

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

---



**OPTIMALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA  
MANAŽERSKÝCH POZICÍCH VE FIRMĚ ČESKÁ  
RAFINÉRSKÁ, A.S.**

**OPTIMALIZATION OF EDUCATION EMPLOYEES ON THE  
ROLE OF MANAGERS IN THE COMPANY ČESKÁ  
RAFINÉRSKÁ, A.S.**

Magisterská diplomová práce

**Bc. Miloslava Černá**

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.  
Olomouc 2011

*Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila. Seznam použité literatury je uveden v závěru mé práce.*

*V Olomouci dne 31. 3. 2011*

Bc. Miloslava Černá

## Poděkování

Moc děkuji své vedoucí práce, Hance Bartoňkové, za to, že trpělivě zodpovídala mé všetečné otázky a také za její trefné poznámky a připomínky.

## Obsah

Slovo úvodem.....	5
Kapitola 1: Vzdělávání pracovníků v organizaci.....	7
Kapitola 2: Vzdělávání v kontextu dalších personálních činností.....	10
Kapitola 3: Čtyřfázový cyklus vzdělávání.....	12
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	12
3.2 Plánování vzdělávání.....	16
3.2.1 Formy a metody vzdělávání.....	18
3.3 Realizace vzdělávání.....	28
3.4 Evaluace výsledků vzdělávání.....	33
Kapitola 4: Představení firmy Česká rafinérská, a.s.....	38
Kapitola 5: Popis vzdělávání manažerů ve firmě Česká rafinérská, a.s.....	45
5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	46
5.2 Plánování vzdělávání.....	48
5.3 Realizace vzdělávání.....	51
5.4 Evaluace výsledků vzdělávání.....	52
Kapitola 6: Identifikace nedostatků a návrh optimalizace vzdělávání.....	54
6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	54
6.2 Plánování vzdělávání.....	56
6.3 Realizace vzdělávání.....	57
6.4 Evaluace výsledků vzdělávání.....	58
Závěr.....	60
Anotace.....	61
Seznam použité literatury.....	62

## Slovo úvodem

Ve své bakalářské diplomové práci<sup>1</sup> jsem ukázala, že firma Česká rafinérská, a.s. investuje do rozvoje svých zaměstnanců nemalé úsilí a také finanční prostředky. Firma si uložila za cíl tento rozvoj v co největší míře nadále podporovat a dle dlouhodobého plánu hodlala v následujících pěti letech investovat ještě více peněz, než doposud. Bohužel, vlivem světové hospodářské krize se ambice do budoucna v tomto směru poněkud zmenšily a musely být přizpůsobeny aktuální situaci. Smělé plány týkající se vzdělávání byly odsunuty na neurčito. Přesto, i s radikálně sníženým rozpočtem na vzdělávání zaměstnanců, patří Česká rafinérská, a.s. ve srovnání s celorepublikovým průměrem, mezi firmy, které vynakládají mnohem více peněz na vzdělávání svých zaměstnanců, než je obvyklé.

Cílem této práce bude analyzovat stávající vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s., identifikovat možné nedostatky, probíhající ve čtyřfázovém cyklu vzdělávání a určit možné návrhy k jeho optimalizaci.

Jak uvidíme dále, firma se neubrání ve svém postupu jistých formálních chyb, po jejichž odstranění je možné stávající vzdělávací systém ještě zefektivnit a vylepšit, aby se co nejvíce přiblížil teoretickému modelu, popsanému v odborné literatuře, a zároveň, aby byl přijatelný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, aby nebyl zbytečnou administrativní zátěží a aby splnil to, co proklamuje – tedy aby se zaměstnanci naučili to, co dle plánu mají a zároveň aby získané vědomosti, zkušenosti a dovednosti užili v praxi.

Cíl bude naplněn v závěru mé práce, kde identifikuji nedostatky a chyby, jichž se firma ve vzdělávání svých pracovníků dopouští, a navrhuji možné řešení, které by mělo vést k optimalizaci stávajícího vzdělávacího systému.

Má práce je členěna na kapitoly, kdy se Kapitola 1 věnuje vymezení základních pojmů, spojených se vzděláváním, jedná se především o rozlišení mezi pojmy vzdělávání, rozvoj a učení se. Dále vymezím koncepty, kterými se může podnikové vzdělávání ubírat. Kapitola 2 pojednává o vztahu vzdělávání a jeho pozici mezi ostatními personálními činnostmi, jako je například plánování lidských zdrojů, personální rozvoj, výběr a vyhledávání pracovníků, plánování osobního rozvoje, hodnocení výkonu a odměňování. Tyto

---

<sup>1</sup> ČERNÁ, M. *Vzdělávání pracovníků na manažerských pozicích ve firmě Česká rafinérská, a.s. - bakalářská diplomová práce*. Olomouc, 2009.

personální činnosti jsou nedílně spjaté a provázejí zaměstnance celou jeho profesní dráhou. Kapitola 3 nabídne čtyřfázový cyklus vzdělávání dle dostupné literatury, postupně se budu věnovat identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a evaluaci výsledků vzdělávání. Všechny čtyři fáze jsou kontinuální, na sebe navazující a nezbytné pro systematické vzdělávání. Dle této kapitoly pak budu analyzovat vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s. a navrhnout optimalizaci. Kapitola 4 se zabývá krátkým představením firmy, které zahrnuje jak oblast podnikání, tak organizační strukturu a certifikáty a ocenění, které firma během své existence získala a které z ní dělají jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů na Mostecku. V Kapitole 5 analyzuji aktuální formy a způsoby vzdělávání v České rafinérské, a.s., kdy budu opět pro přehlednost postupovat dle čtyřfázového cyklu. Poslední, šestá kapitola, se věnuje identifikaci nedostatků a návrhu možného řešení, optimalizaci vzdělávání tak, aby vedlo k větší efektivitě ve vzdělávání, což samozřejmě ovlivňuje i další procesy ve firmě, jako je například vyšší produktivita práce, kvalitnější pracovní výkon atd. Šestou kapitolou tedy uzavřu všechny čtyři fáze vzdělávání a pokusím se vymezit rozdíly mezi tím, jak by mělo vzdělávání probíhat a tím, jak ve firmě probíhá.

## Kapitola 1 – Vzdělávání pracovníků v organizaci

To, že je vzdělávání pracovníků v dnešní době nezbytné, chápe již téměř každý zaměstnavatel. Ale obzvláště majitelé menších a středních firem podceňují vzdělávání svých zaměstnanců.<sup>2</sup> Odůvodňují to tím, že je vzdělávání příliš drahé, nebo zastávají názor, že by si měl každý zaměstnanec organizovat zvyšování své další kvalifikace sám, neboť tím rozvíjí své znalosti a zvyšuje tak svou prestiž na trhu práce či konkurenceschopnost na konkrétní pracovní pozici, tudíž zde role zaměstnavatele není nezbytná.<sup>3</sup> Nelze ovšem všechny házet do jednoho pytle, určitě se najdou i majitelé malých podniků, kteří si uvědomují důležitost vzdělávání do budoucna a z rozvoje lidského potenciálu učinili svou konkurenční výhodu před ostatními firmami.

Na úvod své práce si dovoluji vymezit vzdělávání pracovníků v trochu širším kontextu, než se mu budu dále podrobněji věnovat, a to zejména ve smyslu vzdělávání pracovníků na manažerských pozicích. Tuto část zařazuji z důvodu širšího uchopení vzdělávání, což poslouží k lepšímu pochopení aktuální situace ve firmě Česká rafinérská, a.s.

Nejdříve vysvětlím rozdíly mezi pojmy vzdělávání, rozvoj a učení se, poté se budu věnovat jednotlivým strategiím, které firmy v rámci vzdělávání mohou zaujímat.

Dvořáková ve své knize definuje, co si pod pojmem vzdělávání pracovníků představit: „Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností, organizovaných zaměstnavatelem, je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 140.

<sup>3</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 140.

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 286.

Dále se zmiňuje o rozvoji, neboli rozšiřování kvalifikace, které směřuje k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových dovedností, znalostí a schopností.<sup>5</sup> Rozvoj se primárně soustřeďuje na rozšiřování pracovního a sociálního potenciálu člověka, ve své podstatě představuje proces nepřetržitého vytváření (nejen) manažerských rezerv.<sup>6</sup>

Další, poněkud odlišný termín od výše zmíněného vzdělávání a rozvoje, je pojem učení. Jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učení probíhá jak organizovaně, tak spontánně, aniž bychom o tom věděli. Učíme se tedy, aniž bychom se vzdělávali, učíme se zároveň i nežádoucí věci (např. zlovyky), což nelze považovat za rozvoj.<sup>7</sup>

Pokud bychom měli tyto termíny seřadit od nejobecnějších, po nejméně obecné, řazení by bylo následující: učení (se) – rozvoj – vzdělávání.

Vzdělávání je v každé firmě jiné. Záleží na mnoha faktorech – záleží nejen na zaměstnavateli, ale také na velikosti firmy, personálním obsazení, finančních prostředcích a v neposlední řadě také na motivaci zaměstnanců. Firma volí různé přístupy ke vzdělávání pracovníků dle toho, jaké má na zaměstnance požadavky a nakolik tito zaměstnanci požadavky splňují, pokud je mezi požadavky diskrepance, vzniká potřeba ve vzdělávání, která musí být odstraněna. Ty nejběžnější strategie vymezím na následujících řádcích:<sup>8</sup>

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, kdy tímto organizováním firma reaguje na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, strategie vede k odstranění rozdílů mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Systém je velmi nahodilý a tudíž nemůže mít dlouhodobý vzdělávací efekt, je běžný právě v malých a středních firmách.
- Systematický přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání, to je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém dochází ke změnám v pracovním chování, dotýká se motivace a způsobů motivování zaměstnanců.
- Koncepte učící se organizace – je to nejkomplexnější model rozvoje lidí v rámci organizací nerůznějšího typu, pracovníci se učí průběžně,

<sup>5</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 287.

<sup>6</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 305.

<sup>7</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 31.

<sup>8</sup> Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6, str. 89.



kontinuálně a především se učí z každodenní zkušenosti, jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji, než změny vynucené okolím. Tato koncepce vyžaduje velkou predikci a je charakteristická pro větší podniky (jako je například Česká rafinérská, a.s.).

## Kapitola 2 – Vzdělávání v kontextu dalších personálních činností

Vzdělávání, přesněji řečeno firemní vzdělávání, je jedna ze základních personálních činností a souvisí například s personálním rozvojem, plánováním lidských zdrojů, náborem, výběrem a vyhledáváním pracovníků, plánováním osobního rozvoje, hodnocením výkonu, odměňováním apod.<sup>9</sup>

Tyto personální činnosti zde rozepíšu podrobněji, aby bylo jasné, co je jimi míněno a jak souvisí se vzděláváním všeobecně a tudíž i vzděláváním manažerů, na které je zaměřena má práce. Rozvoji jsem se věnovala již výše, není proto potřeba jej opět zmiňovat.

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Musí odpovídat na dvě základní otázky: Kolik lidí potřebuje a také jaké lidi? Je třeba odlišit tvrdé a měkké plánování – tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Na druhou stranu měkké plánování je zaměřeno na zabezpečení toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postoje a motivace, kteří budou oddáni organizaci.<sup>10</sup>

Při náboru a výběru zaměstnanců je důraz kladen na kvalitu provedeného náboru a propracovaný systém zácviku, což zvyšuje pravděpodobnost úspěchu zaměstnance na nové pozici a podávání očekávaných výkonů.<sup>11</sup> Pokud věnujeme náboru dostatečnou pozornost, může nám to v budoucnu ušetřit mnohé finanční prostředky, které bychom museli vynakládat na vzdělávání a rekvalifikaci nevhodně zvoleného zaměstnance.

Plánování osobního rozvoje a kariéry používá informace jak o požadavcích organizace, tak o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu,

---

<sup>9</sup> Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4, str. 157.

<sup>10</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 305-3306.

<sup>11</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5, str. 56.

kteře transformuje do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře a mentoringu. Postup kariéry můžeme definovat z hlediska toho, co lidé potřebují znát a být schopni dělat pro výkon práce na úrovních s vyšší odpovědností – tyto úrovně lze charakterizovat jako pásma schopností. Pro každé pásmo jsou definovány zkušenosti a vzdělání potřebné k dosažení žádané úrovně schopností.<sup>12</sup>

Hodnocení pracovního výkonu a odměňování je další personální činností, kterou zde zmíním. Hodnocení je, na rozdíl od řízení pracovního výkonu, poněkud odlišný termín. Je pro něj charakteristické posuzování a hodnocení shora dolů, hodnotící setkání se provádí zpravidla jednou za rok, užívá se klasifikace a bodování, je zaměřeno na kvantitativní cíle a je často propojeno s odměňováním.<sup>13</sup>

Odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak také nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, usilující o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Jak již bylo řečeno, odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, týká se také nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je pochvala, příležitost ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomoci a odpovědnosti při vykonávání práce.<sup>14</sup>

Všechny tyto personální činnosti přímo nebo nepřímo souvisejí s firemním vzděláváním, provázejí zaměstnance v průběhu celé jeho kariéry a také ji pozitivně ovlivňují a udávají směr, kterým se bude zaměstnanec ubírat. Všechny personální činnosti mají za cíl synchronizovat potřeby zaměstnavatele s potřebami zaměstnanců, proto se uplatňují již před samotným přijetím zaměstnance na určitou pracovní pozici a končí s odchodem pracovníka z firmy.

---

<sup>12</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 339.

<sup>13</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 417.

<sup>14</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, str. 20.

## Kapitola 3 – Čtyřfázový cyklus vzdělávání

Popis tohoto cyklu tvoří stěžejní část mé práce, díky této kapitole budu schopna identifikovat nedostatky ve vzdělávání ve firmě a navrhnout příslušnou optimalizaci a tím naplním cíl mé práce. Cyklus vzdělávání je nedílnou součástí každého systematického vzdělávání ve firmách, je to neustále dokola se opakující cyklus, bez jehož aplikace by nemohlo být žádné vzdělávání úspěšné. Na následujících stranách podrobně popíši všechny čtyři fáze, které jsou důležité k úspěšnému zvládnutí vzdělávání, a jež mi budou oporou při popisu vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s. a vymezení rozdílů mezi teoretickým modelem a reálným modelem ve firmě.

### 3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Ne vždy je této fázi věnována dostatečná pozornost, ovšem pro úspěšný průběh celé akce je tato fáze velmi důležitá, aby bylo přesně specifikováno, co se od vzdělávání očekává, jaké jsou potřeby jednotlivců a také firmy. Identifikace vzdělávacích potřeb by měla dát odpověď na otázky: Kdo by měl být vzdělán? V čem by měl být vzdělán? Nutno rozlišit mezi potřebami jednotlivců a potřebami organizace, někdy se stává, že jednotlivec pocítuje potřebu se vzdělat v určité oblasti a podnik tento pocit nesdílí a totéž platí i naopak.

Jak jsem již naznačila, identifikujeme potřeby individuální a potřeby organizace. Individuální potřeby můžeme identifikovat ze tří různých úhlů:<sup>15</sup>

- subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání),
- požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi),
- budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérního růstu).

Jak tedy tyto potřeby odhalit a identifikovat? Existuje mnoho metod, které toto zjišťují. Uvedu metody, které se dělí na subjektivní a objektivní, výčet metod zdaleka není vyčerpávající, uvádím jen ty, které souvisejí s obsahem

---

<sup>15</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 136.

a cílem mé práce. Subjektivní metoda je založena na sebeuposouzení, které je zaměřeno na pracovní chování, důležitý je tedy popis chování.<sup>16</sup> Mezi metodu subjektivní identifikace rozvojových potřeb můžeme zařadit například autofeedback – je to nejen diagnostická, ale také korektivní metoda, která umožňuje změnu. Doporučuje se ji provádět v půlročním či ročním intervalu. Variant autofeedbacku je mnoho. Metoda spočívá v tom, že analyzujeme zpětnou vazbu například v souvislosti s klíčovou situací, kdy si zaznamenáme, co by mělo podle našich předpokladů následovat. S časovým odstupem pak tyto předpoklady porovnáme se skutečnými výsledky.<sup>17</sup>

Dále můžeme využít metod objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb, ty jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi, například nadřízeným, ale nemusí tomu tak být vždy. Mezi tyto metody řadíme rozvojový plán a 360° zpětnou vazbu.<sup>18</sup>

- Rozvojový plán v sobě integruje tři různé úhly pohledu – obsahuje vlastní představu, představu nadřízeného na základě hodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky, a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností.<sup>19</sup>
- 360° zpětná vazba se skládá z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů, nejčastěji je používána formou dotazníku. Zahrnuje hodnocení nejen nadřízených, podřízených a ostatních kolegů, ale také sebehodnocení.<sup>20</sup>

To byly metody, které zjišťovaly individuální potřeby zaměstnanců, nyní se zaměřím na metody, které zjišťují mezery a potřeby organizace, ty zjišťujeme v konfrontaci dvou hledisek: kde jsme a kam směřujeme (strategie) a jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii.<sup>21</sup> Mezi nejčastější metody patří například:

- Benchmarking je zdaleka nejčastější metoda, spočívá ve srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně.

---

<sup>16</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 137.

<sup>17</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 137.

<sup>18</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 140.

<sup>19</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 140.

<sup>20</sup> Srov. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3, str. 14-15.

<sup>21</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 140.

Takto se získá srovnání na úrovni jednotlivých částí firmy. Také lze provádět srovnání s jinými firmami.<sup>22</sup> V rámci benchmarkingu nebo samostatně můžeme uplatnit další metody, jako je například analýza silového pole. Tuto metodu zde však rozebírat nebudu.

- Development Centre (dále jen DC) – slouží jak k identifikaci individuálních potřeb, tak těch podnikových. Pomocí DC je vytvářen kompetenční profil definovaných skupin a organizačních celků. Na základě profilu a výsledků je vytvořen program pro všechny či pro jednotlivé podskupiny.<sup>23</sup>

Metody, které jsem popsala, bezpečně poslouží jak k identifikaci individuálních potřeb, tak potřeb organizace, ovšem, jak jsem již uvedla, nejedná se o výčet metod vyčerpávající, existuje řada dalších, které zde však nebudu rozebírat. Jakou tedy mohou mít metody povahu? Kromě sledování kvality výrobků a služeb či využívání stability zaměstnanců je v zásadě můžeme rozdělit na tři základní typy:<sup>24</sup>

- předvídatelné oblasti potřeby,
- oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole,
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy a změny.

Jiný způsob identifikace vzdělávacích potřeb, který zde zmíním, a který nerozlišuje mezi potřebami individuálními či potřebami organizace, nabízí Bartoňková v knize *Firemní vzdělávání*<sup>25</sup>. Způsoby, jakými lze identifikovat vzdělávací potřeby, jsou dva:<sup>26</sup>

- kvantitativní sociologický výzkum, kdy pomocí terénního šetření zjišťujeme potřeby přímo od pracovníků, či jejich nadřízených nebo podřízených například formou dotazníku či rozhovoru,
- aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů, což znamená rozepsání obsahu vzdělávání do řady kompetencí.

---

<sup>22</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 140.

<sup>23</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 142.

<sup>24</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 290.

<sup>25</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>26</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 122.

Identifikace kompetencí se děje prostřednictvím určení specifického profilu kompetencí – kompetenčního modelu.

Nyní se budu věnovat kompetenčnímu modelu, který je důležitý při návrhu optimalizace vzdělávání manažerů, kvantitativní výzkum tedy nebudu dále rozebírat, neboť se neobjeví v mém návrhu optimalizace vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s.

Co vlastně kompetenční model je? Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a charakteristik osobnosti, které jsou třeba k efektivnímu plnění svěřených úkolů. Existuje řada kompetenčních modelů a jejich aplikace závisí především na záměrech firmy.<sup>27</sup> Právě podle záměru můžeme rozlišit následující druhy kompetencí:<sup>28</sup>

- model ústředních kompetencí (core competencies) sdružuje kompetence, které jsou nezbytné pro všechny zaměstnance společnosti, jedná se například o orientaci na zákazníka atp.,
- ty kompetence, které jsou důležité pro konkrétní osobu na konkrétní pracovní pozici, je důležité identifikovat v případě, že potřebujeme velmi specifické vlastnosti, vznikne tak specifický model, který je pro firmu velmi důležitým vodítkem k zefektivňování práce a sladování s prioritami firmy,
- poslední typ se nazývá generický model kompetencí, který sdružuje ty vlastnosti, které jsou sice potřebné v každém typu organizace na každé pracovní pozici, ale jsou v každé firmě reprezentovány jiným chováním.

Kompetenční modely mohou sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování by firma měla podpořit, rozvíjet a podporovat. Žádná firma, která chce budovat systém řízení lidských zdrojů, se zřejmě bez kompetenčních modelů neobejde.<sup>29</sup>

Manažeři mají specifické kompetence, které jsou potřebné pro výkon jejich práce, nejčastěji se jedná o popis jejich znalostí, dovedností, povahových rysů a postojů.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9, str. 59.

<sup>28</sup> Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9, str. 60-61.

<sup>29</sup> Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9, str. 63.

<sup>30</sup> Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 23.

- znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a vztazích. Pro manažera to znamená, že by měl mít znalosti o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, organizační struktuře a kultuře, manažerských koncepcích, systémech, zásadách a metodách a o faktorech společenských, psychologických, kulturních a jiných,
- dovednosti – jedná se o schopnost aplikovat znalosti, osobnostní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Můžeme zde jmenovat dovednosti odborně – technické, manažerské a organizační, analytické a koncepční, komunikační, vůdcovské a další,
- povahové rysy jsou velmi citlivou oblastí a neexistuje univerzální seznam vlastností, které by měl manažer mít,
- postoje jsou také choulostivou oblastí, spočívají v cítění a zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. Postoje manažera se odrážejí v jeho chování,
- zkušenosti jsou někdy považovány za ukazatele kompetence a také je rozšířený názor, že se kvalifikace úměrně zvyšuje s délkou praxe, což ovšem neplatí.

Kompetence, které jsou v souvislosti s manažery často zmiňovány, jsou tzv. „hard“ a „soft“. Toto rozdělení je velmi účelné, neboť poukazuje na dvě stránky práce manažera. „Hard“ označuje technické znalosti a dovednosti, talent a postoje, které se týkají technických, ekonomických, finančních, strukturálních a procedurálních aspektů práce. Na druhou stranu „soft“ jsou takové kompetence, které se týkají práce s lidmi, tj. komunikace a jednání manažera s jednotlivci a skupinami a to jak v rámci organizace, tak mimo ni.<sup>31</sup>

### 3.2 Plánování vzdělávání

Tato fáze plynule navazuje na fázi předešlou – identifikaci vzdělávacích potřeb. Cílem této fáze by měl být přesně daný plán, který bude

---

<sup>31</sup> Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 25.



obsahovat i finanční rozpočet a časový harmonogram. Při plánování si musíme odpovědět na otázky, které jsou obsaženy v následující tabulce:<sup>32</sup>

CO?	Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu? (obvykle stanovuje vedení, nadřízený, či personalista)
KDO?	Koho se to týká? Kdo je účastníkem?
JAK?	Jakou metodu zvolíme? (zda na pracovišti, nebo mimo něj)
KÝM?	Kdo bude vzdělavatelem? (lektor, mentor, kouč)
KDY?	Kdy program proběhne? Jedná se o jednorázovou záležitost, nebo program sestává z různých modulů? Jak dlouho bude trvat?
KDE?	Kde se program uskuteční? (zda v prostorách firmy, nebo externě mimo firmu, případně v prostorách agentury, která zajišťuje program)
KOLIK?	Jaké jsou náklady spojené s programem? (zahrnuje skutečné náklady na vzdělavatele, podklady, technologie, pronájem prostor atp.)

Plánování je tedy velice časově náročnou fází, která nám ovšem při důsledném provedení může ušetřit čas ve fázích ostatních, zejména ve fázi evaluace vzdělávání. Některým položkám z tabulky se budu věnovat podrobněji, například rozpočtu, kdy se v praxi nejčastěji pracuje s rozpočtem jednorozčným nebo s kratším časovým horizontem. Rozpočet vzdělávání by měl mít následující složky:<sup>33</sup>

- fixní složku, která zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy, vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům a potřebám organizace,
- variabilní složku, která zajišťuje operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu, zaměřené na krátkodobější organizační potřeby a rozvojové aktivity,
- rezervní složku, která by zaručila úplné nebo aspoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

Dále bychom měli dostatek času věnovat přípravě časového harmonogramu. Nejedná se pouze o délku a režim, ale také o koordinaci

<sup>32</sup> Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 37.

<sup>33</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 293.

vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Je nutné vzít v úvahu, že vzdělávání určitým způsobem naruší denní režim zaměstnance, je tedy nutné přijmout taková organizační opatření, která by překážky v práci minimalizovala.<sup>34</sup>

V neposlední řadě musí plán navrhnout metodiku vyhodnocení vzdělávání a stanovit kritéria, podle kterých bude posuzována účinnost vzdělávacích programů.<sup>35</sup>

### 3.2.1 Formy a metody vzdělávání

Formy a metody jsou velmi důležitou součástí vzdělávání, proto je na místě je zde zmínit. V kapitole 6 uvedu, jaké metody nejčastěji ke vzdělávání svých zaměstnanců používá firma Česká rafinérská, a.s. a navrhnu další možné metody, které by vedly k optimalizaci vzdělávání, čímž bude cíl práce naplněn.

Forma vzdělávání je druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání informací a procvičování dovedností. Můžeme identifikovat šest následujících forem vzdělávání:<sup>36</sup>

- řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání), probíhá pod dohledem interního školitele nebo spolupracovníka, kdy se zaměstnanec učí nové poznatky a dovednosti při plnění běžných pracovních úkolů. Vyším stupněm neformálního vzdělávání je setkávání zaměstnanců, které pojí společné pracovní úkoly nebo profesní zájmy,
- řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání) – vzdělávání probíhá ve speciálních školicích místnostech, vzdělavatelé jsou buď externí či interní,
- řízené vzdělávání mimo areál vzdělavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání) – patří sem zejména vzdělávání v rámci národního školského systému (na úrovni středních a vysokých škol) a také

---

<sup>34</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 294.

<sup>35</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 294.

<sup>36</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 296-298.

prostřednictvím stáží a studijních cest, jedná se o dlouhodobější proces a zaměstnavatel v něm vystupuje v roli spoluúčastníka,

- neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání) – jedná se o vzdělávání přirozenou cestou, například pozorováním práce druhých, vyhledáváním informací potřebných pro plnění pracovních úkolů či vstupováním do pracovních vztahů, zaměstnavatel by měl k takovému jednání motivovat,
- neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání) – zde jsou důležité širší mezilidské vztahy a sociální postavení jednotlivce v rámci organizační jednotky. Zaměstnanec přijímá informace i v rámci jiných procesů, než při vzdělávacích aktivitách nebo při práci, jsou to například aktivity vznikající při neformální komunikaci, řízení pracovního výkonu či motivaci,
- neřízené vzdělávání mimo areál vzdělavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání) – nejen práce, ale i osobní život vyžaduje interdisciplinární přístup k řešení běžných problémů a úkolů, kdy se poznatky, dovednosti a zkušenosti z jednoho oboru dají uplatnit i při jiných činnostech, to však vyžaduje hledání analogií a zkoušení jejich aplikace.

Metoda vzdělávání je poněkud odlišná od formy. Nejdříve vysvětlím pojem v širším hledisku, ovšem etymologii pojmu se věnovat nebudu. Dále nastíním rozdělení metod podle parametrů a nakonec podrobně popíšu jednotlivé metody, časté i méně časté, které se užívají při vzdělávání pracovníků. Užití konkrétní metody je velmi citlivou záležitostí, musíme brát v úvahu věkové a sociální rozložení účastníků, prostředí, formu a podobu informací, zda se jedná o nácvik praktických dovedností nebo naučení teoretických znalostí. Kritérií je opravdu mnoho, já se pokusím u každé metody vytknout její kladné i stinné stránky, dále v kapitole 5 vyjmenuji ty metody, kterých užívá firma Česká rafinérská, a.s. a navrhuji zařazení dalších metod, popřípadě vyřazení těch stávajících.

Vyučovací metodu je třeba chápat komplexně, jak píše Alena Vališová ve své knize *Pedagogika pro učitele*<sup>37</sup>, jelikož má nejen teoretický, ale i praktický

---

<sup>37</sup> VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1734-0.

význam pro výchovně vzdělávací proces. Lze ji chápat jako systémový prvek vyučovacího procesu, který je dynamicky propojený se všemi ostatními didaktickými kategoriemi.<sup>38</sup> Metody je třeba v průběhu vzdělávání flexibilně měnit dle potřeby, zvyšuje se tím schopnost účastníků vstřípnit si nové informace a zároveň to umožňuje vyšší koncentraci, než při volbě jedné metody.

Dělení metod je různorodé, podle různých kritérií, například můžeme použít dělení metod podle pramene poznání a typu poznatků: slovní (patří sem monologické metody jako je přednáška či vyprávění, dále dialogické metody, metodu práce s učebnicí nebo metodu písemných prací), názorně-demonstrační (do těchto metod zařazujeme metodu pozorování předmětů a jevů, předvádění nebo statickou a dynamickou projekci) či praktické (to je především nácvik pohybových a praktických dovedností, pracovní činnosti apod.).<sup>39</sup> Další kritérium, které můžeme zvolit, je volba metod z hlediska aktivity a samostatnosti studentů, kdy volíme mezi metodami sdělovacími, samostatnou prací studentů, výzkumnými, problémovými či badatelskými metodami.

O těchto děleních se zde nebudu zmiňovat. Pro naplnění cíle mé práce totiž nejlépe poslouží dělení metod podle toho, zda se odehrávají na pracovišti, či mimo pracoviště zaměstnavatele, toto dělení poskytuje komplexní a přehledné dělení, které pomůže strukturovat metody vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s.

Metody vzdělávání na pracovišti – výhodou je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému, respekt k jeho osobnosti a uplatňování specifického přístupu k osvojování si dovedností. Významnou roli u těchto metod hraje osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu.<sup>40</sup> Mezi metody, probíhající především na pracovišti, řadíme:

- Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup, který je druhým pracovníkem osvojován pomocí pozorování a napodobování. Zpravidla se jedná

---

<sup>38</sup> Srov. VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1734-0, str. 189.

<sup>39</sup> Srov. VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1734-0, str. 190.

<sup>40</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 298.

o jednorázové působení, nevýhodou je, že vzdělávání často probíhá v hlučném pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.<sup>41</sup> Výhodou naopak je vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci.<sup>42</sup>

- Asistování – tato tradiční a hojně používaná metoda spočívá v tom, že je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. S přibývajícím časem získává větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Metoda je užívána nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů zejména v těch oblastech, kdy si osvojení žádaných pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Výhodou této metody je její soustavnost působení na vzdělávaného a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou však může být osvojení si některých nevhodných pracovních návyků.<sup>43</sup>
- Rotace práce neboli cross training – jedná se o střídání pracovních úkolů, může mít podobu vstupního kolečka, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobýtem na různých pracovních místech (útvarech)<sup>44</sup>, nebo může sloužit ke vzdělávání řídicích nebo univerzálnějších pracovníků. Díky působnosti na více úsecích, poznává firmu komplexněji, osvojuje si širší okruh znalostí a dovedností a flexibilizuje se. Nevýhodou může být to, že pracovník nemusí na každém útvaru uspět, což může podrýt jeho sebevědomí.<sup>45</sup>
- Coaching, mentoring, counselling – jedná se o metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců, kdy si pracovník pod dohledem určeného školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, dovednosti a znalosti, které potřebuje k rozšíření své odborné kvalifikace, a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. Vztah zaměstnanec-mentor je méně formální a pracovník si svého

---

<sup>41</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 152.

<sup>42</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 299.

<sup>43</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 152.

<sup>44</sup> Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6, str. 104.

<sup>45</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 153.

mentora může vybrat sám,<sup>46</sup> v případě counsellingu se jedná o rovnocenný vztah, kdy pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání. Coaching, neboli koučování je vlastně soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě. Nevýhodou těchto metod je to, že jsou dosti časově náročné a opět probíhají pod tlakem pracovních úkolů v prostředí, které je hlučné a rušivé, vzdělávání může být tudíž rozkouskované a nesoustavné.<sup>47</sup>

- Pověření úkolem – jedná se o pokračování metody asistování, kdy je vzdělávaný pracovník pověřen splnit určitý úkol, jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Tato metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Nevýhodou však je, že pracovník nemusí úkol splnit, či se může dopustit chyb, které by mohly ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.<sup>48</sup>
- Pracovní porady – během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé firmy.<sup>49</sup> Tato metoda nejenže zvyšuje informovanost pracovníků, ale také v nich zvyšuje pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem, motivuje k projevům individuální aktivity a iniciativy. Nevýhodou je její časové rozložení, pokud je umístěna v pracovní době, zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, na druhou stranu její umístění mimo pracovní dobu naráží na neochotu ze strany zaměstnanců a snahu ji maximálně zkrátit.<sup>50</sup>

Pokud bych měla shrnout výhody a nevýhody metod užívaných na pracovišti, pak bych vytyčila následující: mezi jasné výhody patří to, že jsou poměrně levné, respektují osobnost vzdělávaného a průběh vzdělávání může být pružně přizpůsobován specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka. Ten si názorně osvojuje praktické zkušenosti,

---

<sup>46</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 300.

<sup>47</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 152.

<sup>48</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, str. 151.

<sup>49</sup> Srov. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 275.

<sup>50</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, str. 151.

dovednosti a znalosti přímo při práci, čímž si je snáze osvojí. Na druhou stranu mezi nevýhody můžeme zařadit nevhodné podmínky pro vzdělávání, kdy někdy nelze zabránit ruchu, školitele, který se ukáže být nevhodným například při seznamování se s novou technikou a technologií, narušení pracovních povinností.<sup>51</sup>

Nyní se zaměřím na metody vzdělávání mimo pracoviště – tyto metody jsou určeny pro více účastníků vzdělávání, přesto si zachovávají jistou míru variability. Vzdělávání bývá zajištěno jak interními vzdělávacími útvary, tak externími školiteli, či vzdělávacími agenturami a probíhá zpravidla v učebnách, výukových dílnách, školících areálech apod.<sup>52</sup>

- Přednáška – jedná se o verbální prezentaci určitého tématu, je zejména vhodná při předávání velkého množství informací velkému počtu lidí, kteří jsou však ve vzdělávacím procesu pasivní a chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Při použití moderních multimediálních prostředků může být velmi efektivní a nápaditá, z hlediska uchování informací však moc efektivní není.<sup>53</sup>
- Seminář – překonává nevýhodu přednášky tím, že zapojuje účastníky do diskuse. Metoda se spíše zaměřuje na zprostředkování znalostí. Účastníci jsou během semináře stimulováni k aktivitě a řešení problémů. Dobrý seminář však musí být důkladně organizačně připraven.<sup>54</sup>
- Demonstrování – na rozdíl od přednášky, která je teoretická, patří demonstrování mezi metodu praktickou, která zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití počítačů, audiovizuální techniky, trenažérů, či předvádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod. Tato metoda se orientuje spíše na získávání dovedností.<sup>55</sup>
- Workshop – předkládá účastníkům reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již nastala, nebo je aktuální, úkolem je tuto situaci ve stanoveném čase vyřešit. Tato metoda velmi pozitivně

---

<sup>51</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, str. 151-152.

<sup>52</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 300.

<sup>53</sup> Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 97.

<sup>54</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, str. 152.

<sup>55</sup> Srov. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 275.

přispívá k rozvoji analytického myšlení a týmového ducha. Nevýhodou je nutnost pečlivé přípravy ze strany školitele.<sup>56</sup>

- Případová studie – obdoba workshopu s tím rozdílem, že u této metody nemusí dojít k jednoznačnému výsledku. Metoda je hojně využívána při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, kteří analyzují popsanou událost a hledají tvůrčí řešení. Výhody i nevýhody jsou stejné, jako u předešlé metody.<sup>57</sup>
- Simulace – jedná se o vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušena na úroveň, kterou jsou schopni účastníci zvládnout. Pracovníci činí řadu po sobě navazujících rozhodnutí v předem stanoveném časovém horizontu. Často se používá v případech, kdy by byl výcvik v reálných podmínkách příliš nákladný, nebo nebezpečný. Nevýhodou však může být, že se simulace od reality příliš odchýlí, avšak je vhodná pro nácvik komunikace, zejména argumentace a schopnosti rozhodování.<sup>58</sup>
- Hraní rolí – metoda spočívá v tom, že hráči mají zadán určitý rys osobnosti či sociální roli, školitel pozoruje postup, jakým se účastník svého úkolu zhostí, metoda klade velké nároky na schopnost vzdělávaného vžít se do role, často je provázena z jejich strany neochotou.<sup>59</sup> Tato metoda má poskytnout určitou obratnost pro zvládnání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář a rozvíjí interaktivní dovednosti, metoda poskytuje lidem pohled na to, jak se ti druzí chovají a jak vnímají. Armstrong mluví o obtížích, spojených s užitím této metody a to jsou: účastníci upadají do rozpaků, neberou cvičení vážně, přehrávají své role a karikují je.<sup>60</sup>
- Brainstorming – jedná se o systematicky vedenou, rychlou diskusi mezi experty různého zaměření s cílem podnítit tvůrčí myšlenky a nová řešení. Této metodě je vlastní uvolněná atmosféra, kdy se účastníci svobodně a volně vyjadřují, aniž by je někdo kritizoval či odsuzoval. Platí zde čím více, tím lépe, každý nápad je vítán a zapisován. Výhodou je získání velkého množství nápadů na řešení určitého

---

<sup>56</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 300-301.

<sup>57</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 478.

<sup>58</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 301.

<sup>59</sup> Srov. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0, str. 150.

<sup>60</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 479.



problému z pohledu více expertů, což umožňuje širší pohled na situaci, obvykle se objeví i neočekávané a tvůrčí způsoby řešení, zaměstnanci jej velmi často vítají jako zábavný a produktivní, podporuje se též týmová zodpovědnost.<sup>61</sup>

- Assessment centre (dále jen AC) – nebo též diagnosticko-výcvikový program. Tato metoda je velice obširná a má široký záběr použití. Je užívána nejen při vzdělávání, ale také při náboru nových zaměstnanců z velkého počtu uchazečů, či při zjištění aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik u většího počtu zaměstnanců téže profese či, jak už bylo zmíněno, jako samotný vzdělávací projekt, který slouží k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. Důraz je především kladen na poskytování intenzivní zpětné vazby.<sup>62</sup> Z toho vyplývá, že je AC charakteristické spíše pro větší firmy s větším počtem zaměstnanců. Metoda zahrnuje celou paletu rozmanitých technik, mezi které patří: pracovní simulace, skupinová cvičení, diskuse, rozhovory, psychologické testy, sebehodnocení a hodnocení kolegů.<sup>63</sup>
- Outdoor training – jedná se o zážitkové učení probíhající venku, které je založeno na aktivitě účastníka, primární je jeho zážitek, vznikající při aktivním řešení nejrůznějších úkolů, následnou reflexí se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti.<sup>64</sup> Účastníci během tréninku zdokonalují své sociální jednání a prohlubují smyslové vnímání problémů. Je to efektivní metoda rozvoje, avšak je s ní spojeno i riziko rezistence ze strany účastníků a nepochopení podstaty tréninku.<sup>65</sup>

To bylo několik metod, kterých je využíváno při vzdělávání mimo pracoviště. V kapitole 6 uvedu, jakých metod využívá ke vzdělávání svých pracovníků firma Česká rafinérská, a.s. a zhodnotím, zda by pro ni bylo přínosné využívat některé metody více a jiné méně. Ještě ale shrnu výhody a nevýhody vzdělávání mimo pracoviště všeobecně. Mezi výhody můžeme

---

<sup>61</sup> Srov. ŠTĚDRŮŇ, B. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2052-4, str. 35.

<sup>62</sup> Srov. MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5, str. 10-11.

<sup>63</sup> Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6, str. 118.

<sup>64</sup> Srov. SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor tréninky pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0318-1, str. 17.

<sup>65</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 302.

zahrnout profesionalitu školitelů, účastníci mohou získat nejnovější informace, znalosti a dovednosti, seznámí se s nejmodernějšími stroji a mají možnost si vyměnit zkušenosti s pracovníky jiných firem. Ovšem nevýhod je také poměrně dost: vzdělávání bývá drahé, někdy je zaměřené na získání teoretických znalostí, které jsou v praxi neuplatnitelné, firma může mít problém s uvolňováním pracovníků a během jejich nepřítomnosti mohou vzniknout problémy, které nelze bez nich vyřešit.<sup>66</sup>

Obecný trend současného a budoucího rozvoje manažerů ukazuje na posun od vzdělávacích metod mimo pracoviště k metodám na pracovišti. Manažeři hodnotí tyto metody jako efektivnější, jelikož zahrnují řešení konkrétních pracovních úkolů, které se okamžitě uplatňuje v praxi.<sup>67</sup>

Další část chci věnovat metodám, které jsou jaksi na rozhraní mezi vzděláváním na pracovišti a mimo něj. Patří sem například: poradenství, action learning, trainee programs, samostudium a především e-learning.

- Poradenství – metoda vhodná zejména pro vedoucí pracovníky, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a seberozvoji. Poradenství poskytuje možnost rozšíření si obzorů o nové poznatky a zkušenosti zvenčí, zároveň však může lákat k pasivitě účastníka a přejímání hotových řešení.<sup>68</sup>
- Action learning – tato metoda je zaměřena na soustavné učení se při řešení každodenních reálných problémů s využitím rad a připomínek spolupracovníků, nadřízených či obchodních partnerů. Zaměstnanci se touto metodou učí jednat a hledat řešení dosud nepoznaných problémů. Je obzvláště vhodné pro práci v týmu a sdílení znalostí, nese však s sebou riziko pomalejšího postupu, než by školenému vyhovovalo.<sup>69</sup>
- Trainee programs – stejně jako AC se kromě vzdělávání využívá při přijímání nových zaměstnanců. Tyto programy mají za úkol připravit zaměstnance, zejména nadějně uchazeče o vedoucí funkce, s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky, následně rozšířit jejich

---

<sup>66</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 155-156.

<sup>67</sup> Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 62.

<sup>68</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 302.

<sup>69</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 302.

odborné předpoklady pro vykonávání daného zaměstnání, tím se eliminuje obsazení pracovní pozice nevhodným pracovníkem.<sup>70</sup>

- Samostudium – přináší s sebou výhody jako je individualizovaný způsob, kdy si vzdělávající určuje své vlastní tempo a vyhne se tím přetíženosti nebo nevytíženosti, zároveň si určuje i množství nastudovaného materiálu. I pro zaměstnavatele tato metoda skýtá výhody, například nemusí pracovníky uvolňovat pro vzdělávací kurzy a ti se mohou plně věnovat pracovní náplni. Nevýhodou však je absence výměny zkušeností, proto se samostudium kombinuje například s workshopem.<sup>71</sup>
- E-learning – cílem je zabezpečit vzdělávání tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí („právě včas“) a kdy je to nejvhodnější. Vzdělávání se může uskutečňovat v malých dávkách, které se zaměřují na konkrétní cíle vzdělávání. E-learning může být ušit na míru účastníkovi, který si může vybrat z balíku to, co ho zajímá, nebo kde jsou jeho mezery.<sup>72</sup> Mezi stěžejní výhody patří:<sup>73</sup>
  - o podmanění si vzdálenosti, kdy účastník může bezprostředně těžit ze zkušeností svých kolegů, kteří jsou z různých částí světa,
  - o snížení nákladů na jednoho účastníka vzdělávání,
  - o úspora času – účastník nemusí studovat stohy studijních materiálů, e-learningový program je schopen mu stěžejní pasáže najít,
  - o odstranění subjektivního hlediska při hodnocení školeného – kurzy jsou standardizované, tudíž i vyhodnocení úspěšnosti musí podléhat standardům,
  - o zvýšení aktivity účastníků – ti jsou nuceni k interakci, komunikaci a dalšímu vyhledávání informací.

Z dlouhodobého hlediska patří e-learning k nejprogresivnějším metodám vzdělávání a má vysoký potenciál významně přispět k přesunutí odpovědnosti za vzdělávání a rozvoj ze zaměstnavatele na zaměstnance. Pro

---

<sup>70</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 302.

<sup>71</sup> Srov. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2, str. 22.

<sup>72</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 481.

<sup>73</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 303.

úspěšnost této metody je nutná konfrontace se zkušenostmi pracovníků, často je tedy e-learning doplněn například o metodu instruktáže.<sup>74</sup>

Tímto jsem popsala další důležitou fázi, bez které by se vzdělávání nedalo realizovat, nebo by bylo realizováno laicky a s velkými chybami. Kvalitně vytvořený plán zaměstnavatelům dává jasně na srozuměnou, čemu se budou zaměstnanci ve vzdělávání věnovat, koho a jak učit, co se účastníci dozvědí a zda si to firma může vůbec dovolit. Vše je tedy jasně definované, nezbyvá než přejít k další fázi – realizaci vzdělávání.

### 3.3 Realizace vzdělávání

Tato část představuje organizační a personální zajištění vzdělávání. Zařazujeme sem:<sup>75</sup>

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, zařízení a přiměřené množství studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování,
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.

Většina činností probíhá ještě před samotným zahájením školení. Patří sem i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých zaměstnanců na vzdělávacích programech a školeních.

Během vzdělávacího programu je nutné jednotlivé kurzy monitorovat, aby bylo zajištěno, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Po ukončení kurzu by měla být vypracována hodnotící zpráva, aby existoval aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 304.

<sup>75</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 294.

<sup>76</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 294.

Prokopenko a Kubr ve své knize<sup>77</sup> doporučují vypracovat si rámcový plán, s jehož pomocí budou organizátoři schopni monitorovat průběh vzdělávání. Měl by obsahovat základní informace o programu, účastnících, lektorech, časovém plánu, místě konání, prostředcích a školicích zařízeních, pořadateli, rozpočtu a nákladech na vzdělávací program a účastníky.<sup>78</sup>

Hroník všechny fáze trefně připodobňuje k divadelní hře: nejdříve ve fázi plánování vznikl scénář, režisér by měl mít utvořenou představu o hercích i publiku, které chce oslovit a nyní může začít realizace. Před premiérou je třeba připravit scénu, herci se musí naučit text, používat rekvizity, musí se doladit nesrovnalosti apod.<sup>79</sup>

Od metafor zpět k cyklu vzdělávání: Hroník fázi realizace rozdělil ještě na tři podfáze, jsou jimi:<sup>80</sup>

- fáze přípravy – tato část je určena k přípravě všeho potřebného – lektora, materiálů a pomůcek, je třeba také připravit účastníky a zajistit celou akci organizačně,
  - o příprava lektora – přípravu můžeme chápat jako profesní přípravu lektora anebo přípravu lektora na konkrétní akci. Předem musíme určit, zda budeme využívat standardizované kurzy či zakázková řešení, pro oba typy vzdělávání je třeba jiné přípravy ze strany lektora, či dokonce je třeba zvolit jiného lektora. Někdy se stává, že jsou lektoři k realizaci vzdělávacích aktivit vybírání spíše na základě svých technologických znalostí a o to méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů.<sup>81</sup> Dále záleží na tématu vzdělávací akce a s tím i na zaměření lektora. Některá témata vedou k soustředění se na obsah, některá se vyznačují zaměřením na proces a podle toho bychom také měli vybírat lektora, neboť ten by měl mít odlišné znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

<sup>78</sup> Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 154-157.

<sup>79</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 161.

<sup>80</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 162.

<sup>81</sup> Srov. VODÁK, J., KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 101.

<sup>82</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 163.

- Lektor zaměřený na obsah – lektor má expertní znalosti, je schopen nevyhýbavým způsobem odpovědět na konkrétní, věcné otázky, v ideálním případě se účastníci dozvědí mnoho nových informací, které si zasadí do kontextu a mají konkrétní náměty. Lektori jsou vhodní u témat, která nabízejí jednoznačné odpovědi, jak co dělat. Můžeme sem zařadit například produktová školení, finanční řízení, strategické řízení a podobně.
- Lektor zaměřený na proces – lektor při výuce klade otázky a účastníci na ně odpovídají. Je schopen velmi citlivě reagovat, co se děje mezi účastníky a toto dění reflektovat. Jeho dovednostmi jsou reflektování, koučování, facilitace, poskytování zpětné vazby. Lektor tohoto typu je vhodný pro aktivity, které jsou zaměřeny na teambuilding a měkké dovednosti, dokáže vytvořit atmosféru důvěry a vysokou úroveň pracovního společenství, kdy je skupina produktivní a schopna náhledu na své chování.<sup>83</sup>
- Lektor zaměřený na obsah a proces – v tomto lektorovi se kloubí expert i kouč, je zblhlý v prostředí businessu a zároveň dokáže být psychologizující a individuální, dokáže proniknout do pracovní činnosti účastníků, neboť se dobře vyzná v prostředí. Lektor v ideálním případě dokáže vytvořit pracovní atmosféru a sám přispívá k výsledkům skupinové práce, účastníci jsou schopni získané dovednosti použít v běžné praxi a zároveň jsou schopni odstupu a zobecnění.<sup>84</sup>
- Organizační zajištění – sem patří řada dílčích činností podle toho, zda se kurz odehrává v prostředí firmy či mimo ni. Patří sem například zajištění stravování, ubytování, občerstvení atd.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 163-164.

<sup>84</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 164.

<sup>85</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 170.

- Příprava na místě – zejména je potřeba předem dojednat a domluvit uspořádání školící místnosti a vybavení,
  - Doplnkové pomůcky – zde bychom měli zmínit přípravu skript, powerpointových prezentací, datavideoprojekce atd.
- Příprava účastníků – vždy je potřeba účastníky připravit na to, co je čeká, důležité je upřednostňovat aktivní přípravu účastníků, která nezatěžuje organizaci časově, ani nákladově. Důležitá je také motivační připravenost účastníka, to záleží na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí, to má vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.<sup>86</sup> Je třeba jim podat a umožnit následující informace:
- Organizační informace – jedná se o základní informace o vzdělávací aktivitě, patří sem:<sup>87</sup>
    - datum, hodina zahájení a místo konání,
    - cíl a téma výcviku,
    - proč tento konkrétní výcvik,
    - aktivity před výcvikem,
    - lektor,
    - typ oblečení,
    - kontaktní osoba,
    - ubytování a způsob jeho uhrazení.
  - Setkání s lektorem – častější u programů dlouhodobějšího charakteru, lektor může účastníky seznámit s organizačními informacemi, strukturou programu a jeho ukázkou.
  - Internetové prostředí – z časových i nákladových hledisek je přínosem příprava v prostředí webové aplikace, některé z nich umožňují automatické rozesílání e-mailů, z nichž se účastníci dozvědí informace o samotné vzdělávací aktivitě, jsou zde zveřejněny cíle programu, harmonogramy včetně

<sup>86</sup> Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 90.

<sup>87</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 171.

metod, někdy i skripta a jiné studijní materiály.<sup>88</sup>  
K nesporným výhodám patří možnost soukromé komunikace s lektorem, snadná dostupnost a rychlá možnost aktualizace studijních materiálů.<sup>89</sup>

- fáze vlastní realizace – tato fáze v sobě zahrnuje zahájení lektorem, monitorování dění a průběhu a řešení nenadálých situací.<sup>90</sup>
  - o Zahájení – zde je vhodné opětovně seznámit účastníky s programem, představit lektory, součástí je také domluva na různých procedurálních otázkách.
  - o Monitorování dění a průběhu – lektor sice postupuje podle programu, ale nemůže postupovat mechanicky, musí reflektovat atmosféru a schopnost účastníků přijímat informace, podle toho řídí tempo a rytmus vzdělávací aktivity.
  - o Vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství – lektor je zodpovědný jednak za naplnění obsahu programu, tak za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci na kurzu, musí uplatnit individuální přístup, zároveň facilite a vytváří prostředí podporující dělení chyb v bezpečném prostředí.
  - o Řešení nenadálých situací – nenadálé situace jsou takové, které se vymykají zadání a předpokládaným reakcím, mezi ty nejčastější patří: nevyvážená skladba účastníků, přítomnost rušitele, pasivní účastníci, poznámky vůči nepřítomným či nepřesná analýza individuálních potřeb.
- fáze transferu – do této části spadají dny po kurzu, kdy je třeba zpracovat tzv. „databanku know-how“, jedná se o soubor poznatků, které vznikají během kurzu, které je třeba zachytit a zpracovat, může se jednat i o zpracování fotodokumentace či videozáznamu.

---

<sup>88</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 171.

<sup>89</sup> Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 100.

<sup>90</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 172.



### 3.4 Evaluace výsledků vzdělávání

Vzdělávací programy musí neustále prokazovat svou efektivnost vůči ostatním činnostem, které vedou k podobným či stejným výsledkům. Evaluace patří k nejtěžší části průběhu vzdělávání a to z důvodu její obtížné uchopitelnosti. Vzdělávací aktivity jsou sice viditelné a měřitelné a utvrzují školeného v domněnce, že něčeho dosahuje, avšak rozpoznatelnost a měřitelnost těchto výsledků je velmi obtížná.<sup>91</sup>

Hroník tuto fázi považuje dokonce za nejdůležitější a pozastavuje se nad tím, jak málo prostoru je v odborné literatuře evaluaci věnováno. S podobnou praxí se setkáme i u evaluací vzdělávání ze strany zaměstnavatelů, přičítá to tomu, že výsledky jsou viditelné až se značným zpožděním a ne každý pracovník je uvede do každodenní praxe, jak by se dalo očekávat, zaměstnavatelé často nevědí, jakým způsobem zjišťovat efektivitu vzdělávání a často se jedná z jejich strany o laxní přístup.<sup>92</sup> Přitom jakákoli informace o účincích vzdělávacího programu je velice přínosná. Avšak i tady můžeme narazit na jisté výhody a nevýhody, mezi ty nejpálčivější nevýhody patří: náročnost získání potřebných informací, vyžadující navíc mnoho času, úsilí a vynaložení dodatečných finančních prostředků a také těžká zjistitelnost dopadů vzdělávání a jejich izolace od vlivů vzniklých jinými procesy. Mezi výhody ovšem můžeme zařadit to, že přispívá k efektivitě podnikání, podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli, pomáhá rozhodovat o prioritách, umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením, stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic, vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem...<sup>93</sup> Výhod je nesporně více, ovšem tento výčet pro účely práce postačí.

K měření efektivit se užívá celá škála metod, které můžeme systematizovat a dělit, nejlepší je užít více nástrojů, aby se při měření doplňovaly. Nejčastější dělení těchto metod je podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo v určitém časovém odstupu, či

---

<sup>91</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 293-294.

<sup>92</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 176-177.

<sup>93</sup> Srov. VODÁK, J., KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 110-111.

podle toho, kdo je autorem hodnocení, zda samotný účastník, nebo jeho nadřízený. Komplexně toho členění shrnuje Kirkpatrick, který rozlišuje:<sup>94</sup>

- úroveň reakce (dotazníky spokojenosti) představuje nejčastější hodnotící metodu z toho důvodu, že se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Školitelé zpravidla na konci kurzu vyplní dotazník, který však, dle kritiků, měří spíše míru zábavnosti školitele a jeho osobnost a energii. Přesto jsou dotazníky velmi často používány, jsou levné a snadněji proveditelné, než jiné formy hodnocení. Přínosem je pozitivní zpětná vazba a získání výsledků vzdělávání bezprostředně po jeho ukončení,
- úroveň učení (testování znalostí) je druhým nejsnadnějším způsobem hodnocení, nejlepší způsob měření učení je provést na začátku a na konci test. Jakékoliv zlepšení ve výsledku kurzu je možné považovat za důsledek kurzu. Testy můžeme dělit na objektivně hodnocené, ty mají pouze jednu správnou odpověď, a subjektivně hodnocené, což jsou nejčastěji eseje či ústní zkoušky a hodnotitelé mají určitou volnost v interpretaci správnosti odpovědi,
- úroveň chování (zhodnocení dovedností) – pracovník může považovat kurz za úspěšný, zvládnout test a přitom nepodává vyšší pracovní výkony, přitom cílem vzdělávání je přenést získané zkušenosti do praxe. Způsobů, jak hodnotit, je více: pozorovatelé mohou hodnotit pracovní výkon před a po vzdělávání, kolegové účastníka mohou být požádáni o názor, nebo si můžeme pracovníkovo chování nahrát. Toto hodnocení je vhodné provádět až s delším časovým odstupem, v případě manažerských dovedností může proběhnout transfer až za dva roky,
- úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti) je nejobtížnější úrovní, která měří vliv na podnikové ukazatele. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrát, produktivita, kvalita, čas, ziskovost – to jsou tzv. tvrdé údaje. Někdy se zaměstnavatelé spíše zaměří na měkké údaje, což jsou hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti, které jsou těžko měřitelné.

---

<sup>94</sup> Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2, str. 183-190.

Některé metody se překrývají s metodami identifikace vzdělávacích potřeb, obecně platí, pokud jsme použili jednu metodu při identifikaci, např. Assessment centre, je vhodné stejnou metodu použít i při hodnocení změny.<sup>95</sup>

Na následujících stranách rozepíšu některé metody, které se obvykle používají ke zjišťování efektivity vzdělávání, a při popisu vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s. uvedu, jaké metody používá ona a také zda je používá správně, popřípadě zda by měla používat metody jiné.

Jak jsem již psala, můžeme metody dělit podle časového horizontu a autorství hodnocení. Krátkodobý horizont je zpravidla dán horní hranicí jednoho měsíce od ukončení vzdělávání, dlouhodobý horizont se pohybuje nad touto hranicí, nejčastěji se evaluace realizuje s tří- až šestiměsíčním odstupem. Dále můžeme rozlišit, zda se jedná o hodnocení subjektivní, tj. hodnocení samotnými účastníky vzdělávání. Z výše uvedeného vyplývá, že můžeme mít buď subjektivní metody uplatnitelné s kratším časovým odstupem, nebo subjektivní metody uplatnitelné s delším časovým odstupem, mezi ty s kratším odstupem řadíme:<sup>96</sup>

- dotazník spokojenosti – obvykle se jedná o zhodnocení spokojenosti s kurzem, avšak toto hodnocení je málo validní. Dotazník je dobré provádět s menším odstupem, nikoli bezprostředně po ukončení kurzu, neboť účastníci mohou být pod vlivem různých haló efektů a některé aspekty mohou vidět zkresleně. Obvykle mají dotazníky následující strukturu:<sup>97</sup>
  - o užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,
  - o působení lektora,
  - o dynamika vzdělávací aktivity,
  - o kvalita výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek,
  - o prostředí kurzu,
  - o organizační zajištění.
- dopis lektorovi/dopis sobě – má jasně danou strukturu, které se účastníci drží, opět je realizován několik dní po skončení akce, na samotném školení probíhá ústní zpětná vazba (tzv. „balení kufru“).

---

<sup>95</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 178.

<sup>96</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 179.

<sup>97</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 179.

Dopis lektorovi či sobě vyžaduje více času a úsilí, obsahuje kvalitativní informace a napomáhá transferu znalostí a dovedností do praxe.

Další členění, které se nabízí, je rozdělení metod na subjektivní metody, které jsou uplatnitelné s delším časovým odstupem, patří sem:<sup>98</sup> autofeedback, rozvojový plán a 360° zpětná vazba, o všech těchto metodách jsem již psala ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb, byť je nyní aplikuji ve fázi evaluace, princip jejich užití se nemění, proto je nebudu opětovně rozebírat.

Vedle subjektivního hodnocení existuje ještě hodnocení objektivní, což je hodnocení druhými lidmi. Jakoukoli změnu je třeba strukturovat podle modelu znalosti – dovednosti – praktické aplikace. Každá úroveň vyžaduje jiné metody šetření.<sup>99</sup>

Mezi metody, zjišťující úroveň znalostí, můžeme například řadit:<sup>100</sup>

- Pretest-retest – nejprve je proveden test při zahájení školení a poté s nějakým časovým odstupem po ukončení školení, aby se zjišťovaly znalosti uložené v dlouhodobé paměti. Testy mají odrážet pochopení významu a smyslu, nikoli zapamatování detailu
- Případová studie – využívá se spíše pro testování komplexních znalostí, také pro diagnostiku znalostí produktů a služeb.

Metody, zjišťující dosaženou úroveň dovedností, jsou následující:<sup>101</sup>

- Assessment/Development centre – při diagnostice dovedností je potřebujeme „vidět“, metodu AC charakterizuje počet pozorovatelů vyšší než dva, může se jednat například o ukázkou práce, praktickou zkoušku apod.

Závěrem uvádím metody, které zjišťují praktické aplikace, zde se hodnotí transfer znalostí a dovedností do praxe, do výkonu vlastní práce a do pracovního chování. K transferu dochází až po určité době od absolvování kurzu, někdy je třeba určité kritické míry, aby k pozorovatelné změně došlo,

---

<sup>98</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 182.

<sup>99</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 183.

<sup>100</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 185-186.

<sup>101</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 187.

například po absolvování vícero podobných kurzů.<sup>102</sup> Jsou to opět metody 360° zpětné vazby a rozvojového plánu. Opět je nebudu rozepisovat z toho důvodu, že je mám uvedené ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb, jen podotknu, že se zde rozvojový plán uplatňuje především v elektronické podobě a má formu e-developmentu.

A jaká metoda je ta nejlepší? Obecně platí, že každou metodu musíme volit s ohledem na vzdělávací kurz, metoda, která je vhodná pro jeden kurz, nemusí být vhodná pro druhý. O tom, jakou metodu zvolíme, se rozhoduje již ve fázi designování. Výběr je podmíněn naplněním následujících požadavků:<sup>103</sup>

- Musí umožnit sledovat rozdíl mezi vstupem a výstupem.
- Pokud nejsou k dispozici údaje o vstupu, musí být takového charakteru, aby byl možný benchmarking (tj. stálý bod potřebný pro měření, lze jej vyložit jako vzor, standard, normu, podle níž je možné hodnotit<sup>104</sup>).
- Obsahují subjektivní a objektivní metody měření alespoň na dvou různých úrovních měření.

---

<sup>102</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 187-188.

<sup>103</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 192.

<sup>104</sup> Srov. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8, str. 123.

## Kapitola 4 – Představení firmy Česká rafinérská, a.s.

Před samotnou analýzou firemního vzdělávání bych Českou rafinérskou, a.s. ráda představila, uvedla, čím se zabývá a vyjmenovala ocenění a certifikáty, které během své existence získala.

Jak z názvu firmy vyplývá, firma se zabývá výrobou produktů z ropy, její historie sahá již před 2. světovou válku, dovolím si její vývoj alespoň stručně nastínit. Petrochemie má na Mostecku dlouholetou tradici. Již před první světovou válkou byl tento region v hledáčku německých funkcionářů, díky nalezištím hnědého uhlí zde Německo, po obsazení sudetských pohraničních oblastí v roce 1938, projektovalo hydrogenační závod, tehdy nesl název Sudetenländische Treibstoffwerke Maltheusen. Zpočátku se vyráběl pouze benzín, zvláště letecký, který byl potřebný pro válečné letectvo. Během 2. světové války byl závod terčem četných náletů a 16. ledna 1945 byl závod definitivně vyřazen z provozu. Přesto byly v tomtéž roce zahájeny výstavby dalších dvou jednotek, v dubnu 1945 zde bylo ještě 15 000 zaměstnanců a 8. května 1945 byl závod osvobozen sovětskými jednotkami, poté byl přejmenován na Československou továrnu na motorová paliva a.s. Horní Litvínov. Tento název dlouho nevydržel a podnik byl roku 1946 přejmenován na Stalinovy závody n.p. Záluží u Mostu, od roku 1975 se s různými obměnami používal název Chemopetrol. V té době se vyráběl autobenzín, motorová nafta, technické benzíny, letecký benzín a technické plyny. Na základě ekonomického vyhodnocení v 60. letech se přešlo z dehtové základny na ropnou a ropa se tak stala dominantní surovinou pro výrobu pohonných hmot.<sup>105</sup>

Na začátku osmdesátých let si rychle vzrůstající motorizace v Československu vyžadovala rozšíření kapacit pro výrobu kapalných pohonných hmot (nejen) v Litvínově. V roce 1981-1982 byla uvedena do provozu tzv. Nová rafinérie Litvínov (NRL). Množství zpracované ropy se zvýšilo na 5 milionů tun za rok. Do devadesátých let proběhlo ještě několik inovací, které vedly k výrobě benzínu s vyšším oktanovým číslem, s nižším obsahem síry a došlo k dalším změnám zaručujícím ekologičtější a ekonomičtější výrobu pohonných hmot. K 28. dubnu 1995 proběhlo

---

<sup>105</sup> Srov. HOLUB, L. *Století benzínu: historie rafinérského průmyslu v českých zemích*. Praha: Asco, 2005. ISBN 80-85377-98-5, s. 32-54.

vyčlenění rafinérské části litvínovského rafinérsko-petrochemického komplexu do České rafinérské, a.s.<sup>106</sup>

Česká rafinérská, a.s., Litvínov je největším zpracovatelem ropy a výrobcem ropných produktů v České republice. Provozuje rafinérie ropy nejen v Litvínově, ale také v Kralupech nad Vltavou. Česká rafinérská, a.s. je společným podnikem Unipetrolu a renomovaných zahraničních společností Eni a Shell.<sup>107</sup>

Česká rafinérská, a.s. je provozována jako přepracovací rafinérie (přepracovací rafinérie, jinak řečeno processingová rafinérie, resp. nákladové středisko, znamená to její zaměření pouze na výrobu, nenakupuje tedy suroviny a neprodává ropné produkty). Přepracovací rafinérii dodávají ropnou surovinu akcionáři svými obchodními společnostmi - zpracovatelé. Těmi jsou v případě České rafinérské, a.s.: Agip Česká republika, Shell Czech Republic a Unipetrol RPA. Zpracovatelé dodávají spolu s ropou tzv. požadavek na zpracování, který specifikuje technologické podmínky zpracování a požadavek na objemy a kvalitu produktů. Úkolem rafinérie je pak obdržené požadavky a obdržené objemy a kvality seřadit tak, aby požadované objemy produktů byly vyrobeny a mohly být expedovány.<sup>108</sup>

Nyní se zaměřím na ocenění a certifikáty, na které firma během svého působení dosáhla a které z podniku činí jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů s tradičními hodnotami zaměřenými na důvěru, transparentnost, respekt, týmovou práci, empatii, profesionalitu, orientaci na výkon, orientaci na zákazníka, iniciativu a etické chování. To jsou pilíře, na kterých společnost staví svoji filosofii a podnikatelský úspěch.<sup>109</sup>

### Certifikáty a ocenění

Firma je držitelem certifikátu ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, má právo používat titul Bezpečný podnik a je zapojena do mezinárodního Programu Responsible Care – Odpovědné podnikání v chemii. Na

<sup>106</sup> Srov. HOLUB, L. *Století benzínu: historie rafinérského průmyslu v českých zemích*. Praha: Asco, 2005. ISBN 80-85377-98-5, s. 32-54.

<sup>107</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 10. 2. 2011.

<sup>108</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 10. 2. 2011.

<sup>109</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 10. 2. 2011.

následujících stranách výše zmíněné certifikáty a ocenění popíšu a ve zkratce uvedu, čeho se týkají. Ne všechna ocenění jsou brána jako samozřejmost a firma je pojmá jako dobrovolnou činnost, která zvyšuje její postavení nejen u obchodních partnerů.<sup>110</sup>

### ISO 9001 : 2000

Systém řízení jakosti ISO 9001: 2000 certifikovala České rafinérské, a.s. společnost Lloyd's Register Duality Assurance v roce 2001. V roce 2004 i v roce 2007 byl tento certifikát obhájen a výsledky recertifikačního auditu potvrdily, že systém řízení jakosti odpovídá požadavkům normy ISO 9001.<sup>111</sup> Zpravidla se podle této normy provádí koncipování, zavádění a prověřování implementovaného systému jakosti. Tato norma je též označována jako kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS (quality management system), tedy ujišťovat o své schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka.<sup>112</sup>

### ISO 14001 : 1996

Systém řízení ochrany životního prostředí (EMS) je bezprostředně spjat se systémem jakosti. Tento mezinárodní standard obsahuje soubor pravidel a procedur, jak založit a používat systémy garantující dodržování vysokých standardů kvality ve výrobních i nevýrobních podnicích. Certifikát byl obhájen taktéž v roce 2004 a 2007. Oproti ISO 9001 : 2000 se tato norma zabývá spíše ochranou životního prostředí v kombinaci se zavedenými technologiemi při výrobě.<sup>113</sup>

Česká rafinérská, a.s. se přihlásila k těmto systémům, neboť usiluje o neustálé zvyšování kvality výrobků a spokojenost zákazníků, stejně tak plnění požadavků legislativy, prevence vzniku havarijních situací, minimalizování úniků, snižování spotřeby energií, surovin, chemikálií

---

<sup>110</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 12. 2. 2011.

<sup>111</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 12. 2. 2011.

<sup>112</sup> Srov. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1, str. 73-74.

<sup>113</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 11. 2. 2011.



a produkce odpadů, vytváření podmínek pro odstraňování starých ekologických zátěží.<sup>114</sup>

### OHSAS 18001 : 1999

Tento certifikát firma nově získala v roce 2007, jedná se o certifikát pro systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS) podle specifikace OHSAS 18001 : 1999. Bezprostřední užitek by tedy z této normy měli mít především zaměstnanci, tato norma zajišťuje jejich bezpečnost a ochranu zdraví. Stejně jako v předchozích případech, i zde se jedná o mezinárodní certifikaci.<sup>115</sup>

### Bezpečný podnik

Program byl vyhlášen v roce 1996 Ministerstvem práce a sociálních věcí, garantem programu je Český úřad bezpečnosti práce v Praze. Jedná se o českou obdobu certifikace OHSAS 18001 : 1999. Obsahuje požadavky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stanovuje základní požadavky, týkající se ochrany životního prostředí a požární ochrany. Z hlediska četnosti je tento program využíván méně z důvodu pouze národního využití, firmy raději využívají mezinárodního zaštitění certifikací.<sup>116</sup>

Důvod, proč se Česká rafinérská, a.s. rozhodla přihlásit k tomuto programu, je to, že se snaží o neustálé zlepšování a zvyšování úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci svých zaměstnanců a kontraktorů.

V České rafinérské, a.s. je zaveden integrovaný systém řízení, jehož součástí je i systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Velký důraz je kladen na prevenci a předcházení vzniku havárií.

Splněním stanovených kritérií programu v roce 2003 získala Česká rafinérská, a.s. osvědčení "Bezpečný podnik". Platnost vydaného osvědčení je tři roky a každý rok jsou průběžně ověřovány požadavky programu „Bezpečný podnik“ Inspektorátem bezpečnosti práce auditem.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 11. 2. 2011.

<sup>115</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 11. 2. 2011.

<sup>116</sup> Srov. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1, str. 190.

<sup>117</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 11. 2. 2011.

## Responsible Care – odpovědné podnikání v chemii

Program Responsible Care je dobrovolná, celosvětově přijatá a rozvíjená iniciativa chemického průmyslu, zaměřená na podporu jeho udržitelného rozvoje zvyšováním bezpečnosti provozovaných zařízení, přepravy výrobků, zlepšováním ochrany zdraví zaměstnanců a životního prostředí. V České republice je realizováno v rámci činnosti Svazu chemického průmyslu od roku 1994. Jedná se o program, jehož podstatou je plnění 8 principů vedoucích ke snižování negativních vlivů podniku na životní prostředí.<sup>118</sup>

V letech 2002, 2004, 2006 a 2008 úspěšně obhájila plnění Programu Responsible Care (dále jen R. C.) Obhajoba plnění Programu R. C. je podmínkou pro další používání loga Responsible Care. Česká rafinérská, a.s. si svým vlastním Programem R. C. stanovila vlastní cíle a postupné kroky k jejich plnění ve snaze zvýšit svou důvěryhodnost vůči občanům v okolí i vůči zaměstnancům a prestiž společnosti v obchodním styku. Ve společnosti také působí koordinační skupina, která se zabývá oblastí bezpečnosti práce, ochranou zdraví a ochranou životního prostředí.<sup>119</sup>

### Další ocenění

Česká rafinérská, a.s. splnila podmínky Standardu Odpovědná firma v oblasti firemního dárcovství, pomoci neziskovým organizacím a podpory regionu.<sup>120</sup> Tento standard zavedlo Fórum dárců, založený na metodice London Benchmarking, který v současné době používá řada českých korporací, kromě České rafinérské, a.s. také například Citibank či ČEZ nebo Česká spořitelna.<sup>121</sup>

Všechna tato ocenění a certifikáty zvyšují prestiž firmy nejen mezi obchodními partnery, jak již bylo zmíněno, ale také díky tomu zaujímá významné postavení na trhu práce jako významný a ceněný zaměstnavatel, který dbá nejen o bezpečí a zdraví svých zaměstnanců, ale není jí lhostejné ani životní prostředí a dění v regionu.

<sup>118</sup> Srov. KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8, str. 141.

<sup>119</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 11. 2. 2011.

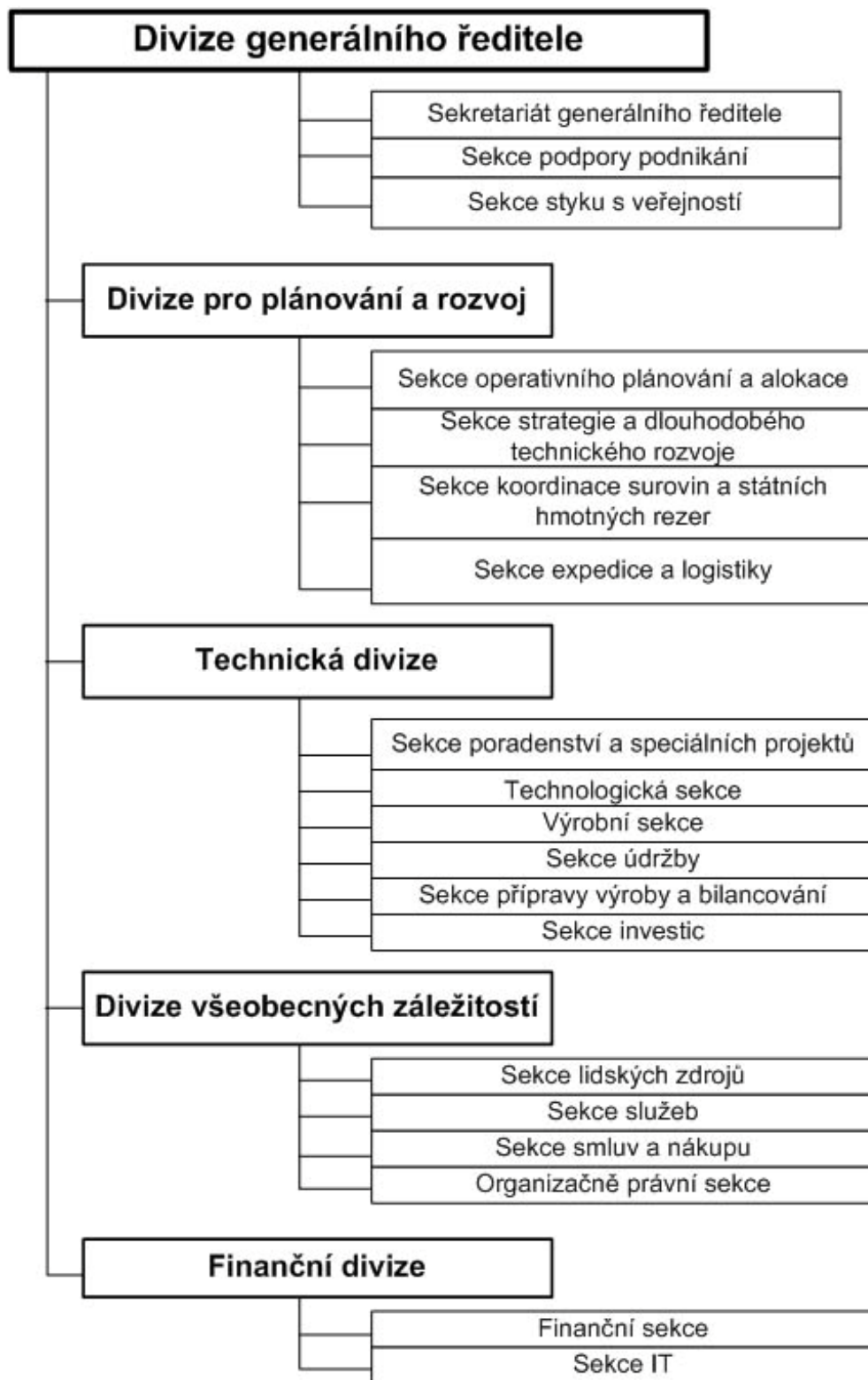
<sup>120</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: Intranet ČeR, 11. 2. 2009.

<sup>121</sup> Srov. BARTOŠOVÁ, Z. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, 2006, str. 30.

Důvod, proč jsem tato ocenění a certifikáty ve své práci zmínila je ten, že jsem chtěla nastínit prostředí, v němž se odehrávají personální činnosti, zejména pak vzdělávání zaměstnanců. Chtěla jsem ukázat, že firma je nejen dobrým zaměstnavatelem, ale o své zaměstnance dlouhodobě pečuje a dbá o jejich bezpečnost, spokojenost a poskytuje zaměstnancům komplexní zázemí nejen v oblasti vzdělávání, kterému se ve své práci věnuji.

#### Organizační schéma České rafinérské, a.s.

Toto schéma zařazuji z důvodu názorného představení organizační struktury firmy, její členění je divizionální, divize se dále dělí na sekce, a ty na oddělení, které v grafu pro větší počet nejsou zaneseny, v čele sekcí a oddělení stojí vedoucí, neboli manažeři. Chci díky tomuto grafu ukázat, kolik pracovních pozic s názvem „manažer“ se ve firmě vyskytuje, a tudíž na kolik je zaměřeno vzdělávání manažerů a má práce.



Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: [www.ceskarafinerska.cz/organizacni-schema](http://www.ceskarafinerska.cz/organizacni-schema), 1. 3. 2011.

## Kapitola 5 – Analýza vzdělávání manažerů ve firmě Česká rafinérská, a.s.

Před samotnou analýzou vzdělávání bych ráda vymezila pojem a funkce manažera, jak je ve firmě tato pozice pojmána, jaké má osoba na této pozici pravomoci a povinnosti.

Z výše uvedeného grafického schématu vyplývá, že firma je členěna na sekce, to, co ve schématu chybí, jsou jednotlivá oddělení, kterých je dohromady 27. Jejich názvy a pracovní pozice, v nich zahrnuté, zde nebudu zmiňovat, neboť přímo nesouvisí s cílem mé práce. V čele každého oddělení stojí manažer, který zodpovídá za chod svého oddělení. Osoba, která je přijata na pozici manažera, musí splňovat určité požadavky, mezi které dle popisu pracovní pozice můžeme zahrnout:<sup>122</sup>

- vzdělání – osoba by měla mít vysokoškolské vzdělání v daném oboru (např. pro finanční divizi musí mít kandidát vysokou školu ekonomického směru apod.),
- praxe – je vyžadována praxe minimálně 10 let v oboru,
- osobnostní dispozice – vysoký stupeň samostatnosti, dobré komunikační schopnosti, flexibilita a kreativita při řešení problémů.

Náplň práce manažera v České rafinérské, a.s. je velmi pestrá. Značnou část jeho pracovní náplně tvoří koordinace činností, které se vztahují k přijímání materiálů, dále zajišťuje bezpečné, efektivní a ekonomicky výhodné provozování, stimuluje a motivuje personál, reprezentuje zájmy svého celku jak v rámci firmy, tak i mimo ni, vypracovává, přezkoumává a ovládá rozpočet, který je pro jeho oddělení stanovený a v neposlední řadě zajišťuje adekvátní rozvoj všech svých podřízených.<sup>123</sup>

Nyní bych přistoupila k samotné analýze vzdělávání manažerů ve firmě Česká rafinérská, a.s. na jejímž základě poté vyhodnotím, zda je vzdělávání efektivní a zda se nabízejí ještě jiné způsoby vzdělávání, které by stávající systém zefektivnily, čímž bude cíl mé práce naplněn. Pro přehlednost budu postupovat stejným způsobem, jako v předchozím textu, tedy popisem každé ze čtyř fází cyklu, to platí jak pro analýzu, tak pro návrh optimalizace.

---

<sup>122</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Popis pracovní pozice*. Záluží, 2008, str. 3.

<sup>123</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Popis pracovní pozice*. Záluží, 2008, str. 3.

Dokumenty, které upravují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě Česká rafinérská, a.s. jsou především Kolektivní smlouva<sup>124</sup> a Směrnice č. 112<sup>125</sup> týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a v jejichž stanovách je přímo následující: „Společnost trvale pečuje o prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Společnost je oprávněna uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. Společnost podporuje jazykové vzdělávání zaměstnanců v angličtině, pro vybrané pracovní pozice i v němčině a pro cizí státní příslušníky také v češtině, a to klasickou metodou pod vedením lektora či formou e-learningové výuky. Podmínkou účasti zaměstnance na tomto vzdělávání je zařazení jazykové výuky do jeho vzdělávacího plánu.“<sup>126</sup>

## 5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Jak jsem již uvedla, tato fáze je pro další průběh velice důležitá. Zda ji za natolik důležitou považuje i firma Česká rafinérská, a.s. ukážu na dalších stranách.

Potřebou je zde míněna jakákoli disproporce mezi dovednostmi, znalostmi a přístupem na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní pozice. Jedná se tedy o rozdíl mezi tím „co je“ a tím, „co je žádoucí“.<sup>127</sup>

Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců je realizována zpravidla dvěma způsoby, jsou to:<sup>128</sup>

- Potřeba je pociťována přímo zaměstnancem, který zjistil nedostatek mezi svými znalostmi a dovednostmi a tím, co vyžaduje pracovní pozice, či co k výkonu své práce považuje za nezbytné, jedná se tedy o subjektivní způsob zjišťování vzdělávací potřeby. Nelze však mluvit o konkrétní metodě, která napomáhá identifikaci, jedná se spíše

<sup>124</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Kolektivní smlouva*. Záluží, 2008.

<sup>125</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 15.

<sup>126</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 15.

<sup>127</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 498.

<sup>128</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 14.

o aktuální uvědomění si nějakého nedostatku, aniž by zaměstnanec užil nějakou z metod, kterou jsem uvedla v kapitole 3.1.

Konkrétní vzdělávání zaměstnanec zanesse do svého individuálního vzdělávacího plánu, který předá svému nadřízenému k posouzení. Pokud nadřízený vyhodnotí požadované vzdělávání za adekvátní a přínosné pro pracovníka, je mu zpravidla vyhověno. Někdy se ve firmě stává, že zaměstnanec pocítí potřebu určitého konkrétního vzdělávání, avšak to přímo nesouvisí s jeho pracovní náplní, může se jednat například o potřebu určitého jazykového kurzu. I přesto může být zaměstnanci vyhověno a to z důvodu, že kurz zvýší kooperaci a zlepší komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, nebo mezi jednotlivými sekcemi.<sup>129</sup>

- Dále se může jednat o objektivní analýzu potřeby, kterou obvykle provádí nadřízený. Nejvíce se identifikace výběrem metody blíží rozvojovému plánu, jak jsem o něm psala v kapitole 3.1. Každý rok ve firmě probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců, kde se hodnotí především dosažená odborná úroveň znalostí a dovedností. Z tohoto hodnocení může vzejít disproporce, kterou pracovník nezaznamená, ovšem která je pociťována jeho nadřízeným. Zaměstnanec je ústně vyrozuměn s výsledky hodnocení a poté je zařazen do vzdělávacího modulu, který určil jeho nadřízený.<sup>130</sup>

Identifikace vzdělávacích potřeb však může přicházet i zvnějšku. V roce 2007 ve firmě Česká rafinérská, a.s. proběhl Průzkum sociálního klimatu<sup>131</sup>, jehož výsledkem bylo zjištění nedostatků tzv. „měkkých dovedností“ u manažerů. Průzkum doporučil doplnění těchto dovedností a to především více naslouchat, podporovat své podřízené, dbát více osobního kontaktu, motivovat, chválit a především více komunikovat se svými kolegy a podřízenými.<sup>132</sup>

Někteří zaměstnanci jsou však vzdělávání více, než ostatní a to z toho důvodu, že je s nimi počítáno na vyšší pozice, se kterými jsou spojeny i vyšší

---

<sup>129</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 18.

<sup>130</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Hodnocení zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 3.

<sup>131</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Akční plán – průzkum sociálního klimatu společnosti Česká rafinérská, a.s.* Záluží, 2006-2008.

<sup>132</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Akční plán – průzkum sociálního klimatu společnosti Česká rafinérská, a.s.* Záluží, 2006-2008.

nároky. Pro tyto případy má firma vypracovaný systém identifikace vhodných uchazečů. Ty rozděluje do dvou kategorií:<sup>133</sup>

- Potenciál I., tzv. „Hi pots“, jedná se o zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál rozvoje.
- Potenciál II., tzv. „Stars“ – to jsou ti zaměstnanci, kteří by do budoucna mohli mít vysoký potenciál a s nimiž je počítáno jako s personální náhradou svého nadřízeného.

Obě tyto kategorie pracovníků jsou vyhledávány a identifikovány jejich nadřízenými. Pro takto vybraného zaměstnance to znamená, že si v následujících letech bude zvyšovat kvalifikaci, aby v případě nutnosti mohl zastávat vedoucí funkci.<sup>134</sup> Každý vedoucí podává návrhy na pracovníky „Hi pots“ a „Stars“ v jím svěřené sekci, po zvážení Sekcí lidských zdrojů je tento pracovník zařazen do systému perspektivních zaměstnanců, kde je vzděláván s vyššími kvalifikačními nároky, než na své stávající pracovní zařazení.<sup>135</sup>

## 5.2 Plánování vzdělávání

Plánování je odvislé od toho, zda se vzdělávání uskutečňuje v rámci České rafinérské, a.s. s vlastními školiteli a vzdělavateli, nebo je firma pouze zadavatelem a vlastní vzdělávání je realizováno externí vzdělávací agenturou či samostatným školitelem. První případ rozeberu na následující straně, ovšem co se týče druhého případu, neexistuje dostupná dokumentace, jak školitelé budoucí vzdělávání plánují.

Pokud je vzdělávání realizováno interními školiteli, plán zpravidla vypracovává vedoucí příslušné sekce za pomoci pracovnice Sekce lidských zdrojů, jejíž náplní práce je shromažďovat údaje o vzdělávání všech zaměstnanců firmy a vyhodnocovat jejich potřebnost.<sup>136</sup> Výstupem by tedy měl být plán, týkající se cílů programu, účastníků, metod, vzdělavatelů, rozsahu, místa vzdělávání a finančního rozpočtu. Stručně řečeno: plán by měl dát

---

<sup>133</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 11.

<sup>134</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 12.

<sup>135</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 12.

<sup>136</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 10.



odpověď na otázky, uvedené v předchozím textu, konkrétně v kapitole 3.2: Co? Kdo? Jak? Kým? Kdy? Kde? Kolik?<sup>137</sup>

V roce 2007 proběhla v České rafinérské, a.s. série vzdělávání týkající se konkrétně manažerského vzdělávání.<sup>138</sup> Ukážu na něm, jak byl vypracovaný plán pro tuto konkrétní vzdělávací akci a poté vyvodím všeobecná pravidla, která platí pro plánování vzdělávání ve firmě.

Cílem této série manažerského vzdělávání bylo sjednotit schopnosti a dovednosti účastníků v oblasti financí, obchodní strategie, projektového řízení, měkkých dovedností a manažerské etiky.<sup>139</sup> Toto jsou také názvy modulů, které účastníci absolvovali. Modul Finance seznámil účastníky s tokem peněz ve společnosti a nastínil problematiku řízení rozpočtu (tzv. budgeting). Modul Obchodní strategie poukázal na problémy s vedením, řízením a motivováním lidských zdrojů, věnoval se také četným novelám v Zákoníku práce. Modul Manažerská etika se zabýval definicí firemní kultury s praktickou aplikací na kulturu České rafinérské, a.s. A konečně modul Měkké dovednosti se věnoval získání znalostí v oblasti komunikace, účastníci se naučili efektivně a asertivně řešit konfliktní situace, osvojil si principy time managementu a prezentační dovednosti a v neposlední řadě byli účastníci instruováni k tomu, jak vést a řídit pracovní poradny.<sup>140</sup>

Počet účastníků se zvýšil z původních 50 na 75, přičemž se cyklu účastnili všichni manažeři (tj. vedoucí organizačních sekcí), dále pak skupina náhrad, tj. ti zaměstnanci, kteří jsou schopni okamžitě nebo v krátkém časovém horizontu převzít vedoucí pozici, a také pracovníci s dlouhodobě vysokým potenciálem, tj. skupina zaměstnanců, kteří nejsou na manažerských postech, ale o nichž se předpokládá, že budou schopni působit na vedoucích postech.<sup>141</sup> O posledních dvou skupinách zaměstnanců jsem se již zmínila výše, jedná se o tzv. „Hi-pots“ a „Stars“. Každá z uvedených skupin účastníků má rozdílnou úroveň znalostí, tudíž si tato série vzdělávacích modulů klade za cíl sjednotit znalosti a dovednosti.<sup>142</sup>

---

<sup>137</sup> Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 37.

<sup>138</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 1.

<sup>139</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 1.

<sup>140</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské dovednosti*. Záluží, 2007.

<sup>141</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 3.

<sup>142</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské dovednosti*. Záluží, 2007.

Metody, které byly užity k osvojení si znalostí, byly jak metody teoretické, tak praktické. Jedná se zejména o metody užité mimo pracoviště zaměstnavatele. Konkrétně můžeme vyjmenovat přednášku, hraní rolí, outdoor training a simulaci.<sup>143</sup> Všechny zmíněné metody jsem popsala v kapitole 3.2, věnující se plánování vzdělávání, jehož součástí jsou i metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Důvod k volbě těchto metod byl také ten, že metody podporují práci v kolektivu a jeho stmelení a také umožňují, aby se pracovníci lépe navzájem poznali.

Převážná většina cyklu – 80%, byla realizována externí vzdělávací agenturou s vlastními školiteli, kteří účastníky vybavili předem připravenými studijními materiály. Pouze malá část cyklu, především modul Financí byl realizován interně, školiteli byly dva zaměstnanci finančního oddělení, kteří pro účastníky taktéž připravili studijní materiál.<sup>144</sup>

Jak jsem již psala, celá série vzdělávacích modulů proběhla v roce 2007. Každý z výše uvedeného modulu trval dva dny (tj. 16 hodin). Plán byl nastaven od března roku 2007, kdy se předložily návrhy modulů poradě vedení, a vyhlásilo se výběrové řízení, které bylo ukončeno v dubnu téhož roku, z výběrového řízení vzešel jeden vítěz a byla s ním uzavřena smlouva. První modul proběhl v květnu, poslední v prosinci roku 2007. Časový harmonogram byl tedy vypracován důsledně a dostatečně.<sup>145</sup>

Všechny moduly byly realizovány mimo areál pracoviště zaměstnavatele a to z důvodu vyvarování se možných rušivých vlivů a eliminace případů, kdy by byli manažeři nuceni řešit nenadálé situace a nekoncentrovali by se tolik na obsah vzdělávání.<sup>146</sup>

Poslední část, které se plán týkal, byl finanční rozpočet. Série modulů byla uskutečněna díky finanční podpoře EU, která na toto vzdělávání poskytla částku téměř 3 miliony korun. O konkrétním způsobu využití a poměrném rozložení peněz není ve zprávě psáno.<sup>147</sup>

Bylo vyhodnoceno, že získané znalosti a dovednosti nelze hodnotit dotazníky či prostřednictvím znalostních testů, ty mohou posloužit pouze k získání zpětné vazby na kvalitu školitele. Proto byly jejich získané

---

<sup>143</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 1.

<sup>144</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 1.

<sup>145</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 2.

<sup>146</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 3.

<sup>147</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 1.

zkušenosti prověřovány až v každodenní praxi, jakým způsobem se tak dělo, nebylo popsáno.<sup>148</sup>

Plány, týkající se ostatního vzdělávání, které v rámci firmy probíhá, nejsou k dispozici. Budu tedy brát toto vzdělávání za modelovou situaci s předpokladem, že pro každou vzdělávací akci je vypracován podobný podrobný plán vzdělávání. Na tento plán také navrhnu příslušnou optimalizaci, čímž naplním cíl své práce.

### 5.3 Realizace vzdělávání

V této fázi bych chtěla popsat vzdělávací programy, které jsou pro manažery realizovány firmou Česká rafinérská, a.s.

Kromě již zmíněného Manažerského vzdělávání, které proběhlo v roce 2007, se dále realizovalo vzdělávání s názvem Setkání manažerů, jejichž cílem bylo stmelení kolektivu manažerů a jejich vzájemné seznámení. Jak jsem již psala, Česká rafinérská, a.s. provozuje rafinerie v Litvínově a v Kralupech nad Vltavou. Proto jsou tato setkání pro manažery velmi přínosná, jelikož si mohou vyměnit zkušenosti z obou provozů. Zpravidla jsou tato setkání organizována třikrát ročně a vždy mimo pracoviště, nejčastěji se jedná o outdoorové aktivity, které podporují navázání neformálních vztahů, získání zkušeností v netradiční oblasti, teambuilding a také poznání sebe sama. Účastníci jsou instruováni k určité aktivitě, kdy se musí spoléhat na druhé, analyzovat možné důsledky a zvládat nečekané a netradiční situace. Bohužel se tato forma někdy setkává s neochotou manažerů provádět nejrůznější hry a simulace, které považují za nevhodné.<sup>149</sup>

Další forma vzdělávání, která ve firmě probíhá a týká se výhradně manažerů, je tzv. speciální studium, které se zaměřuje na získání specifického typu vzdělání. Jedná se například o program MBA (Master of Business Administration), tento program je zajišťován externě a to ve speciálních školách sdružených v organizaci CMBAS.<sup>150</sup> Jelikož se jedná o velmi finančně náročné studium, účastníci jsou vybíráni s o to větší pečlivostí. Pracovník – zařazený do kategorie perspektivních zaměstnanců – je ke studiu

<sup>148</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 3.

<sup>149</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Outdoorové vzdělávání*. Záluží, 2008, str. 3.

<sup>150</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, s. 10.

doporučen jak vedoucím sekce, tak také ředitelem divize. Doporučení se projedná na strategickém jednání ředitelů a konečné rozhodnutí učiní generální ředitel.<sup>151</sup>

Manažeři se také mohou vzdělávat v internetovém prostředí formou e-learningu.<sup>152</sup> Tohoto typu vzdělání se využívá buď jako doplňkové metody k již probíhajícímu vzdělávání, nebo je využíváno zcela například při nábízení dovedností, kdy není bezpodmínečně nutná zpětná vazba od lektora. Jedná se především o jazykové kurzy v angličtině a němčině, získání pokročilých znalostí s balíčkem MS Office, každoroční povinné školení řidičů, či školení bezpečnosti.<sup>153</sup> Tato forma je pro firmu velmi výhodná, neboť je relativně levná, výukový program stojí rozhodně méně, než shánění lektorů, prostoru ke studiu atd. Dále mají účastníci volnost v tom, kdy a za jak dlouhou dobu kurz vykonají, nebo ho dokonce mohou vykonat několikrát v případě, že by v předchozích pokusech selhali.<sup>154</sup>

Z dostupných materiálů vyplývá, že firma má jasně stanoveno, kde se bude vzdělávání odehrávat. V případě vzdělávání na pracovišti má vymezené školící centrum s přednáškovými sály a odpovídající technikou. V případě vzdělávání mimo pracoviště má vždy zajištěno zázemí pro účastníky, například hotel, či venkovní prostředí.<sup>155</sup>

#### 5.4 Evaluace výsledků vzdělávání

V této části cyklu si opět vypomůžu modelovým příkladem Manažerského vzdělávání,<sup>156</sup> kdy se evaluaci věnovala závěrečná zpráva po ukončení vzdělávání. Z té vyplynulo, že získané znalosti a dovednosti nelze hodnotit dotazníky či znalostními testy. Ty v tomto případě mohou měřit maximálně spokojenost účastníků s lektory.<sup>157</sup> Získané znalosti a dovednosti se projeví až v každodenním zavedení do praxe. Jedná se tedy spíše o dlouhodobý horizont zjišťování výsledků vzdělávání, lze také odhadnout, že

---

<sup>151</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 10.

<sup>152</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *E-learning*. Záluží, 2008.

<sup>153</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *E-learning*. Záluží, 2008, str. 12.

<sup>154</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *E-learning*. Záluží, 2008, str. 13.

<sup>155</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008, str. 10.

<sup>156</sup> Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007.

<sup>157</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 3.

se využijí spíše objektivní, než subjektivní metody, ovšem musíme se obejít bez vyjmenování těch metod, kterými se dosažené znalosti a dovednosti zjišťovaly, neboť o nich jsem v dokumentaci nic nenašla.<sup>158</sup>

Další závěrečná zpráva, která se věnuje evaluaci, je zpráva o vzdělávání v anglickém jazyce,<sup>159</sup> kdy byl účastníkům na konci vzdělávání rozdán dotazník spokojenosti plus vědomostní test. Nutno podotknout, že test byl proveden také před začátkem vzdělávání, aby se dal porovnat postup účastníka.<sup>160</sup> Jedná se tedy o metodu pretest – retest, která je v tomto ohledu velmi účinná, neboť jasně ukazuje změnu a zároveň se dá předpokládat, že je změna způsobena vzděláváním, nikoli ostatními vlivy, které na účastníka mohou působit v okamžiku, kdy je provedena zpětná vazba až v pozdější době od ukončení vzdělávání.

U e-learningových kurzů probíhá zpětná vazba přímo v programu, ve kterém probíhá vzdělávání. Jelikož si manažeři osvojují převážně znalosti, evaluace je vcelku snadná a děje se formou testu, popřípadě testů dvou – před a po vzdělávání. Pokud jsou výsledky testu po ukončení vzdělávání nevyhovující, program účastníka upozorní a ten si krizovou oblast znovu zopakuje a test provede opětovně.<sup>161</sup>

O způsobu evaluace ostatních kurzů se dokumentace nezmiňuje, v závěrečné kapitole budu tedy navrhopvat optimalizaci jen u těch kurzů, které dokumentaci mají.

Takto tedy v praxi vypadá vzdělávání manažerů ve firmě Česká rafinérská, a.s., nejedná se ovšem o výčet vzdělávání vyčerpávající, neboť k některým vzdělávacím programům chyběla dokumentace, nebo byly v době odevzdání magisterské diplomové práce v určité fázi vývoje, některé byly naplánovány, některé dokonce realizovány, ovšem neexistovala závěrečná zpráva, která by průběh a výsledky vzdělávání analyzovala. Z toho důvodu je do výčtu vzdělávacích aktivit nezahrnuji.

---

<sup>158</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 9.

<sup>159</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *English Expert*. Záluží, 2009, str. 7.

<sup>160</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *English Expert*. Záluží, 2009, str. 9.

<sup>161</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *E-learning*. Záluží, 2008, str. 14.

## Kapitola 6 – Identifikace nedostatků a návrh optimalizace vzdělávání

Touto kapitolou kulminuje má snaha o objektivní analýzu vzdělávání v České rafinérské, a.s. s návrhem na jeho optimalizaci. Stejně jako v předchozí kapitole se i zde budu pro přehlednost držet čtyřfázového modelu vzdělávání. Budu tedy analyzovat jednotlivé fáze a navrhopvat na základě nastavené teoretické platformy optimálnější řešení, které by vedlo k vyšší efektivitě či většímu zájmu účastníků o vzdělávání. Závěrem této kapitoly bude cíl mé práce naplněn. Kvantitativně vzdělávání hodnotit nebudu, neboť jsem se s prostředím neseznámila natolik detailně, abych byla schopna identifikovat, zda jsou manažeři vzdělávání dostatečně, či jim určitý typ vzdělávání ve zvyšování kvalifikace a vykonávání své každodenní práce chybí.

Česká rafinérská, a.s., patří mezi firmy s rozvinutým systémem vzdělávání, který je ze strany vedení více než podporován. I přes finanční krizi se daří vyčlenit dostatek financí k tomu, aby si zaměstnanci dále zvyšovali svou kvalifikaci, se kterou jsou spojeny i různé benefity, kromě finančního ohodnocení to může být i verbální pochvala či zvýšení bodů do programu PALETA, což je zaměstnanecký program, díky němuž mohou pracovníci získat výhodnější služby v oblasti sportu, kultury či zdravotnictví.<sup>162</sup> Tuto snahu ze strany vedení hodnotím velmi pozitivně, neboť investice do lidského kapitálu je konkurenční výhodou do budoucna.

### 6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Fázi identifikace je ze strany vedení firmy a nadřízených věnována dostatečná pozornost. Každý pracovník má svůj vzdělávací plán, do kterého si pravidelně jednou za rok zanáší vzdělávací moduly, které by chtěl absolvovat, a o kterých si myslí, že povedou ke zvýšení jeho kvalifikace a efektivity práce, jedná se tedy o subjektivní identifikaci vzdělávacích potřeb, zároveň však probíhá i objektivní zhodnocení a to na základě každoročního hodnocení

---

<sup>162</sup> Interní materiály ČeR, a.s.: *Kolektivní smlouva*. Záluží, 2008.

zaměstnanců nadřizenými.<sup>163</sup> Co bych však do budoucna navrhovala, je identifikace vzdělávacích potřeb formou kompetenčního modelu, což by napomohlo i tomu, aby si firma přesně vyjasnila, jaké osobnostní charakteristiky, dovednosti a znalosti od manažerů očekává. Kompetenčnímu modelu jsem se věnovala v kapitole 3.1. Jak jsem ve výše uvedené kapitole zmiňovala, manažerské kompetence se skládají ze znalostí, povahových rysů, postojů, dovedností, zkušeností, kompetencí technických a kompetencí v jednání s lidmi.<sup>164</sup> Zároveň by užití kompetenčního modelu mohlo napomoci propojit vzdělávání s dalšími personálními činnostmi, o kterých jsem psala v kapitole 2. Jsou to zejména tyto personální činnosti: plánování lidských zdrojů, nábor, výběr a vyhledávání pracovníků, plánování osobního rozvoje, hodnocení pracovního výkonu a odměňování.<sup>165</sup> Díky tomuto propojení by vznikl komplex požadavků, který by mohl být uplatňován již při náboru nových zaměstnanců a upravoval by kvalifikaci zaměstnanců stávajících. Ovšem každá vzdělávací aktivita je specifická, proto je zde prostor i pro využití ostatních metod, zejména pak pro rozvojový plán, který je výhodný z dlouhodobého hlediska a zahrnuje jak subjektivní, tak objektivní zhodnocení vzdělávacích potřeb.<sup>166</sup> Jak jsem již psala, je tato fáze velmi důležitá pro usnadnění průběhu fází dalších, proto by neměla být v žádném případě podceňována. Jak jsem mohla posoudit přímo ve firmě, je tedy tato fáze zvládnuta dostatečně vzhledem k potřebám firmy, začlenění výše zmíněných metod je pouze nadstavba, která by mohla přinést identifikaci nových vzdělávacích potřeb, ovšem i bez aplikace těchto metod jsou vzdělávací potřeby identifikovány dostatečně.

Průzkum sociálního klimatu identifikoval nedostatky manažerů v oblasti „měkkých dovedností“,<sup>167</sup> doporučuji tyto dovednosti dále prohlubovat, aby se pěstovalo dobré pracovní klima, komunikace mezi kolegy i ve směru nadřizený/podřizený a týmová spolupráce.

---

<sup>163</sup> Srov. Interní materiály ČER, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008., str. 15.

<sup>164</sup> PROKOPENKO, KUBR IN VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8, str. 81.

<sup>165</sup> Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4, str. 157.

<sup>166</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 140.

<sup>167</sup> Interní materiály ČER, a.s.: *Akční plán – průzkum sociálního klimatu společnosti Česká rafinérská, a.s.* Záluží, 2006-2008, str. 15.

## 6.2 Plánování vzdělávání

V této fázi se nabízí pouze jeden modelový příklad plánování a to u série modulů Manažerského vzdělávání,<sup>168</sup> které jsem popsala výše. Pokud by plánování takto probíhalo i u ostatních vzdělávacích aktivit, jistě by svému účelu posloužilo a dalo by se hodnotit jako účelné. Ovšem zda tak reálně probíhá, nelze soudit, neboť dostupné interní materiály nebyly k dispozici. Z toho, co jsem k dispozici měla, bych však navrhovala dbát vyšší pozornosti výběru lektora, který je pro vzdělávání důležitým prvkem. Pro každý typ vzdělávací akce je třeba jiného vzdělavatele, někdy je třeba lektora zaměřeného na obsah, někdy na proces.<sup>169</sup> Jako příklad možného laxně zvoleného školitele uvedu program Manažerské vzdělávání,<sup>170</sup> kdy účastníci absolvovali modul Financí, kde byli jako školitelé určeni dva pracovníci firmy z finančního oddělení, ovšem může se stát, že tito pracovníci byli vybráni direktivně a ke školení svých kolegů nemají potřebné kompetence, osobnostní vlastnosti ani motivaci, což může negativně ovlivnit celé další vzdělávání a být spíše k neprospěchu, účastníci mohou být znuděni, v horším případě frustrováni způsobem výuky a školitelé si mohou odnést negativní zkušenost, která je ovlivní dále do budoucna a ovlivní i dosud pozitivní vztahy s kolegy. V této fázi je to jen spekulace, zda k těmto úkazům dochází, ovšem je důležité i toto zohlednit a i když jsou školitelé zvoleni nevhodně, nemusí to mít vliv na interpersonální vztahy na pracovišti, jen poukazují, že tato eventualita zde existuje.

Kromě nevhodně zvolených školitelů by si firma měla dát pozor na cíle programu, které by měly být správně nastaveny vzhledem k proběhlé identifikaci vzdělávacích potřeb. Znamená to, že identifikace i cíle musí být v souladu, aby se nestalo, že cílem vzdělávacího kurzu bude něco jiného, než se zamýšlelo. O tom jsem ostatně psala v kapitole 3.1 týkající se identifikace vzdělávacích potřeb.

Nedílnou součástí každého vzdělávání je výběr vzdělávacích metod. Česká rafinérská, a.s. pro své manažery volí pestrou škálu těchto metod, obzvláště vhodné jsou outdoorové aktivity, které působí neformálně

---

<sup>168</sup> Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007.

<sup>169</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 163.

<sup>170</sup> Interní materiály ČER, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007.



a podporují týmovou spolupráci.<sup>171</sup> Rovněž e-learningové prostředí nabízí individuální formu výuky, která je zejména vhodná pro školení ze zákona či rozšíření slovní zásoby v cizím jazyce.<sup>172</sup> V kapitole 3.2.1, zabývající se metodami vzdělávání, jsem metody rozdělila na ty, které se odehrávají na pracovišti a na ty mimo pracoviště. Outdoorové aktivity se jednoznačně řadí mezi metody užití mimo pracoviště zaměstnavatele. Z této kategorie doporučuji pro vzdělávání manažerů zařadit ještě metody jako je například hraní rolí, simulace či brainstorming. Jejich definici jsem uvedla v kapitole 3.2.1. I e-learningu jsem se ve výše zmíněné kapitole věnovala a zařadila jsem ji dle literatury na pomezí vzdělávání pracovišti a mimo něj. Je to dáno tím, že účastníci se mohou ke svému účtu přihlásit buď z práce a vzdělávat se v pracovní době, nebo například z domova, když mají čas.<sup>173</sup> Metody vzdělávání na pracovišti nejsou tak rozvinuté, či nejsou dostatečně popsány v interní dokumentaci firmy. Přitom jak jsem uvedla v kapitole 3.2.1, obecným trendem je posun právě k metodám užitým na pracovišti a to z důvodu jejich vyšší efektivity, názornosti a možnosti užití přímo v praxi.<sup>174</sup> Do budoucna doporučuji setrvat v pestrosti použitých metod ve vzdělávání, které vedou k většímu zájmu ze strany účastníků, vzdělávání je tak dynamické a netíhne ke stereotypům s vyšším přihlédnutím k metodám užitým na pracovišti.

### 6.3 Realizace vzdělávání

Jak jsem již zmínila, nebudu hodnotit kvantitativní složku vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s., neboť hloubka mých znalostí o firmě takovéto analýze neodpovídá.

Bohužel ani nemohu zhodnotit faktický průběh vzdělávacích akcí, neboť v interních materiálech není zmínka například o průběžném monitorování vzdělávání, což bych vzhledem k náročnosti některých modulů vřele doporučovala, či o tom, zda bylo nutno řešit nenadálé situace a pokud ano, pak jakým způsobem. O důležitosti výběru lektorů jsem se zmínila již v předchozí podkapitole. Další aspekt, na který by si při realizaci vzdělávání

---

<sup>171</sup> Srov. SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor tréninky pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0318-1, str. 17.

<sup>172</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *E-learning*. Záluží, 2008.

<sup>173</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *E-learning*. Záluží, 2008, str. 15.

<sup>174</sup> Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 62.

měli dát organizátoři pozor, je vhodně zvolená lokalita a načasování vzdělávání mimo pracoviště, kdy například u Manažerského vzdělávání některé moduly proběhly v době, kdy ve firmě probíhala každoroční zarážka, a manažeři se vzdělávání nemohli účastnit, proto musel být některý z modulů opakován.<sup>175</sup>

Zároveň bych také doporučila, aby účastníci měli možnost získat veškeré informace o kurzu například přes internet, či formou určitého setkání ještě před začátkem kurzu, což by jim usnadnilo samotný vstup do vzdělávací aktivity a měli by explicitně stanoveny, jak bude vzdělávání probíhat, co se od nich očekává atd. O těchto možnostech jsem psala v kapitole 3.3.

#### 6.4 Evaluace výsledků vzdělávání

Co se týče evaluace, existuje velmi málo interní dokumentace. Jak jsem ukázala v programu Manažerské dovednosti,<sup>176</sup> kde evaluace vzhledem k získaným zkušenostem a dovednostem nemohla probíhat bezprostředně po absolvování kurzu formou dotazníku, ale probíhala až v okamžiku, kdy účastníci nově nabyté zkušenosti převáděli do praxe, tedy s určitým časovým odstupem.<sup>177</sup> Je to dáno i tím, že získané vědomosti byly velmi těžko měřitelné. Ovšem zde se můžeme setkat s problémem, který nastává u evaluace vzdělávání s delší časovou prodlevou a to tím, že změna pracovního výkonu nemusí být nutně příčinou probléhlého vzdělávání.<sup>178</sup> Navíc u tzv. „soft“ dovedností je toto měřitelné ještě hůře. Proto by se nadřízení měli při takto prováděných evaluacích vždy zamyslet, zda je možné, že by změna pracovního výkonu měla i jiné příčiny a pokud ano, pak jaké. Dle Kirkpatricka se v tomto vzdělávání zkoumala úroveň chování, která je velmi těžko měřitelná.<sup>179</sup> V případě Kurzu angličtiny<sup>180</sup> tento problém nenastal, neboť zde se měří pouze znalosti, proto mohl být po ukončení kurzu proveden znalostní test a zároveň test spokojenosti, který by měl mít ideálně takovou strukturu, jakou jsem popsala v kapitole 3.4. Avšak celkově bych formu

---

<sup>175</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 3.

<sup>176</sup> Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007.

<sup>177</sup> Srov. Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007, str. 3.

<sup>178</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 177.

<sup>179</sup> BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2, str. 183-190.

<sup>180</sup> Interní materiály ČeR, a.s.: *English Expert*. Záluží, 2009.

evaluace u proběhlého vzdělávání považovala za nedostatečnou a do budoucna doporučuji zahrnout více metod, které budou měřit efektivitu vzdělávacích kurzů dle Kirkpatricka v těchto úrovních: úroveň reakce, úroveň učení, úroveň chování, úroveň výsledků.<sup>181</sup>

Za vhodný nástroj považuji pro firmu Česká rafinérská, a.s. například autofeedback, který se zaměřuje na všechny složky hodnocení a zahrnuje jak subjektivní, tak objektivní stránku.<sup>182</sup> U některých kurzů je vhodné provést evaluaci bezprostředně po ukončení kurzu, někdy je vhodné s ní nějakou dobu počkat, doporučuji toto explicitně vymezit již při plánování vzdělávání, kdy vymezujeme, co od vzdělávání očekáváme.

Doporučuji tedy zaměřit se na evaluaci i z toho důvodu, že zaměstnavatel získá zpětnou vazbu o účinku uplynulého vzdělávání, zároveň tak získá informace, které může využít při plánování vzdělávání dalšího.<sup>183</sup>

Je logické, že tato fáze je velmi náročná a zaměstnavatel určitě zvažuje, zda mu tyto informace za vynaloženou námahu stojí. Stojí. To jsem také uvedla v kapitole 3.4, kdy výhody jasně předčily nevýhody.

Tímto jsem dosáhla závěru návrhu optimalizace. Pokud bych měla vymezit jeden nejdůležitější bod, který je třeba rozhodně zlepšit, pak to bude evaluace, která ve firmě probíhá nedostatečným způsobem a je třeba ji do budoucna zlepšit. Ostatní fáze, zejména fáze identifikace vzdělávacích potřeb, probíhají na dobré úrovni. Díky evaluaci a také užití kompetenčního modelu by se firmě mohlo podařit propojit personální činnosti a tím si vlastně usnadnit požadavky na své budoucí i přítomné zaměstnance.

---

<sup>181</sup> Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2, str. 183-190.

<sup>182</sup> Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 137.

<sup>183</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 296.

## Závěr

Ve své práci jsem se zabývala vzděláváním manažerů ve firmě Česká rafinérská, a.s. Cílem bylo ukázat nedostatky ve vzdělávání manažerů a provést analýzu tohoto vzdělávání s návrhem na optimalizaci dle dostupné odborné literatury a interních materiálů firmy. Snažila jsem se nastínit, jak vzdělávání ve firmě probíhá a nakolik je podporováno vedením a vyhledáváno zaměstnanci. Bohužel jsem se při vypracování své práce potýkala s tím problémem, že se některé vzdělávací aktivity odehrávají bez patřičné dokumentace, která by sloužila jako záchytný bod v případě, že by se vzdělávání neodehrávalo podle představ zaměstnavatele, školitele, či účastníků.

Z analýzy vzdělávání ve firmě Česká rafinérská, a.s. vyplývá, že uplatňuje systematický přístup ke vzdělávání se střednědobým či dlouhodobým plánováním. Pro lepší přehlednost jsem volila čtyřfázový model vzdělávání, podle nějž jsem postupovala jak při čerpání z dostupné literatury, tak při analýze vzdělávání, tak také při návrhu možné optimalizace.

Při návrhu optimalizace jsem se inspirovala jak dostupnou literaturou, která nabízela mnoho způsobů, metod a technik, tak také znalostí firmy a snažila jsem se aplikovat teoretické poznatky do prostředí České rafinérské, a.s. Nelze říci, že mnou navrhovaná doporučení jsou ideální a vhodná, jedná se o teoretické návrhy, jejichž efektivita by musela být prozkoumána jejich aplikací v praxi. Cílem mé práce tedy měla být identifikace nedostatků, na jejichž základě vyvstal návrh optimalizace vzdělávání, cíl práce jsem splnila v kapitole 6, která se tomuto tématu věnovala.

Nezbývá než doufat, že firma, jako je Česká rafinérská, a.s. bude ve svých vzdělávacích aktivitách pokračovat i nadále, bude prohlubovat kvalifikace svých zaměstnanců, manažerů tak, aby se jejich vzdělávání v budoucnu projevilo v kvalitě pracovního výkonu a především prosperitě firmy.

## Anotace

*Příjmení a jméno:* Černá Miloslava, Bc.

*Název katedry a fakulty:* Katedra sociologie a andragogiky FF UP

*Název diplomové práce:* Optimalizace vzdělávání pracovníků na manažerských pozicích ve firmě Česká rafinérská, a.s.

*Vedoucí diplomové práce:* Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

*Počet znaků:* 126 700

*Počet příloh:* 0

*Počet titulů použité literatury:* 45

*Klíčová slova:* vzdělávání manažerů, personální činnosti, cyklus vzdělávání, analýza vzdělávání, návrh optimalizace

*Charakteristika diplomové práce:*

Cílem této práce je vymezení, analýza a návrh optimalizace vzdělávání manažerů, které je realizováno ve firmě Česká rafinérská, a.s.

Ve své práci vycházím jak z dostupné odborné literatury, která slouží k popisu vzdělávání, jak by mělo optimálně probíhat, tak také využívám interní materiály firmy, které poslouží k popisu aktuálně probíhajícího vzdělávání a v neposlední řadě mi je inspirací má bakalářská diplomová práce, ve které jsem se věnovala analýze vzdělávání manažerů, a v níž jsem jisté problémy či návrhy na změnu naznačila.

Závěrem je tedy analýza vzdělávání s návrhem na jeho optimalizaci v kontextu prostředí České rafinérské, a.s.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŠOVÁ, Z. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- ČERNÁ, M. *Vzdělávání pracovníků na manažerských pozicích ve firmě Česká rafinérská, a.s. - bakalářská diplomová práce*. Olomouc, 2009.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HOLUB, L. *Století benzínu: historie rafinérského průmyslu v českých zemích*. Praha: Asco, 2005. 103 s. ISBN 80-85377-98-5.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor tréninky pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- ŠTĚDRŮŇ, B. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 404 s. ISBN 978-80-247-1734-0.
- VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Interní materiály firmy:

- Interní materiály ČeR, a.s.: *Akční plán – průzkum sociálního klimatu společnosti Česká rafinérská, a.s.* Záluží, 2006-2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *E-learning*. Záluží, 2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *English Expert*. Záluží, 2009.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Hodnocení zaměstnanců*. Záluží, 2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Kolektivní smlouva*. Záluží, 2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské dovednosti*. Záluží, 2007.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Manažerské vzdělávání*. Záluží, 2007.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Monitorovací zpráva*. Záluží, 2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Organizační struktura*. Záluží: ČeR a.s., 2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Outdoorové vzdělávání*. Záluží, 2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Popis pracovní pozice*. Záluží, 2008.
- Interní materiály ČeR, a.s.: *Směrnice č. 112: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Záluží, 2008.
- Intranet České rafinérské, a.s.
- [www.crc.cz](http://www.crc.cz), 20. 2. 2011.