. Jeho výsledky mohou ovlivnit další akce. K jeho provedení se používají testy, pozorování a dotazníky.

### **Kirkpatrickův model evaluace**

Jeden z nejčastěji používaných modelů ve firemním vzdělávání je Kirkpatrickův model evaluace. Armstrong (2015, str. 368) popisuje čtyři úrovně hodnocení vzdělávání představené Kirkpatrickem (1994), které nabízejí komplexní pohled na účinnost vzdělávacích programů:

- vyhodnocování reakcí – na první úrovni se hodnotí reakce účastníků na vzdělávání, zahrnující jejich spokojenost a názory. Tedy jak se jim to líbilo? Metody zahrnují kvantifikaci reakcí pomocí formulářů, sběr názorů a připomínek od účastníků.

- vyhodnocování poznatků – druhá úroveň zkoumá poznatky, které si účastníci z vzdělávací akce odnesli, včetně znalostí, dovedností a postojů. Metody zahrnují použití testů před a po vzdělávací akci, písemných zkoušek nebo ústních rozhovorů.
- vyhodnocování chování – na třetí úrovni se sleduje změna chování účastníků v praxi po absolvování vzdělávací akce, zda dochází k přenosu naučeného do reálných pracovních situací. Metody zahrnují pozorování chování účastníků v pracovním prostředí a zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků.
- vyhodnocování výsledků – na čtvrté úrovni se posuzují přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávací akce, zda dochází ke zlepšení výkonu organizace. Metody zahrnují analýzu dat, měření výkonnosti a porovnání výsledků s předchozími obdobími.

Někteří odborníci prosazují také další aspekty vyhodnocování vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 369):

- návratnost investic (ROI): Tento ukazatel měří celkový dopad vzdělávání na výkon organizace v porovnání s náklady na vzdělávací programy. Metoda výpočtu zahrnuje odečtení nákladů na vzdělávání od přínosů z vzdělávání a jejich vyjádření v procentech.
- návratnost očekávání: Tento přístup se zaměřuje na dosažené výsledky vzdělávání ve srovnání s očekávanými přínosy. Metoda vyhodnocení zahrnuje definici očekávaných přínosů a jejich porovnání s dosaženými výsledky.

Zaměření mé práce na rozvoj vzdělávacích aktivit v organizaci vyžadovalo přesné definování klíčových pojmů spojených s tímto tématem. Tato terminologická jasnost mi pomohla identifikovat potřebné informace pro návrh vzdělávacího systému pro pracovníky společnosti XY. Správné pochopení teoretických základů a efektivní návrh systému vzdělávání jsou závislé na této přesnosti v definici.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb jsou klíčové pro navrhování vzdělávacích plánů. Tato fáze zahrnuje sběr informací o současných znalostech, dovednostech a výkonnosti pracovníků. Získané poznatky jsou následně využity k plánování obsahu a efektivnímu alokování finančních prostředků.

Pro systematický sběr dat využívám různé zdroje, včetně celopodnikových údajů, informací o pracovních pozicích a individuálních profilech zaměstnanců. Metody zahrnují analýzu interních dokumentů, pracovních popisů a výsledků šetření.

Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti XY identifikuje nedostatky v dovednostech a znalostech, což je klíčové pro navrhování efektivních vzdělávacích programů. Cílem je podpořit dlouhodobý růst a úspěch společnosti prostřednictvím cíleného a systematického rozvoje pracovníků.

Důkladná analýza vzdělávacích potřeb je základem pro úspěšné vzdělávací aktivity. Je klíčová pro identifikaci oblastí potřebujících zlepšení a navrhování programů s měřitelnými výsledky, které odpovídají potřebám zaměstnanců a cílům společnosti XY.

## **2 . Systém vzdělávání ve společnosti XY**

V předchozích kapitolách jsem definoval termíny a popsal systematický proces vzdělávání pracovníků v organizaci. Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je vytvořit návrh systému vzdělávání ve společnosti XY, převedu teoretické poznatky do praktického návrhu.

V rámci snahy o další rozvoj a posílení vzdělávacích aktivit ve společnosti XY je nezbytné systematicky přistoupit k navrhování a implementaci nového vzdělávacího systému. Jelikož momentálně ve společnosti chybí jakýkoliv strukturovaný přístup ke vzdělávání pracovníků, rozhodl jsem se iniciovat proces vytvořením takového systému vzdělávání pomocí čtyř základních kroků uvedených v kapitole 1, který bude

opakovaně použitelný a plně integrovaný do firemní strategie a cílů. Tyto čtyři kroky jsou:

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
- Plánování vzdělávací akce
- Realizace vzdělávací akce
- Vyhodnocení vzdělávací akce

Zavedení těchto kroků, které jsem teoreticky vymezil a popsal výše, vytvoří model vzdělávací akce a tento proces bude možné systematicky opakovat, čímž vznikne celý vzdělávací systém.

Následující kroky popisují postup vytvoření funkčního vzdělávacího systému.

## **2.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním a klíčovým krokem. K jeho naplnění potřebuji shromáždit data z prostředí společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout systém vzdělávání pracovníků ve společnosti XY na základě analýzy současného stavu. Společnost XY preferuje zachování soukromí svých interních dat.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb je důležité zjistit, jakým způsobem společnost XY doposud v oblasti vzdělávání postupovala.

### **2.1.1. Zdroje a metody analýzy vzdělávacích potřeb**

Sběr dat jsem provedl systematickým vyhledáváním a následnou analýzou informací interních zdrojů ve společnosti XY, data jsem vyhledával a sbíral ze tří oblastí zdrojů, jak je popsáno v kapitole 1.1.:

1. celopodnikové údaje

2. údaje o pracovních místech
3. údaje o jednotlivých pracovnících

Jako metodu jsem zvolil sociologický výzkum, dotazníkové šetření a rozhovory s pracovníky personálního oddělení z důvodu absence jakéhokoliv vzdělávacího systému ve společnosti XY.

### **2.1.2 Celopodnikové údaje - interní materiály společnosti XY**

Cílem je získat celkový obrázek o tom, jak společnost ke vzdělávání pracovníků přistupuje. Jaké zdroje a prostředí pro podporu vzdělávání vytváří a zda je například vzdělávání součástí celopodnikové strategie.

Společnost XY neprovádí systematické vzdělávání pracovníků, i když si v kontextu konkurenceschopnosti, měnícího se trhu, přístupu zákazníků a přicházejících nových trendů, spolu s nutným zvýšením loajality a motivace pracovníků na všech úrovních plně uvědomuje nutnost takovýto systém vytvořit a zavést.

Společnost disponuje potřebnými zdroji, personální oddělení bude do budoucna posíleno o specialistu zaměřeného na rozvoj pracovníků.

Připravovaná strategie společnosti obsahuje už pro nadcházející období prvky cíleného a systematického vzdělávání pracovníků i s očekávanými dopady.

Na úrovni celopodnikových údajů jsem použil následující metody:

1. Analýza firemních dokumentů: dokumenty týkající se personální strategie.

Podrobným studiem dokumentů jsem zjistil, že zaměstnanci prošli pouze základními školeními především předepsanými zákonem nebo profesními vyhláškami, případně školeními úzce spjatými s výrobním programem společnosti XY. Společnost XY však nesouhlasila se zveřejněním těchto interních dokumentů, takže je mohu specifikovat pouze obecně.

## 2. Analýza průzkumu potřeb a spokojenosti zákazníků:

Při studiu dokumentů jsem se setkal s tím, že zákazníci často poukazovali na neosobní komunikaci a nevhodnou formulaci nabídky, což naznačovalo potřebu zlepšit dovednosti pracovníků i v těchto oblastech. Bohužel jde opět o interní dokumenty u kterých společnost XY nesouhlasila se zveřejněním. Jistým vodítkem s relevantními daty se stal rozeslaný dotazník popsany níže.

Každá organizace je jedinečná svým zaměřením, vnitřní kulturou, místem podnikání a stylem vedení. Neexistují dvě zcela stejné společnosti. Tyto rozdíly tvoří základní charakteristiky, které definují identitu každé organizace a ovlivňují její vnitřní procesy a vnější projevy.

V současném dynamickém podnikatelském prostředí je nezbytné, aby společnosti nejen disponovaly špičkovým technologickým vybavením a prováděly strategické investice, ale také kladly důraz na své zaměstnance. Lidský kapitál, tedy znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků, představuje klíčový prvek pro dosažení konkurenceschopnosti. Motivace a nadšení zaměstnanců hrají zásadní roli při dosahování cílů společnosti a mohou být rozhodující konkurenční výhodou.

Chtěl bych zdůraznit, že v centru každé úspěšné výrobní organizace stojí její zaměstnanci. Jejich neustálé vzdělávání a rozvoj jsou investicí, která se mnohonásobně vrací v podobě zvýšené produktivity, spokojenosti zaměstnanců a celkového růstu společnosti.

### **Individuální úroveň**

Společnost XY nemá zavedený systém kompetencí, proto jej pro analýzu vzdělávacích potřeb nemohu využít.

Na úrovni jednotlivce probíhá analýza dat pomocí následujících metod:



1. Analýza osobních dokumentů: složky jednotlivých pracovníků, informace o nejvyšším dosaženém vzdělání, absolvovaných kurzech a zákonných školeních.

Vzhledem k tomu, že společnost XY nesouhlasila se zveřejněním interních dokumentů, mohu tyto dokumenty specifikovat pouze obecně: Kromě vzdělávání předepsaných zákony, případně těch, které jsou nutné realizovat v zájmu předmětu podnikání společnosti, není vzdělávání nijak systematicky realizováno ani organizováno.

2. Analýza popisu pracovního místa: dokument zahrnuje seznam činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a pracovních podmínek spojených s konkrétním pracovním místem. Vzhledem k tomu, že společnost XY nesouhlasila se zveřejněním interních dokumentů, mohu tyto dokumenty specifikovat pouze obecně:

Z poskytnutých materiálů plyne, že se vzdělávání účastní pracovníci nahodile, chaoticky, bez systematického přístupu.

3. Analýza ročního hodnocení pracovníka: výsledky práce pracovníka, jeho pracovní chování a vztahy se spolupracovníky a zákazníky. Výsledky hodnocení mohou dále sloužit jako podklad pro rozhovory s vedoucími pracovníky při společném hledání způsobů zlepšení. I zde společnost XY nesouhlasila se zveřejněním.

Analýza těchto dokumentů ukázala, že hlavní náplní práce zaměstnanců společnosti XY je plnění pracovních úkolů a zlepšování profesních dovedností. Z hodnocení zaměstnanců vyplynulo, že je potřeba prohloubit jejich odborné znalosti a dovednosti.

## Rozhovor

Rozhovory s pracovníky – pro lepší pochopení specifických vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků na různých úrovních jsem se rozhodl provést rozhovory.

Rozhovor může pomoci identifikovat problémy a navrhnout řešení. Pracovník může poskytnout informace, ale stává se, že říká to, co chce dotazující slyšet.

Rozhovory s vedoucími pracovníky a s pracovníky personálního oddělení jsem si připravil sadu otázek, které jsem použil při rozhovorech s pracovníky personálního oddělení a některými vedoucími pracovníky. Tyto polostrukturované rozhovory slouží ke sběru relevantních údajů v rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, jak ukazuje příloha č.1, mi pomohly získat představu o celkovém stavu vzdělávání ve společnosti XY a tedy odpověď na otázku: Jak je nastaven systém vzdělávání ve společnosti XY?

### Návrh otázek pro rozhovor:

Jméno:

Oddělení/ úsek/ středisko:

1. Jak si představujete, že by měl vypadat vzdělávací systém ve vaší společnosti?
2. Jakou roli, by mělo hrát vzdělávání vašich pracovníků?
3. Jak by podle Vás mělo vzdělávání ve společnosti pomáhat naplňovat firemní cíle?
4. Jaké konkrétní typ školení by podle Vás pomohl aktuálně nejvíce?
5. Máte nějaké konkrétní typy školení, které by na Vašem úseku pomohly nejvíce?

*Příloha č.1: Rozhovor – návrh otázek pro rozhovor s vedoucími pracovníky.*

Vyhodnocení otázek následně poskytne vhled do organizace a fungování firemního vzdělávání a jeho nedostatků a potřeb.

Výstup z pohovorů mohu z důvodu bezpečnosti a zájmů společnosti XY přiblížit pouze obecně:

- Společnost si uvědomuje důležitost vzdělávání pracovníků
- Společnost potřebuje zavést systematické vzdělávání pro rozvoj svých pracovníků a pro tento účel už byly podniknuty kroky jak v cílech a strategiích společnosti, tak personálně na personálním oddělení.
- Vzdělávání v současném konkurenčním prostředí hraje pro společnost klíčovou roli a je považováno za klíčové nejen v motivaci, snížení fluktuace, ale především naplnění firemních cílů
- Vedle specifických vzdělávacích aktivit se účastníci shodli na potřebě vzdělávání v oblasti komunikace a eliminace konfliktů na pracovišti.

## Dotazník

Jedním z nástrojů, který napomáhá v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je dotazník. Tento je možné například prostřednictvím personálního oddělení rozeslat všem pracovníkům a jeho cílem je zjistit, jaké mají potřeby vzdělávání ve vztahu ke své kvalifikaci případně například ke zvýšení své výkonnosti.

Dotazník (příloha č.2.) obsahuje otázky týkající se současných dovedností pracovníků, potřeb pro další rozvoj a oblastí, ve kterých cítí nedostatky.

<p><b>Dotazník firemního vzdělávání:</b></p> <p><i>Dobrý den, prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který nám pomůže lépe porozumět Vaším individuálním vzdělávacím potřebám. Vaše odpovědi budou klíčové pro plánování vhodných rozvojových aktivit ve firmě XY. Děkujeme za Vaši účast.</i></p>
<p><b>Jméno:</b></p>
<p><b>Oddělení/ úsek/ číslo střediska:</b></p>
<p><b>Pracovní pozice:</b></p>
<p>Jaké dovednosti a znalosti považujete za nejdůležitější ve Vaší současné pracovní roli?</p>
<p>Jaké vzdělávání potřebujete ke zvýšení své výkonnosti?</p>

Jaké nové dovednosti by Vám pomohly vylepšit Vaši produktivitu nebo kvalitu práce?
Firemní vzdělávání považujete za (prosím zatrhněte jednu odpověď): <ul style="list-style-type: none"> <li>- velmi důležité</li> <li>- důležité</li> <li>- nedůležité</li> </ul>
Účastnil/a jste se v minulosti nějakých vzdělávacích akcí ve firmě? (zatrhněte a případně dopište odpověď) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ano – jakých:</li> <li>- Ne</li> </ul>
Pokud ano, byly pro vás přínosné? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ano</li> <li>- Ne</li> </ul>
Máte nějaké návrhy na zlepšení pracovních postupů nebo procesů ve Vašem týmu nebo oddělení?

*Příloha č.2: Dotazník pro zjištění vzdělávacích potřeb pracovníků*

Výstupy dotazníku jsou následně podkladem pro podrobnější analýzu potřeb vzdělávání.

- V našem případě se vyjádřilo celkově 31 % dotázaných účastníků, kde ve většině případů (87%) převládala potřeba komunikačních dovedností, dovedností spojených s používáním vnitropodnikového softwaru a školení pro řešení konfliktů.
- V případě požadovaných dovedností pak převládala komunikace a řešení konfliktů 86%.
- V případě otázek na důležitost vzdělávání ve společnosti XY, se 99% shodlo na jejich vysoké důležitosti, když hodnotili „velmi důležité“.
- Otázky týkající se účasti na vzdělávacích akcích organizovaných společností v minulosti odpověděla pozitivně pouze 3% dotázaných a všechny odpovědi se týkaly vzdělávání spojeného s předmětem podnikání společnosti. Zde 100% odpověděli, že vzdělání mělo pro účastníky přínos.

Tento dotazník lze před spuštěním vnímat jako nástroj, který společnosti XY ukáže první kroky ve vzdělávání pracovníků. Doporučuji tento dotazník později zopakovat.

### **Pozorování**

Aktivní sledování práce na pracovišti a identifikace nedostatků v dovednostech a znalostech přímo během provádění úkolů je dalším nástrojem používaným v rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeby v rámci vzdělávání pracovníků ve společnosti. V našem případě mi nebylo umožněno pozorování z již výše uvedených důvodů.

Analýza získaných dat z dotazníků, rozhovorů a pozorování umožňuje identifikovat klíčové oblasti, kde existují vzdělávací mezery a potřeby a tyto výsledky zpracovat do strukturovaného reportu, který dále poslouží k vlastnímu plánování vzdělávací akce. Při zpracování dat je důležité udržovat vysokou míru důvěrnosti a respektovat interní politiky společnosti týkající se zveřejňování interních dokumentů.

### **Prostředí společnosti XY**

Mým cílem je vytvořit návrh vzdělávacího systému pro společnost XY. Před samotným procesem návrhu je nezbytné pochopit prostředí, ve kterém bude tento systém fungovat. Klíčové je zjištění, zda společnost podporuje vzdělávací iniciativy a vytváří pro ně adekvátní podmínky, což výrazně ovlivňuje efektivitu vzdělávacích akcí. Významné je nejen fyzické prostředí, ale i organizační kultura a podpora ze strany vedení.

Pro navržení efektivního vzdělávacího systému je podstatný důkladný popis prostředí ve společnosti XY, který odráží specifickou atmosféru danou mezilidskými vztahy a pracovními podmínkami. Společnost, zaměřující se na zakázkovou strojírenskou výrobu, pěstuje kvalitní vztahy se zákazníky a dbá na etické jednání s dodavateli i zaměstnanci. Vedení klade velký důraz na kvalitu a kreativitu při plnění zákaznických požadavků.

V současné době je vzdělávání vnímáno jako klíčová investice do zaměstnanců, přinášející konkurenční výhodu. Historicky však byl rozvoj zaměstnanců zanedbáván, probíhal nesystematicky a bez koordinace. Personální oddělení, které se dosud zaměřovalo primárně na administrativní úkoly, bylo pověřeno vypracováním systému vzdělávání. Vize vedení směřuje k vytvoření vzdělávacích nástrojů pro všechny úrovně společnosti, což by mělo během dvou let vést ke zvýšení kvality produktů a služeb.

Společnost XY, rodinný podnik s více než 15letou tradicí a více než 120 zaměstnanci, si je vědoma důležitosti lidského kapitálu a potřeby jeho systematického rozvoje pro zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti na trhu. Analýza tohoto kontextu je esenciální pro pochopení vzdělávacích potřeb a pro návrh efektivních vzdělávacích strategií.

### **Vize a poslání společnosti**

Vize a poslání společnosti představují dlouhodobé cíle a hodnoty, které organizace sleduje. Tyto prvky jsou klíčové pro vytváření a udržování vzdělávacích programů, jež podporují strategické cíle společnosti.

Společnost XY je významným hráčem na trhu ve svém oboru. V této části se zaměříme na popis prostředí vzdělávací akce, vizi a poslání společnosti, organizační strukturu a aktuální praxi vzdělávání.

Pochopení dlouhodobých cílů a hodnot společnosti XY je zásadní pro pochopení kultury a prostředí firmy, což ovlivňuje efektivitu a úspěšnost vzdělávání zaměstnanců.

Společnost XY je významným hráčem na trhu s vlastními výrobními kapacitami, které zahrnují lisovací linky a komplexní logistickou strukturu, doplněnou vlastním výzkumným a vývojovým střediskem. Jejím hlavním cílem je zajišťovat specifický segment pryžových produktů pro strojírenský a automobilový trh.

Vize společnosti spočívá v neustálém zlepšování výrobních postupů a produktů, udržování technologických trendů v oblasti zpracování pryže a udržení pozice vysoce kvalitního a spolehlivého dodavatele. Společnost XY chce být klíčovým dodavatelem (další podrobnosti jsou kvůli utajení nedostupné). V personální rovině chce společnost mít "stabilizovaný, loajální a vysoce výkonný tým zaměstnanců".

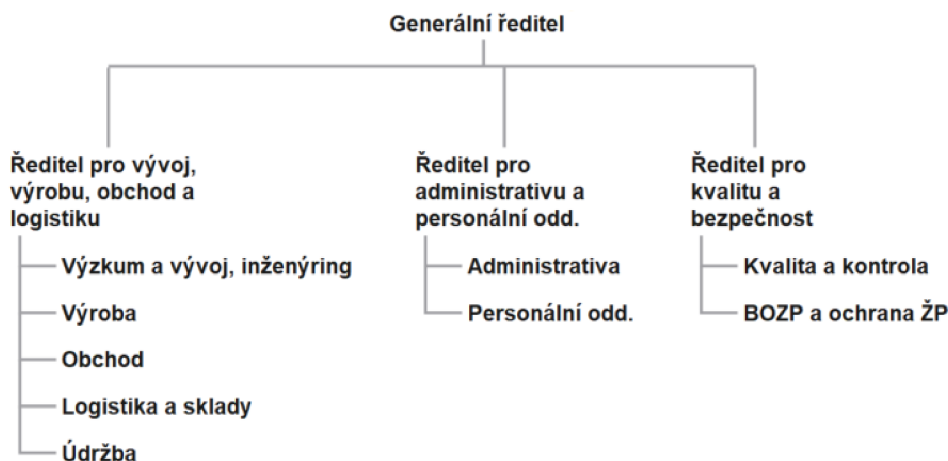
Společnost klade důraz na kvalitu nejen ve formě výstupů a kontroly výrobků, ale také v dodržování smluvených termínů. Pro naplnění této vize je klíčová efektivní komunikace, zejména na úrovni středního managementu, která umožňuje efektivní přenos informací a řízení v rámci organizace.

Ačkoli společnost začala jako rodinný podnik, dnes se rozrostla na rozsáhlý provoz s více než 120 zaměstnanci. Růst firmy přinesl nové výzvy, včetně složitějšího operačního řízení a potřeby profesionálního přístupu k řízení a komunikaci.

### **2.1.3 Organizační struktura**

Organizační struktura (obrázek č.3) výrazně ovlivňuje způsob plánování a realizace vzdělávacích aktivit. Hierarchické struktury mohou mít různé dopady na vzdělávání, zejména pokud jde o rozhodovací procesy a komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi managementu.

Společnost XY má hierarchickou organizační strukturu, kde na vrcholu stojí generální ředitel, který je zároveň majitelem společnosti. Pod ním jsou tři ředitelé, každý odpovědný za jednu z divizí. Tito ředitelé řídí liniové manažery, kteří mají na starosti jednotlivá oddělení a týmy pracovníků. Tato struktura může ovlivnit efektivitu vzdělávacích aktivit, protože rozhodovací procesy a tok informací musí procházet několika úrovněmi managementu.



Obrázek č.3: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

## 2.1.4 Vzdělávání pracovníků ve společnosti XY

### Současná situace vzdělávání

Vzdělávání pracovníků ve společnosti XY probíhá nahodile a chaoticky, řízené spíše aktuální potřebou než systematickým plánováním. Systematické vzdělávání je zajištěno pouze v oblastech předepsaných zákonem či profesními normami, i když ani zde neexistuje pevný plán. Vzdělávání zaměřené na technologie a výrobní procesy je organizováno podle momentálních požadavků zákazníků nebo aktuálních trendů, zaměřuje se na oblasti úzce související s povinnostmi a předmětem podnikání a většinou zahrnuje řadové pracovníky. Toto vzdělávání je spíše reakcí na nutnost plnění závazných povinností než výsledkem systematického vzdělávacího plánu. A aktuálně jsou využívány tyto formy vzdělávání:

### Veletrhy a odborné konference

Veletrhy a odborné konference poskytují pracovníkům příležitost získat nové poznatky a osvojit si moderní trendy a postupy v oblasti technologií souvisejících s předmětem podnikání společnosti. Tyto akce jsou organizovány personálním oddělením ve spolupráci s vedením společnosti.



## **Samostudium**

Personální oddělení ve spolupráci s ostatními složkami společnosti XY připravuje vzdělávací materiály zaměřené na jednotlivé oblasti pracovní náplně, které jsou přístupné prostřednictvím interního portálu. Pracovníci je zpracovávají formou samostudia ve svém volném čase a aplikují získané poznatky do své každodenní praxe. Nadřízení poskytují podporu formou mentoringu.

Technické a personální oddělení například připravuje materiály při zavádění nové technologie, produktu nebo změně materiálu. Tyto materiály jsou klíčové pro úspěšné zvládnutí inovací a jsou předávány pracovníkům k důkladnému nastudování. Pracovníci se tak aktivně zapojují do procesu rozvoje nové technologie a spolu s podporou nadřízených začleňují nové poznatky do každodenní pracovní rutiny. Následně předávají své znalosti a dovednosti svým kolegům formou praktického proškolení na pracovišti, čímž se zajišťuje kontinuální vývoj a zdokonalování pracovních postupů v celé firmě.

## **Mentoring**

Nadřízení hrají klíčovou roli v rozvoji svých podřízených prostřednictvím mentoringu. Každý pracovník má přiděleného mentora, který poskytuje individuální podporu a zpětnou vazbu při ukotvování naučených dovedností. Mentoring je ve firmě zaveden jako pravidelná a strukturovaná služba, umožňující systematický rozvoj dovedností pracovníků a získávání nových perspektiv.

## **Externí kurzy**

Externí kurzy představují další prvek vzdělávání pracovníků. Tyto kurzy jsou vybírány spíše nahodile a nekoordinovaně, což vede k rozdrobení účinku vzdělávání, protože se účastní jednotlivci nebo malé skupiny pracovníků. Průzkumem bylo zjištěno, že tyto kurzy často neposkytují relevantní informace nebo nástroje pro specifické role pracovníků ve společnosti.

Pracovníci jsou na kurzy posíláni po malých skupinách nebo jednotlivě, což ztěžuje koordinaci a sdílení získaných znalostí. Tento přístup omezuje efektivitu vzdělávání, protože pracovníci nemají možnost sdílet poznatky s ostatními členy týmu. Výsledkem je nekoordinované vzdělávání, které má několik negativních důsledků ovlivňujících efektivitu a produktivitu pracovního prostředí.

Jedním z hlavních problémů je nedostatečné sdílení znalostí a poznatků mezi zaměstnanci. Různí pracovníci mají různé úrovně znalostí a dovedností, což vytváří nerovnováhu a nesourodost v pracovním prostředí. Nedostatečná komunikace a koordinace vede k tomu, že specializované znalosti jednotlivců zůstávají nevyužité, což dále prohlubuje rozdíly v pracovních schopnostech a znalostech mezi pracovníky.

Na základě mého pozorování a analýzy jsem přišel k názoru, že je nezbytné pro další rozvoj a posílení vzdělávacích iniciativ ve společnosti XY systematicky přistoupit k návrhu a implementaci nového vzdělávacího systému. V současnosti společnost postrádá jakoukoliv strukturovanou metodu vzdělávání svých pracovníků, což mě vedlo k rozhodnutí zahájit proces vytváření opakovaně použitelného a s firemními cíli integrovaného systému.

V tuto chvíli se nacházíme v kritickém bodě projektu, kde probíhá analýza a identifikace vzdělávacích potřeb a interpretace shromážděných dat. Zásadní je posouzení, zda lze identifikovaný problém - rozdíl mezi současným a požadovaným stavem - řešit prostřednictvím vzdělávacích aktivit. Pokud dospějeme k závěru, že vzdělávání je adekvátní řešení, bude nutné navrhnout další etapy vzdělávacího projektu, jak uvádí Bartoňková (2010, s. 134).

## **2.2. Plánování vzdělávací akce**

### **Přenos informací do plánu vzdělávání**

Informace získané z analýzy vzdělávacích potřeb budou začleněny do komplexního plánu vzdělávacích aktivit. Pro efektivní fungování celého systému vzdělávání zaměstnanců společnosti XY je esenciální, aby byly popsány kroky pravidelně opakovány a aplikovány systematicky a metodicky.

Proces plánování vzdělávacích akcí, který vychází z důkladné analýzy potřeb zaměstnanců, je klíčový pro systematické zlepšování jejich dovedností a znalostí v souladu s firemními cíli a strategiemi. Vzdělávání tak představuje investici do profesního růstu zaměstnanců a současně podporuje celkový rozvoj a konkurenceschopnost organizace.

Po rozpoznání klíčových vzdělávacích potřeb zaměstnanců se plán zaměří na definici jasných a měřitelných cílů vzdělávacích akcí, výběr účinných metod a forem vzdělávání, a následně na implementaci a hodnocení efektivity těchto akcí. Tato sekce detailně popisuje kroky, které musí společnost XY provést, aby úspěšně plánovala a realizovala vzdělávací iniciativy, které přinesou očekávané výsledky a posílí její tržní pozici. Do plánu budou zařazena specifická školení a rozvojové programy pro určené oblasti, stanoveny termíny jejich realizace a určeny osoby odpovědné za implementaci a hodnocení jejich účinnosti.

### **Identifikace konkrétních vzdělávacích potřeb**

Na základě provedené analýzy provedu identifikaci klíčových oblastí, kde je zapotřebí dalšího rozvoje. Jde o specifikaci, jaké dovednosti a znalosti jsou potřebné pro zlepšení výkonu pracovníků zaměstnanců společnosti. Výstup formou tabulky může vypadat tak, jak uvádí příloha č.3. a její příklad.

Oblast	Identifikace konkrétních vzdělávacích potřeb	Možný návrh řešení
<b>Technické dovednosti</b>	Rozpoznatelné nedostatky v ovládnání nových technologií a procesů ve výrobě.	Navrhnout pravidelná školení zaměřená na tyto nové technologie.
<b>Manažerské dovednosti</b>	Potřeba zlepšení v oblasti řízení týmů, komunikace a řešení konfliktů mezi středním managementem	Plánovat kurzy zaměřené na rozvoj těchto měkkých dovedností.
<b>Firemní kultura a hodnoty</b>	Zjištění nedostatečných znalostí o bezpečnostních postupech mezi zaměstnanci.	Navrhnout školení zaměřená na posílení těchto hodnot napříč organizací.
<b>Bezpečnost práce</b>	Zjištění nedostatečných znalostí o bezpečnostních postupech mezi zaměstnanci.	Organizovat školení zaměřená na bezpečnost práce a ochranu zdraví.

*Příloha č.3 - Příklad konkrétních vzdělávacích potřeb*

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je klíčovým krokem pro plánování vzdělávací akce. Při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb bereme v potaz různé zdroje informací, včetně osobních a pracovních dokumentů, rozhovorů a průzkumů. Tyto informace mohou být získávány anonymně a zobecněny, aby byla zajištěna důvěrnost. Na základě této analýzy identifikujeme oblasti, ve kterých je potřeba pracovníky dále vzdělávat a rozvíjet jejich dovednosti.

### 2.2.1 Cíle vzdělávací akce

Analýzou zjištěné výkonnostní mezery pomohou stanovit konkrétní vzdělávací cíle a plán. Vzdělávací cíle jsou konkrétní znalosti a dovednosti, které budou výstupem vzdělávací akce v oblastech:

- konativní cíle – co konkrétně budou účastníci umět? Například: účastníci budou umět řešit interpersonální konflikty, a vyjednávat při řešení sporů v pracovním prostředí, efektivně vést tým a získat autoritu vedoucího pracovníka.

- afektivní cíle – jak konkrétně budou účastníci schopni reagovat, řešit nastalé situace? Například: budou schopni objektivního přístupu při řešení konfliktů, což zahrnuje schopnost zachovat klid a rozvážnost a hledat konstruktivní řešení, také si udržet autoritu vedoucího pracovníka prostřednictvím efektivního vedení a komunikace s týmem, respektování stanovených pravidel a vytváření harmonické pracovní atmosféry, schopnosti aktivně naslouchat a věnovat čas podřízenému a dokázat určit a ověřit prioritu řešené situace s jejími dopady na tým,
- psychomotorické cíle – jaké budou mít účastníci praktické dovednosti? Například: budou po skončení vzdělávací akce schopni vyjmenovat zásady řešení konfliktních situací, znát a identifikovat základní principy komunikace, prvky motivace podřízených.

### 2.2.2 Studijní plán

Studijní plán vzdělávací akce se sestavuje na základě stanovených cílů, které jsou převedeny do konkrétního obsahu. Časová dotace, metody a formy výuky, a didaktické pomůcky jsou vybrány s cílem dosáhnout optimálního vzdělávacího procesu. Časové rozvržení je navrženo tak, aby umožnilo důkladné pokrytí jednotlivých témat a aktivit. Metody výuky zahrnují interaktivní přednášky, skupinové diskuse, hraní rolí, cvičení a praktické úkoly.

Formy výuky jsou diversifikovány s cílem oslovit různé typy účastníků a přizpůsobit se jejich individuálním preferencím a učebním stylům. Didaktické pomůcky, jako jsou prezentace v PowerPointu, audiovizuální materiály, praktické ukázky a studijní materiály, jsou integrovány do výuky k podpoře efektivního a interaktivního učení.

Tento komplexní přístup k výuce umožňuje účastníkům dosáhnout stanovených cílů vzdělávací akce s maximálním možným výsledkem.

Program vzdělávací akce ve formě tabulky podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 100) uvedený v tabulce č.4. může celý proces velmi usnadnit.

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky

Příloha č.4: Program vzdělávací akce - příklad

Osnova vzdělávací akce pak rozebírá podrobně klíčové body výuky a cílů včetně způsobu kontroly (příloha č.5)

Hlavní cíl akce			Způsob kontroly		
Účastníci budou schopni...					
Rámcový cíl					
Časová dotace	Dílčí cíle	Způsob kontroly	Učivo	Strategie	Poznámky

Příloha č.5: Osnova vzdělávací akce s příklady

Studijní plán lze vytvořit jako tabulku. V příloze č.6 je příklad tabulky.

Studijní disciplína	Časová dotace	Formy vzdělávání	Metody vzdělávání	Didaktické pomůcky/ techniky	Způsob kontroly dosažení

Příloha č.6: Studijní plán

Pro každou vzdělávací akci je potřeba vytvořit samostatný plán, tak jak ukazuje příklad v příloze č.7. Zde příklad plánu pro školení komunikačních dovedností.

Studijní disciplína	Časová dotace	Formy vzdělávání	Metody vzdělávání	Didaktické pomůcky/ techniky	Způsob kontroly dosažení
Úvod, Základy komunikace	8:00 – 8:45	Přímá výuka	Přednáška, Demonstrování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Prezence, Dotazy účastníků a reakce na ně
Verbální a neverbální komunikace	8:45 – 10:00	Přímá výuka	Přednáška spojená s diskusí, Demonstrování, Hraní rolí, Simulace	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Moderovaná diskuze, Dotazy účastníků a reakce na ně
Jasná a přesná komunikace	10:00 – 11:00	Přímá výuka	Brainstorming, Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Empatie a naslouchání	11:00 – 12:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Koučování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Motivační komunikace	13:30 – 14:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Hraní rolí, Koučování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Způsoby komunikace	14:30 – 15:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Hraní rolí	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Ukončení	15:30 – 16:00	Přímá výuka	Dotazník zpětné vazby	Dotazník zpětné vazby	Dotazník zpětné vazby

Tabulka č.7: Studijní plán – příklad školení Studijního plánu komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

V plánu je zahrnuta také přestávka na oběd účastníků i lektora.

### 2.2.3 Obsah vzdělávací akce

Ze studijního plánu vyplývá obsah vzdělávací akce – osnovy, jak uvádí příklad v příloze č. 8. Jde o měřitelnou změnu znalostí. Při zpracování byly zahrnuty konkrétní zjištěné nedostatky z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.

Studijní oblast/ aktivita	Obsah aktivity	Cíl aktivity
<b>Úvod a základy komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definice komunikace a její význam v pracovním prostředí.</li> <li>- Principy efektivní komunikace vedení a motivace týmu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si základní principy komunikace a její klíčový význam pro úspěšné vedení týmu.</li> </ul>
<b>Verbální a neverbální komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam verbálního a neverbálního projevu v komunikaci s týmem.</li> <li>- Rozpoznávání neverbálních signálů a jejich vliv na komunikaci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat znalosti o efektivním využívání verbální a neverbální komunikace k posílení vztahů v týmu a zlepšení porozumění.</li> </ul>
<b>Jasná a přesná komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniky a strategie pro jasnou a přesnou komunikaci s členy týmu.</li> <li>- Práce s cíli, očekáváními a úkoly v rámci týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat znalosti o možnostech formulace svých požadavků a komunikace se členy týmu jasně a srozumitelně. Osvojit si nové metody a techniky.</li> </ul>
<b>Empatie a naslouchání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam empatie a naslouchání ve vedení a motivaci týmu.</li> <li>- Techniky pro aktivní naslouchání a projevování empatie v pracovním prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a rozvíjet schopnost naslouchat a projevovat empatii ke členům týmu a pro lepší porozumění jejich potřebám a obavám.</li> </ul>
<b>Motivační komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie a techniky pro motivaci týmu prostřednictvím komunikace.</li> <li>- Podpora a ocenění úspěchů členů týmu a udržení pozitivní pracovní atmosféry.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si nové znalosti a postupy, jak motivovat svůj tým a udržovat pozitivní pracovní prostředí prostřednictvím komunikace.</li> </ul>
<b>Způsoby komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přímá komunikace vs. elektronická komunikace: výhody a nevýhody.</li> <li>- Využití moderních technologií pro efektivní komunikaci v pracovním prostředí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si různé způsoby komunikace a naučit je vybírat ten nejvhodnější pro danou situaci.</li> </ul>
<b>Praktické cvičení a simulace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hraní rolí a cvičení zaměřené na aplikaci naučených dovedností v praxi.</li> <li>- Zpětná vazba a reflexe na praktické situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procvičit aplikaci naučených dovedností v reálných pracovních situacích a získat zpětnou vazbu od trenéra a kolegů</li> </ul>

Tabulka č.8: Osnovy vzdělávací akce s příkladem (zdroj: vlastní zpracování)



## 2.2.4 Formy a metody vzdělávání

Formy a metody vzdělávání budou koncipovány podle obsahu a cílů kurzu, jak bylo uvedeno ve studijním plánu. V rámci přímé výuky budou využity různé metody a přístupy s cílem maximalizovat efektivitu vzdělávání. Lektor nejprve předá teoretické poznatky prostřednictvím přednášky, která bude následována interaktivní diskuzí. Účastníci budou moci aktivně zapojit své názory a zkušenosti. Pro podporu kreativity a sdílení nápadů se využije brainstorming. Cvičení a tréninkové aktivity umožní účastníkům praktické procvičení a aplikaci naučených dovedností v reálných pracovních situacích. Kromě toho se plánuje hraní situací, kde účastníci budou mít možnost simulovat pracovní situace a praktikovat nové dovednosti pod vedením lektora a spoluúčastníků. Tyto metody budou kombinovány tak, aby poskytl komplexní a interaktivní vzdělávací prostředí.

## 2.2.5 Prostředí vzdělávání

Firma disponuje vlastními vzdělávacími kapacitami, které jsou klíčovým prvkem pro rozvoj pracovníků a dosahování firemních cílů. Tato interní vzdělávací zařízení umožňují flexibilitu a přizpůsobení vzdělávacích aktivit přímo potřebám firmy a účastníků. Jsou zde k dispozici moderní výukové materiály, zařízení a technologie, které podporují interaktivní a efektivní učení. Díky tomu je možné realizovat různé formy vzdělávání, včetně přednášek, praktických cvičení, diskuzí, simulací pracovních situací a individuálního tréninku. Tato vzdělávací zařízení tak poskytují ideální prostředí pro kontinuální rozvoj liniových manažerů a zvyšování jejich kompetencí v oblasti komunikace a vedení týmu.

## 2.2.6 Lektor vzdělávací akce

Pro vedení vzdělávací akce bude vybrán externí lektor, přičemž důraz bude kladen na specifika tématu, stanovené cíle kurzu a charakteristiku účastníků. Při výběru bude klíčové zohlednit odbornost lektora v **daných** oblastech, stejně jako jeho schopnost

přizpůsobit výuku specifickým potřebám firmy XY. Pro efektivní adaptaci obsahu vzdělávacího programu je nutné, aby lektor byl seznámen s prostředím a specifiky společnosti XY. Před zahájením akce bude požadováno, aby lektor poskytl reference a seznam předchozích podobných akcí, což umožní důkladně hodnotit jeho odbornost a schopnosti.

Další krok zahrnuje detailní domluvu s vybraným lektorem o obsahu a průběhu vzdělávacího programu, předání objednávky a dohodnutí podmínek spolupráce. Za organizaci a realizaci akce je zodpovědný pracovník personálního oddělení společnosti XY, který zajistí rezervaci školící místnosti, technické vybavení, občerstvení, tisk materiálů, a také přípravu a distribuci pozvánek. Bude také odpovědný za vytvoření prezenčních listin a osvědčení o absolvování kurzu.

Vzdělávací akce je plánována jako jednodenní událost, jejíž úspěšnost bude vyhodnocena po jejím skončení. Na základě této evaluace budou provedeny případné úpravy a plánování dalších akcí, což zajistí efektivní využití zdrojů a dosažení stanovených vzdělávacích cílů.

## **2.3 Realizace vzdělávací akce**

Realizace samotné vzdělávací akce navazuje na naplánované vzdělávací aktivity.

### **2.3.1 Časový a organizační plán**

Časový a organizační plán vzdělávací akce je klíčovým prvkem pro úspěšný průběh události. S ohledem na to, že všichni účastníci budou přítomni v místě, bude využita zasedací místnost společnosti XY jako prostor pro konání akce. To přináší určité výhody, jako je eliminace nákladů spojených s pronájmem externích prostor, avšak může také ovlivnit dosažení stanovených cílů vzdělávací akce. Existuje riziko, že účastníci budou rušeni nebo vyrušováni během akce, buď kvůli provozu firmy nebo kvůli jejich pracovním povinnostem.

Termín	Účastníci	Projekt	Výuka	Lektoři	Zodpovědná osoba

Příloha č.9: Organizační zajištění vzdělávací akce Zdroj: vlastní zpracování dle (Bartoňková, 2010, s. 170)

## Pozvánka

Pozvánka rozesílaná v předstihu je důležitým krokem nejen pro organizaci vzdělávací akce, ale také pro samotné účastníky a pro zdárný průběh plánování vzdělávacích akcí je nezbytná. Pozvánka může být realizována například uvedenou formou dle přílohy č.10.

Pozvánka na školení:	Název školení
Název a číslo projektu:	Interní projekt, případně poskytovaný formou dotace
Termín a čas:	
Místo konání:	
Lektor:	
Program:	Časový plán Začátek, konec, obědová pauza
Poznámky a upozornění:	Informace k obsahu, nutné pomůcky, které si účastníci přinesou s sebou.

Příloha č.10: Pozvánka na vzdělávací akci – příklad. Zdroj: vlastní zpracování

### 2.3.2 Kalkulace vzdělávací akce

Kalkulace nákladů vzdělávací akce (příloha č.11 a 12 s příkladem) je zásadním prvkem projektování této události. Tento proces vychází z fixních nákladů získaných z personálního oddělení společnosti XY. Kalkulace pečlivě zohledňuje prvky spojené s průběhem vzdělávací akce, a proto je předběžná. Obsahuje různé položky, jako je mzda lektora, doprava, občerstvení a další, náklady na pronájem prostor, případně

mzdy účastníků, případně jejich doprava, občerstvení během akce a tisk a přípravu studijních materiálů apod. Pokud například zajišťuje přípravu personální oddělení společnosti XY pomocí interních zdrojů, nejsou tyto náklady nutně uváděny a v kalkulaci se jako přímé nepočítají. Stejně tak může být zahrnuta práce pracovníka personálního oddělení, který má přípravu a organizaci akce na starosti.

Náklady	Cena	Jednotek/ osob	Celková cena

Příloha č.11: Předběžná kalkulace vzdělávací akce

Příklad (příloha č.12) uvádí předběžnou kalkulaci vzdělávací akce včetně nákladů za pracovníka personálního oddělení odpovědného za organizaci a také spolu s kalkulací mzdy účastníků.

Náklady	Cena	Jednotek/ osob	Celková cena
Mzda lektora	12.000,- Kč	1	12.000,- Kč
Doprava lektora	500,- Kč	1	500,- Kč
Stravování lektora	350,- Kč	1	350,- Kč
Tisk studijních materiálů	600,- Kč	1	600,- Kč
Mzda organizačního pracovníka/ pracovní den	1600,- Kč	0,5	800,- Kč
Občerstvení (Coffee Break)	1.200,- Kč	1	1.200,- Kč
Pronájem prostor	0,- Kč	1	0,- Kč
Mzda účastníků	3200,- Kč	12	38.400,- Kč
<b>Náklady celkem</b>			<b>53.850,- Kč</b>

Příloha č.12: Předběžná kalkulace vzdělávací akce - příklad (zdroj: vlastní zpracování)

## 2.4 Vyhodnocení vzdělávací akce

Vyhodnocení efektivity vzdělávacích programů je klíčovým prvkem pro posouzení jejich účinnosti a dopadu na organizaci. Pro tento účel existuje několik modelů evaluace, z nichž jeden z nejuznávanějších je Kirkpatrickův model popsáný v kapitole 3.4. Tento model poskytuje komplexní pohled na vzdělávací aktivity prostřednictvím čtyř úrovní hodnocení: reakce, poznatků, chování a výsledků.

- Vyhodnocení reakcí zahrnuje hodnocení spokojenosti účastníků s vzdělávací akcí. To může být provedeno prostřednictvím dotazníků, které získají zpětnou vazbu od účastníků ohledně jejich názorů, zkušeností a případných obav. Dotazníky budou distribuovány na konci, pro získání jak okamžité reakce, tak i dlouhodobějšího pohled na efektivitu programu. Dále bude získána i zpětná vazba od lektora, kteří tak poskytnou kontextuální pohled na průběh akce a identifikují oblasti, které mohou vyžadovat další zlepšení, tedy případné pokračování vzdělávání.
- Další úrovní bude vyhodnocení poznatků, které se zaměří na to, co účastníci z vzdělávací akce odnesli. To bude zahrnovat testování znalostí, dovedností a postojů před a po absolvování kurzu. Testy představují způsob, jakým lze měřit konkrétní pokrok účastníků a zjistit, do jaké míry se zlepšily jejich schopnosti a znalosti. Důležité je také sledovat, jak se tyto nové znalosti a dovednosti promítají do každodenní praxe, což lze provést prostřednictvím pozorování změn v chování účastníků a jejich schopnosti aplikovat naučené dovednosti ve svém pracovním prostředí.
- Vyhodnocení chování bude třetí úrovní Kirkpatrickova modelu a zaměřuje se na to, jak účastníci aplikují své nové znalosti a dovednosti v praxi. To vyžaduje sledování změn v chování účastníků v jejich pracovním prostředí po absolvování vzdělávací akce. Jedním z přístupů k tomuto vyhodnocení může být provádění rozhovorů s účastníky a jejich nadřízenými, abychom získali informace o tom, zda se nové znalosti promítají do jejich pracovních postupů a jaký dopad mají na výkon a výsledky práce.
- V neposlední řadě je zde vyhodnocení výsledků, které se zaměřuje na posouzení celkového dopadu vzdělávací akce na organizaci. To může zahrnovat měření konkrétních výsledků, jako je zlepšení výkonu pracovníků, snížení chybovosti, zvýšení produktivity nebo zvýšení ziskovosti organizace. Důležité je také porovnat náklady na vzdělávací program s jeho přínosy a zhodnotit návratnost investic (ROI). Tato úroveň vyžaduje komplexní analýzu

a porovnání dat, aby bylo možné vyvodit závěry o celkovém dopadu vzdělávacího programu na organizaci.

Celkově lze konstatovat, že použití Kirkpatrickova modelu evaluace poskytne strukturovaný přístup k vyhodnocení vzdělávacího programu a umožní posoudit jeho efektivitu z různých úhlů pohledu. Každá úroveň hodnocení přináší cenné informace, které mohou vést k identifikaci oblastí pro zlepšení a optimalizaci budoucích.

V průběhu delší vzdělávací akce je vhodné použít Dotazník pro účastníky v průběhu vzdělávací akce (příloha č.13) pro zjištění průběhu a případný možný zásah.

<b>Dotazník pro hodnocení probíhající vzdělávací akce</b>
Název:
Termín konání:

Prosíme o anonymní vyplnění dotazníku Vaší spokojenosti s probíhající vzdělávací akcí.

Otázka č.	1 (velmi spokojen)	2 (spokojen)	3 (drobné výhrady)	4 (nespokojen)	5 (velmi nespokojen)
1. Odborná úroveň lektora					
2. Přípravenost lektora					
3. Srozumitelnost výkladu					
4. Použitelnost probíraných témat pro vaši práci					
5. Kvalita studijních materiálů					
6. Kvalita studijních pomůcek					
7. Celkový průběh a organizace					
8. Celková spokojenost					
9. Která témata by Vás zajímala v dalším průběhu vzdělávací akce?					
10. Vaše připomínky:					

11. Vaše náměty na zlepšení:

Děkujeme za vyplnění.

*Příloha č.13: Dotazník v průběhu vzdělávací akce*

A na závěr pak Dotazník zpětné vazby pro účastníky (příloha č.14), který je důležité vždy pečlivě vyhodnotit a vyvodit z něj závěry pro další vzdělávání.

### Dotazník zpětné vazby vzdělávací akce

Název:

Termín konání:

Prosíme o anonymní vyplnění dotazníku Vaší spokojenosti se vzdělávací akcí.

Otázka č.	1 (velmi spokojen)	2 (spokojen)	3 (drobné výhrady)	4 (nespokojen)	5 (velmi nespokojen)
1. Odborná úroveň lektora					
2. Přípravenost lektora					
3. Srozumitelnost výkladu					
4. Použitelnost probíraných témat pro vaši práci					
5. Kvalita studijních materiálů					
6. Kvalita studijních pomůcek					
7. Celkový průběh a organizace					
8. Celková spokojenost					
9. Která část vás nejvíce oslovila?					
10. Která další témata by Vás zajímala?					
11. Vaše připomínky:					
12. Vaše náměty na zlepšení:					
13. Vaše doporučení pro zlepšení/ změny:					

Děkujeme za Vaši účast a za pozornost.

*Příloha č.14: Dotazník po skončení vzdělávací akce*



### 3 Závěr

Při tvorbě této práce jsem se zaměřil na návrh vzdělávacího systému společnosti XY, kde v současné době systematické vzdělávání neexistuje. V úvodu jsem si položil tyto výzkumné otázky: Jakým způsobem v současné době probíhá vzdělávání pracovníků v organizaci XY? Jak vytvořit vzdělávací systém pro pracovníky organizace XY? Jaké zdroje a dokumenty společnosti můžeme při vytváření vzdělávacího systému společnosti využít?

Ve společnosti XY není nastaven žádný systém vzdělávání pracovníků, což vyplynulo i při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, kde jsem použil především interní dokumenty společnosti XY a dále formou sociologického průzkumu s použitím polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků shromáždil data potřebná k analýze.

Mým východiskem byly odborné texty a interní zdroje společnosti XY, doplněné o informace z dotazníků a expertních rozhovorů. Strukturoval jsem práci do teoretické a praktické části a propojil je v návrhu systému vzdělávání.

Důkladné hodnocení a evaluace těchto vzdělávacích aktivit jsou klíčové pro udržení a posílení úspěšného vzdělávacího procesu v organizaci. Významným aspektem je také správné řízení procesu včetně koordinace od analýzy potřeb až po vyhodnocení celé vzdělávací akce.

Systém vzdělávání ve společnosti jsem se rozhodl navrhnout zavedením 4 kroků:

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
2. Plánování vzdělávací akce
3. Realizace vzdělávací akce
4. Vyhodnocení vzdělávací akce

Jejich systematickým opakováním vznikne ve společnosti XY vzdělávací systém.

Tento přístup umožní efektivně identifikovat potřeby, plánovat a realizovat vzdělávací aktivity a následně je vyhodnotit. Cílem je zajistit, aby každá vzdělávací akce byla dobře cílená, efektivní a přinášela konkrétní výsledky, které přispějí k rozvoji dovedností a znalostí zaměstnanců.

Celkově lze konstatovat, že kvalitně navržené a řízené vzdělávací aktivity jsou základem pro úspěch organizace v dynamickém pracovním prostředí.

Pevně věřím, že navržený vzdělávací systém bude úspěšně využit v praxi a pomůže zlepšit výkonnost ve společnosti XY.

## Zdroje a literatura

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2013, A). *Projektování vzdělávací akce pro andragogy*. Olomouc: UPOL.
- Bartoňková, H. (2013, B). *Firemní vzdělávání pro andragogy*. Olomouc: UPOL.
- Beneš, M. (2008). *Andragogika*. Grada Publishing.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2011). *Management*. Brno: Computer Press.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada
- Interní zdroje společnosti XY. (2023). *Vize cíle společnosti XY*. Brno.
- Interní zdroje společnosti XY. (2023). *Popis pracovní náplně liniového manažera společnosti XY*. Brno.
- Košťan, P. a Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie – plánování a realizace*. Brno: Computer Press.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů* (3. vyd.). Praha: Management Press.

- Koubek, J. (2015). *Personální práce v malých a středních firmách (4. vyd.)*. Praha: Grada Publishing
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia.
- Mužík, J. (2000). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI.
- Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton.
- Prokopenko, J. - Kubrt, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Vodák, J. – Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

## Seznam příloh

Příloha č.1: Rozhovor – návrh otázek pro rozhovor s vedoucími pracovníky.

Příloha č.2: Dotazník pro zjištění vzdělávacích potřeb pracovníků

Příloha č.3: Příklad konkrétních vzdělávacích potřeb

Příloha č.4: Program vzdělávací akce - příklad

Příloha č.5: Osnova vzdělávací akce s příklady

Příloha č.6: Studijní plán

Tabulka č.7: Studijní plán – příklad školení Studijního plánu komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č.8: Osnovy vzdělávací akce s příkladem (zdroj: vlastní zpracování)

Příloha č.9: Organizační zajištění vzdělávací akce Zdroj: vlastní zpracování dle (Bartoňková, 2010, s. 170)

Příloha č.10: Pozvánka na vzdělávací akci – příklad. Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č.11: Předběžná kalkulace vzdělávací akce

Příloha č.12: Předběžná kalkulace vzdělávací akce - příklad (zdroj: vlastní zpracování)

Příloha č.13: Dotazník v průběhu vzdělávací akce

Příloha č.14: Dotazník po skončení vzdělávací akce

Interní materiály společnosti XY nejsou z důvodu bezpečnosti a nesouhlasu se zveřejněním společností XY součástí této práce.

## Přílohy

### Návrh otázek pro rozhovor:

Jméno:

Oddělení/ úsek/ středisko:

1. Jak si představujete, že by měl vypadat vzdělávací systém ve vaší společnosti?
2. Jakou roli, by mělo hrát vzdělávání vašich pracovníků?
3. Jak by podle Vás mělo vzdělávání ve společnosti pomáhat naplňovat firemní cíle?
4. Jaké konkrétní typ školení by podle Vás pomohl aktuálně nejvíce?
5. Máte nějaké konkrétní typy školení, které by na Vašem úseku pomohly nejvíce?

*Příloha č.1: Rozhovor – návrh otázek pro rozhovor s vedoucími pracovníky.*

## Dotazník firemního vzdělávání:

*Dobrý den,*

*prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který nám pomůže lépe porozumět Vaším individuálním vzdělávacím potřebám. Vaše odpovědi budou klíčové pro plánování vhodných rozvojových aktivit ve firmě XY.*

*Děkujeme za Vaši účast.*

**Jméno:**

**Oddělení/ úsek/ číslo střediska:**

**Pracovní pozice:**

Jaké dovednosti a znalosti považujete za nejdůležitější ve Vaší současné pracovní roli?

Jaké vzdělávání potřebujete ke zvýšení své výkonnosti?

Jaké nové dovednosti by Vám pomohly vylepšit Vaši produktivitu nebo kvalitu práce?

Firemní vzdělávání považujete za (prosím zatrhněte jednu odpověď):

- velmi důležité
- důležité
- nedůležité

Účastnil/a jste se v minulosti nějakých vzdělávacích akcí ve firmě ? (zatrhněte a případně dopište odpověď)

- Ano – jakých:
- Ne

Pokud ano, byly pro vás přínosné?

- Ano
- Ne

Máte nějaké návrhy na zlepšení pracovních postupů nebo procesů ve Vašem týmu nebo oddělení?

*Příloha č.2: Dotazník pro zjištění vzdělávacích potřeb pracovníků*

Oblast	Identifikace konkrétních vzdělávacích potřeb	Možný návrh řešení
<b>Technické dovednosti</b>	Rozpoznatelné nedostatky v ovládní nových technologií a procesů ve výrobě.	Navrhnout pravidelná školení zaměřená na tyto nové technologie.
<b>Manažerské dovednosti</b>	Potřeba zlepšení v oblasti řízení týmů, komunikace a řešení konfliktů mezi středním managementem	Plánovat kurzy zaměřené na rozvoj těchto měkkých dovedností.
<b>Firemní kultura a hodnoty</b>	Zjištění nedostatečných znalostí o bezpečnostních postupech mezi zaměstnanci.	Navrhnout školení zaměřená na posílení těchto hodnot napříč organizací.
<b>Bezpečnost práce</b>	Zjištění nedostatečných znalostí o bezpečnostních postupech mezi zaměstnanci.	Organizovat školení zaměřená na bezpečnost práce a ochranu zdraví.

Příloha č.3 - Příklad konkrétních vzdělávacích potřeb

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky

Příloha č.4: Program vzdělávací akce - příklad

Hlavní cíl akce		Způsob kontroly			
Účastníci budou schopni...					
Rámcový cíl					
Časová dotace	Dílčí cíle	Způsob kontroly	Učivo	Strategie	Poznámky

Příloha č.5: Osnova vzdělávací akce s příklady



Studijní disciplína	Časová dotace	Formy vzdělávání	Metody vzdělávání	Didaktické pomůcky/ techniky	Způsob kontroly dosažení

Příloha č.6: Studijní plán

Studijní disciplína	Časová dotace	Formy vzdělávání	Metody vzdělávání	Didaktické pomůcky/ techniky	Způsob kontroly dosažení
Úvod, Základy komunikace	8:00 – 8:45	Přímá výuka	Přednáška, Demonstrování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Prezence, Dotazy účastníků a reakce na ně
Verbální a neverbální komunikace	8:45 – 10:00	Přímá výuka	Přednáška spojená s diskusí, Demonstrování, Hraní rolí, Simulace	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Moderovaná diskuze, Dotazy účastníků a reakce na ně
Jasná a přesná komunikace	10:00 – 11:00	Přímá výuka	Brainstorming, Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Empatie a naslouchání	11:00 – 12:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Koučování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Motivační komunikace	13:30 – 14:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Hraní rolí, Koučování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Způsoby komunikace	14:30 – 15:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Hraní rolí	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Ukončení	15:30 – 16:00	Přímá výuka	Dotazník zpětné vazby	Dotazník zpětné vazby	Dotazník zpětné vazby

Tabulka č.7: Studijní plán – příklad školení Studijního plánu komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

Studijní oblast/ aktivita	Obsah aktivity	Cíl aktivity
<b>Úvod a základy komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definice komunikace a její význam v pracovním prostředí.</li> <li>- Principy efektivní komunikace vedení a motivace týmu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si základní principy komunikace a její klíčový význam pro úspěšné vedení týmu.</li> </ul>
<b>Verbální a neverbální komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam verbálního a neverbálního projevu v komunikaci s týmem.</li> <li>- Rozpoznávání neverbálních signálů a jejich vliv na komunikaci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat znalosti o efektivním využívání verbální a neverbální komunikace k posílení vztahů v týmu a zlepšení porozumění.</li> </ul>
<b>Jasná a přesná komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniky a strategie pro jasnou a přesnou komunikaci s členy týmu.</li> <li>- Práce s cíli, očekáváními a úkoly v rámci týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat znalosti o možnostech formulace svých požadavků a komunikace se členy týmu jasně a srozumitelně. Osvojit si nové metody a techniky.</li> </ul>
<b>Empatie a naslouchání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam empatie a naslouchání ve vedení a motivaci týmu.</li> <li>- Techniky pro aktivní naslouchání a projevování empatie v pracovním prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a rozvíjet schopnost naslouchat a projevovat empatii ke členům týmu a pro lepší porozumění jejich potřebám a obavám.</li> </ul>
<b>Motivační komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie a techniky pro motivaci týmu prostřednictvím komunikace.</li> <li>- Podpora a ocenění úspěchů členů týmu a udržení pozitivní pracovní atmosféry.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si nové znalosti a postupy, jak motivovat svůj tým a udržovat pozitivní pracovní prostředí prostřednictvím komunikace.</li> </ul>
<b>Způsoby komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přímá komunikace vs. elektronická komunikace: výhody a nevýhody.</li> <li>- Využití moderních technologií pro efektivní komunikaci v pracovním prostředí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si různé způsoby komunikace a naučit je vybírat ten nejvhodnější pro danou situaci.</li> </ul>
<b>Praktické cvičení a simulace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hraní rolí a cvičení zaměřené na aplikaci naučených dovedností v praxi.</li> <li>- Zpětná vazba a reflexe na praktické situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procvičit aplikaci naučených dovedností v reálných pracovních situacích a získat zpětnou vazbu od trenéra a kolegů</li> </ul>

Tabulka č.8: Osnovy vzdělávací akce s příkladem (zdroj: vlastní zpracování)

Termín	Účastníci	Projekt	Výuka	Lektoři	Zodpovědná osoba

Příloha č.9: Organizační zajištění vzdělávací akce Zdroj: vlastní zpracování dle (Bartoňková, 2010, s. 170)

<b>Pozvánka na školení:</b>	<b>Název školení</b>
Název a číslo projektu:	Interní projekt, případně poskytovaný formou dotace
Termín a čas:	
Místo konání:	
Lektor:	
Program:	Časový plán Začátek, konec, obědová pauza
Poznámky a upozornění:	Informace k obsahu, nutné pomůcky, které si účastníci přinesou s sebou.

Příloha č.10: Pozvánka na vzdělávací akci – příklad. Zdroj: vlastní zpracování

Náklady	Cena	Jednotek/ osob	Celková cena

Příloha č.11: Předběžná kalkulace vzdělávací akce

Náklady	Cena	Jednotek/ osob	Celková cena
Mzda lektora	12.000,- Kč	1	12.000,- Kč
Doprava lektora	500,- Kč	1	500,- Kč
Stravování lektora	350,- Kč	1	350,- Kč
Tisk studijních materiálů	600,- Kč	1	600,- Kč
Mzda organizačního pracovníka/ pracovní den	1600,- Kč	0,5	800,- Kč
Občerstvení (Coffee Break)	1.200,- Kč	1	1.200,- Kč
Pronájem prostor	0,- Kč	1	0,- Kč
Mzda účastníků	3200,- Kč	12	38.400,- Kč
<b>Náklady celkem</b>			<b>53.850,- Kč</b>

Příloha č.12: Předběžná kalkulace vzdělávací akce - příklad (zdroj: vlastní zpracování)

## Dotazník pro hodnocení probíhající vzdělávací akce

Název:

Termín konání:

Prosíme o anonymní vyplnění dotazníku Vaší spokojenosti s probíhající vzdělávací akcí.

Otázka č.	1 (velmi spokojen)	2 (spokojen)	3 (drobné výhrady)	4 (nespokojen)	5 (velmi nespokojen)
12. Odborná úroveň lektora					
13. Přípravenost lektora					
14. Srozumitelnost výkladu					
15. Použitelnost probíraných témat pro vaši práci					
16. Kvalita studijních materiálů					
17. Kvalita studijních pomůcek					
18. Celkový průběh a organizace					
19. Celková spokojenost					
20. Která témata by Vás zajímala v dalším průběhu vzdělávací akce?					
21. Vaše připomínky:					
22. Vaše náměty na zlepšení:					

Děkujeme za vyplnění.

*Příloha č.13: Dotazník v průběhu vzdělávací akce*

## Dotazník zpětné vazby vzdělávací akce

Název:

Termín konání:

Prosíme o anonymní vyplnění dotazníku Vaší spokojenosti se vzdělávací akcí.

Otázka č.	1 (velmi spokojen)	2 (spokojen)	3 (drobné výhrady)	4 (nespokojen)	5 (velmi nespokojen)
14. Odborná úroveň lektora					
15. Přípravenost lektora					
16. Srozumitelnost výkladu					
17. Použitelnost probíraných témat pro vaši práci					
18. Kvalita studijních materiálů					
19. Kvalita studijních pomůcek					
20. Celkový průběh a organizace					
21. Celková spokojenost					
22. Která část vás nejvíce oslovila?					
23. Která další témata by Vás zajímala?					
24. Vaše připomínky:					
25. Vaše náměty na zlepšení:					
26. Vaše doporučení pro zlepšení/ změny:					

Děkujeme za Vaši účast a za pozornost.

*Příloha č.14: Dotazník po skončení vzdělávací akce*

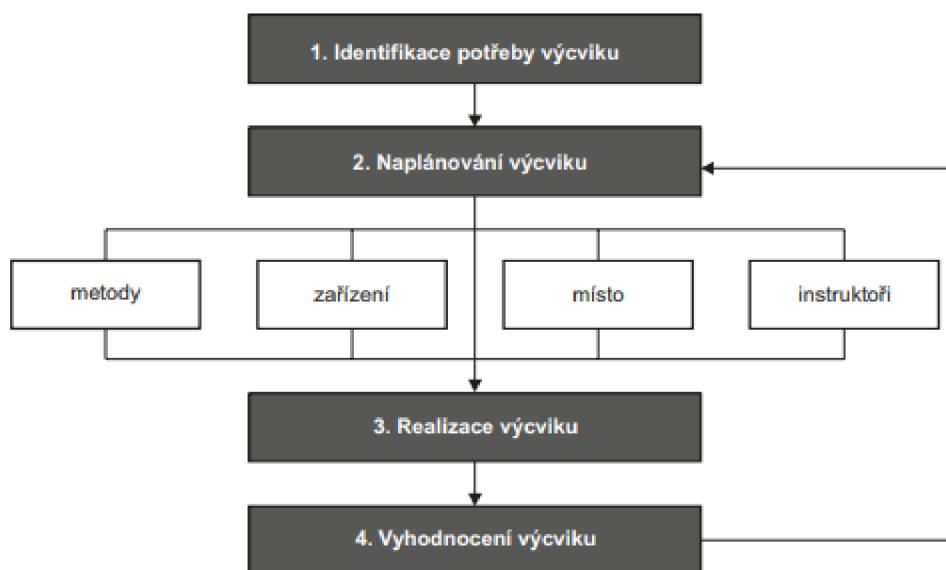
## **Seznam obrázků**

Obrázek č.1: Model systematického výcviku, Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 364)

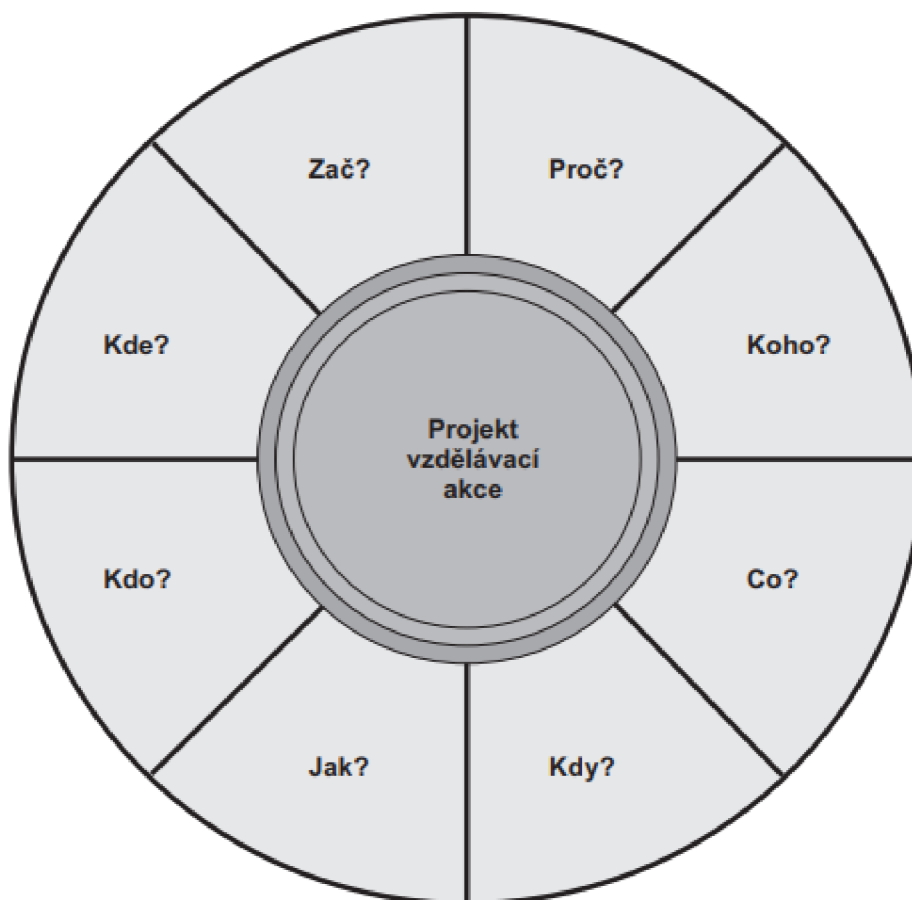
Obrázek č.2: Otázky k projektování vzdělávací akce, Zdroj: (Mužík, 2000, s. 95)

Obrázek č.3: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

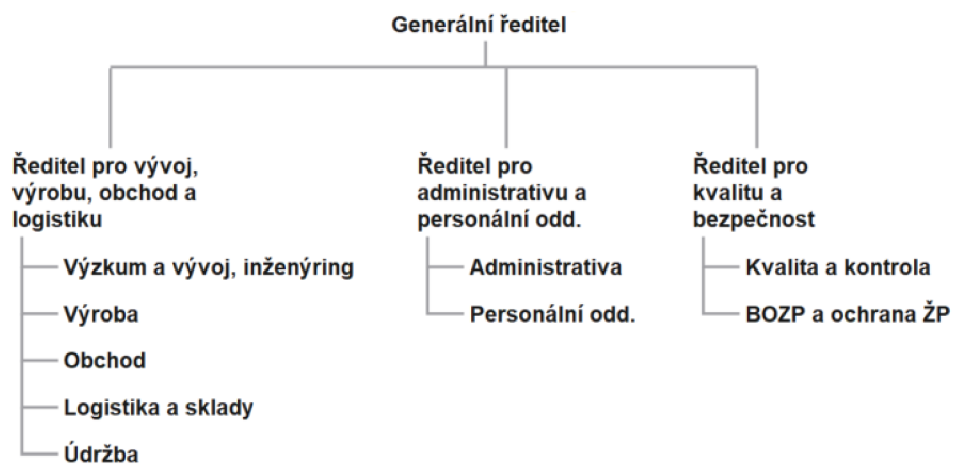
## Obrázky



Obrázek č.1: Model systematického výcviku, Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 364)



Obrázek č.2: Otázky k projektování vzdělávací akce, Zdroj: (Mužík, 2000, s. 95)



Obrázek č.3: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)