

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI AIC**  
**SYSTEM OF COMPANA EDUCATION IN AIC**

Magisterská diplomová práce

**Anna Bimková**

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

Olomouc 2014

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Hany Bartoňkové, Ph.D. a uvedla jsem v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci, dne 17. 3. 2014

vlastnoruční podpis

## Poděkování

Tímto děkuji své vedoucí práce Mgr. Hance Bartoňkové, Ph.D., za její odborné vedení, poskytnutí cenných rad, připomínek a podporu při zpracování magisterské diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Terminologické ukotvení základních pojmů .....	8
1.1 Poslání, vize, cíle, strategie, strategie vzdělávání .....	8
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Firemní vzdělávání .....	11
2 Systematický přístup k firemnímu vzdělávání.....	14
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	16
2.1.1 Vzdělávací potřeby .....	17
2.1.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	18
2.1.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb .....	19
2.1.4 Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb.....	22
2.1.5 Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb .....	26
2.2 Systematické plánování vzdělávání.....	26
2.3 Realizace vzdělávání .....	29
2.3.1 Metody vzdělávání.....	32
2.3.2 Lektori.....	35
2.4 Hodnocení vzdělávání .....	36
2.4.1 Subjekty hodnocení .....	37
2.4.2 Rozhodování o realizaci hodnocení.....	38
2.4.3 Kirkpatrickův model hodnocení .....	41
3. Systém vzdělávání ve společnosti AIC .....	44
3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve spol. AIC.....	54
3.2 Plánování vzdělávání ve spol. AIC .....	59
3.3 Realizace vzdělávání ve spol. AIC .....	64
3.4 Hodnocení vzdělávání ve spol. AIC.....	66
4. Návrh optimalizace systému vzdělávání ve spol. AIC .....	70
4.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve spol. AIC.....	70
4.2 Plánování vzdělávání ve spol. AIC .....	74
4.3 Realizace vzdělávání ve spol. AIC .....	75

4.4 Hodnocení vzdělávání ve spol. AIC .....	75
Závěr .....	77
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů .....	79
Literatura .....	79
Interní materiály .....	81
Intranetové odkazy .....	83
Seznam tabulek.....	84
Anotace .....	85

## Úvod

Cílem každé organizace, která vstupuje na trh do konkurenčního prostředí, je být úspěšnou, získat stálé místo na trhu a dosáhnout zhodnocení vkladů svých majitelů a akcionářů. Úspěšnost a efektivní fungování společností je podmíněno efektivním využíváním lidských, materiálních, finančních a informačních „zdrojů“. Od zaměstnavatelů stále častěji slyšíme, že lidé s dobrou kvalifikací jsou nyní potřebnější než kdy dříve, a také to, že tito lidé se stávají vzácnými. Zaměstnavatelé se potýkají s nevhodnými profily uchazečů o zaměstnání a také s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Systematické vzdělávání zaměstnanců je proto jednou z nejdůležitějších cest k získávání a udržení konkurenční výhody na trhu.

Pracuji pro výrobní společnost AIC v oddělení lidských zdrojů a součástí mé pracovní náplně je také koordinace procesů firemního vzdělávání. To je důvodem, proč se v této magisterské diplomové práci zaměřím na systém vzdělávání v konkrétní společnosti.

V poli praxe se žádná společnost nevyvaruje formálním chybám. Po identifikaci a odstranění formálních chyb a nedostatků je možné používaný systém vzdělávání ve společnosti zlepšit a tím zefektivnit tak, aby se co nejvíce přiblížil teoretickému modelu, který popisuje odborná literatura. Je nutné, aby optimalizační návrhy systému vzdělávání byly pro zaměstnance i pro zaměstnavatele přijatelné, akceptovatelné, administrativně nenáročné, aby zaměstnanci po realizaci vzdělávací akce ve čtyřfázovém cyklu vzdělávání použili nově získané vědomosti, dovednosti a znalosti při výkonu práce.

Cílem práce je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a navrhnout optimalizaci vzdělávání ve společnosti. Věřím, že několik optimalizačních opatření navrhu a budu mít možnost prosadit jejich implementaci do praxe.

Práce je rozčleněna do čtyř samostatných částí. První část obsahuje terminologické ukotvení obsahů a významů základních pojmů, které jsou: poslání, vize, cíle, strategie organizace, řízení lidských zdrojů a firemního vzdělávání, které je strategickým nástrojem řízení lidských zdrojů. Druhá část obsahuje terminologické ukotvení systematického přístupu k firemnímu vzdělávání. Vymezuje teoretické koncepty charakterizující systematické vzdělávání pracovníků v organizaci, které má probíhat nepřetržitě v rámci opakujících se čtyř cyklů: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání, kdy zkušenosti z předcházejících cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.

První i druhá část práce jsou zpracovány na základě odborné literatury. Třetí část práce popisuje aktuální situaci používaného systému vzdělávání ve společnosti AIC. Ve čtvrté části pak dochází k naplnění cíle práce, kterým je na základě používaných dokumentů ve společnosti AIC zpracování popisu a analýzy používaného systému vzdělávání a návrh optimalizace vzdělávání ve společnosti po porovnání s terminologickým ukotvením systematického čtyřfázového systému vzdělávání zpracovaného v první a druhé části práce.

# 1 Terminologické ukotvení základních pojmů

V souladu s cílem práce, kterým je na základě analýzy dokumentů zpracování popisu a analýzy používaného systému vzdělávání ve společnosti a návrh jeho optimalizace v následující části přiblížím obsah a význam pojmů vize, poslání, cíle, strategie a strategické plánování. V systému firemního vzdělávání, který je jednou z oblastí personální práce, musí docházet k identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání v souladu s těmito pojmy. K vytvoření koncepce vzdělávání, jeho pojetí a postavení ve společnosti je nutné, aby zaměstnavatel i zaměstnanec nejen znali, ale hlavně pochopili jejich význam, obsah a provázanost.

## 1.1 Poslání, vize, cíle, strategie, strategie vzdělávání

Poslání organizace se konkretizuje ve vizích a cílech, a je to záměr, nebo také důvod existence organizace: může to být např. výroba strojů, prodej zboží nebo systematické vzdělávání zaměstnanců. Vize je tedy relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměřňuje (Bělohlávek, s. 76).

Velmi podobné vysvětlení těchto pojmů uvádí i Bartoňková, která také uvádí, že vize představuje budoucí chování organizace, a že stávající realitu odráží poslání. Vize a poslání před organizací staví strategické cíle, jejichž naplněním (tj. odstraněním disproporcí mezi současným a plánovaným stavem) se ve strategickém období zabývá strategie. Strategie říká, jak bude organizace usilovat, jakým směrem bude postupovat k dosažení stanovených cílů. Je tedy zřejmé, že k naplnění poslání a dosažení vize je nutné, aby měla společnost vytvořenou a implementovanou strategii (Bartoňková, s. 35).

Samotná strategie a formulace dlouhodobých strategických cílů je výsledkem procesu strategického plánování s efektivním využitím veškerých zdrojů společnosti. Hlavní úlohou strategického plánování je



pomoci organizaci stanovit a dosáhnout reálných dlouhodobých cílů, a získat tak strategickou konkurenční výhodu v určitém čase. Cílem je snížit rizika možných chyb pokud možno na minimum a zároveň dostat organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny může také vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, s. 189).

Hlavním prostředkem ke strategickému plánování a řízení, jak uvádí Bartoňková, je tedy tvorba a implementace strategie, která má být nepřetržitým cyklem. Celý tento cyklus začíná formulováním poslání organizace, a pak dále pokračuje analýzou vnějšího prostředí organizace. Analýza umožňuje pochopit organizaci vlivy vnějšího prostředí, identifikovat vhodné příležitosti a možné hrozby. Na silné a slabé stránky se analýza zaměřuje v rámci vnitřního prostředí v organizaci. Následujícím krokem po provedení analýzy je stanovení reálné konkrétnější strategické vize a konečných strategických cílů pro organizaci. Vhodně zvolená strategie následně přechází do definování krátkodobějších cílů, k výběru taktiky a pokračuje až k jednotlivým krokům na operativní úroveň. Nutností je proces průběžně hodnotit a sledovat v jednotlivých dílčích krocích plánovacího strategického modelu (Bartoňková, s. 14).

Vytvořený strategický plánovací model lze podle potřeb firemního vzdělávání přizpůsobit tak, aby splňoval požadavky strategického přístupu k firemnímu vzdělávání (Bartoňková, s. 15).

Z předešlého terminologického ukotvení tedy vyplývá, že k tomu, aby byly společnosti úspěšné a obstály v konkurenci, musí mít jasně formulované poslání, vizi, provedené strategické analýzy, stanovené strategické cíle, vybrané konkrétní strategie, způsoby jejich implementace a také vyhodnocení. Vytvořený základní strategický plánovací model pak lze přizpůsobit požadavkům strategického přístupu k řízení lidských zdrojů a firemnímu vzdělávání.

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Pro potřeby popisu a analýzy firemního vzdělávání a návrhu optimalizace systému vzdělávání, který je cílem této diplomové práce, budu v následující části definovat základní teoretické pojmy jednotlivých autorů odborné literatury, které se systémem vzdělávání souvisí a které k němu směřují.

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na všechno, co se týká člověka v pracovním procesu (Vodák, Kucharčíková, s. 28). Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití. To je důvodem, proč musí být centrem veškerého řízení podniku lidské zdroje (Vodák, Kucharčíková, s. 29).

Je tedy zřejmé, že přístup k řízení lidských zdrojů nemůže být nahodilý, ale plánovaný, strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, s. 27).

Autoři Plamínek a Fišer používají pro strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidských zdrojů termín strategické kontinuum, které považují za základ pro přípravu firmy na zavedení metodiky řízení podle kompetencí, které v podstatě říká, že v reálném čase by měly být v organizaci formulovány minimálně dvě strategie vzdělávání: jedna, definující konkurenční výhodu, ze které organizace těží v současnosti, a druhá, na jejíž využití se organizace intenzivně připravuje. Strategické kontinuum pak ukazuje, jak organizace řídí své konkurenční výhody v čase a jak si systematicky vytváří náskok před konkurencí (Plamínek, Fišer, s. 85).

Proto je v současnosti je rozvoj zaměstnanců ve společnosti nutností. Důvodem je rychlé zastarávání poznání. Co stačí dnes, bude zítra málo. Současně se stárnutím know-how stárnou i výrobky a služby, rozšiřuje se vzdělanost a lidé se chtějí v zaměstnání realizovat. Organizace jsou tak pod tlakem těchto změn a musí reagovat. Úspěšné organizace

nejen reagují, ale snaží se zároveň těmto změnám proaktivně předcházet, aby mohly na trhu obstát a být konkurenceschopné (Bělohlávek, s. 21).

Vhodným prostředkem k předcházení změnám je nepřetržitý rozvoj lidských zdrojů, který v organizacích probíhá hlavně prostřednictvím vzdělávání. Je to proces, ve kterém si jedinec prostřednictvím vyučování osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřně zpracovává do vědomostí, znalostí a návyků (Veteška, Tureckiová, s. 7).

Předchozí citace jednotlivých autorů tedy hovoří o tom, že k udržení konkurenceschopnosti je nutné, aby měla organizace od začátku své existence definovanou jasnou vizi, poslání, cíle a strategie jak těchto cílů dosáhnout. Dosažení těchto cílů je možné prostřednictvím uplatnění systémového přístupu k řízení lidských zdrojů. Je zřejmé, že pokud se organizace rozhodla, že pro řízení lidských zdrojů bude uplatňovat systematický přístup k firemnímu vzdělávání, tak získává konkurenční výhodu a zůstává na trhu. Systematický přístup k firemnímu vzdělávání nebo také čtyřfázový model firemního vzdělávání tvoří: proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání.

### **1.3 Firemní vzdělávání**

V této části práce přiblížím teoretická východiska cílů, výhod, přiměřenosti a požadavků jednotlivých fází čtyřfázového modelu vzdělávacího systému v organizaci, protože bez těchto východisek by nebylo možné dosáhnout cíle práce, kterým je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a návrh optimalizace systému vzdělávání.

Pro potřeby a účel této práce budu výraz profesní vzdělávání používat jako synonymum výrazu firemního vzdělávání. A co vyjadřuje termín firemní vzdělávání? Co je jeho cílem?

Prestiž a hodnota firemního vzdělávání v současnosti roste a stále více lidí také cítí potřebu participovat na dalším vzdělávání. Vzdělávání dospělých se již stalo součástí personální politiky v organizacích. Těžiště

vzdělávání dospělých se posunulo od zájmového a všeobecného vzdělávání ke vzdělávání zaměřenému na získání profesních kvalifikací a kompetencí (Beneš, s. 27).

V rámci firemního vzdělávání se jedná o vývojový proces, který pracovníkovi umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu jeho dovedností, znalostí a schopností k budoucímu stavu, ve kterém je požadována jejich vyšší úroveň (Armstrong, s. 470).

Jako základní nástroj rozvoje lidských zdrojů Palán definuje ve Výkladovém slovníku lidských zdrojů vzdělávání ve firmách a organizacích. Současně uvádí, že organizace musí vytvořit takové prostředí a současně takové podmínky, aby vznikla v organizaci poptávka po vzdělávání. Organizace musí vnést pořádek do svého vzdělávacího systému a pokusit se o standardizaci potřeb, které následně ujasní i oblast nabídky vzdělávacích programů realizovaných podnikovými silami nebo nabízenými školami a institucemi prostřednictvím vzdělávání dospělých (Palán, s. 67).

Ve zjednodušených formách lze podle Bartoňkové uvést, že firemní vzdělávání (FV) je : (Bartoňková, s. 11)

- FV je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- FV zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- FV zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- FV je součástí profesního vzdělávání.
- FV představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- FV zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Můžu tedy říci, že každý autor má svůj pohled na firemní vzdělávání, ale zároveň se shodnou v tom, že firemní vzdělávání je nástrojem řízení a rozvoje lidských zdrojů. Pokud chce společnost dosáhnout svých cílů, tak musí uplatňovat strategický, systematický a plánovaný přístup k firemnímu vzdělávání. V následující druhé části práce terminologicky ukotvím na

základě odborné literatury systematický přístup k firemnímu vzdělávání, který je prostředkem k uplatnění a implementaci strategického čtyřfázového modelu firemního vzdělávání.

## 2 Systematický přístup k firemnímu vzdělávání

Uplatnění systematického a plánovaného přístupu k firemnímu vzdělávání pracovníků je hlavním prostředkem k realizaci a implementaci strategického přístupu k firemnímu vzdělávání. Systematický přístup a opakující se cyklus čtyř fází systematického přístupu k firemnímu vzdělávání znamená provázanost jednotlivých fází v procesu analýzy a identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Jde o. V této kapitole se budu věnovat otázkám přiměřeného a především efektivního systematického přístupu ke vzdělávání pracovníků v souladu s cílem práce, kterým je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a návrh optimalizace vzdělávání ve společnosti.

Nejefektivnějším firemním vzděláváním pracovníků v organizaci je tedy dobře organizované systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle a strategie vzdělávání, opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Těmi se rozumí zejména existence a fungování skupiny neboli skupin pracovníků (členy jsou často i externí odborníci) iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku (Koubek, s. 244).

Organizované systematické vzdělávání má řadu předností a výhod, které ovlivňují efektivní fungování ostatních systémů.

Některé přednosti systematického vzdělávání pracovníků, které jsem si vybrala pro naplnění cíle této práce, uvádí Koubek a jsou to především: (Koubek, s. 244 - 245)

- Soustavně dodává organizaci náležitě připravené pracovníky bez často obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb.
- Soustavně a průběžně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnosti pracovníků.

- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb, výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů s cílem pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají průměrné náklady nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Umožňuje lépe předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláváním a dokáže tak lépe eliminovat důsledky těchto ztrát.
- Umožňuje neustálé zlepšování vzdělávacích procesů, protože zkušenosti z předchozího cyklu bere v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi jejich/jeho hodnocení.
- Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci, a tím zvyšuje jejich motivaci.
- Na trhu práce se zvyšuje atraktivita organizace, která následně usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce, v organizaci i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá k zlepšení vztahů pracovních i mezilidských.

Uvedený přehled předností systematického vzdělávání pracovníků významně ovlivňuje další oblasti řízení lidských zdrojů. Koubek uvádí, že je pravdou a neodmyslitelností, že systematické vzdělávání je jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů, které se využívají k uspokojování aktuálních i budoucích požadavků pracovních míst, na zařazení správných pracovníků na to/ono konkrétní správné místo, dále na optimální využívání pracovníků a formování týmů a pracovních vztahů. Také zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků (Koubek, s. 246).

Již několikrát jsem uvedla, že čtyřfázový cyklus systematického vzdělávání poskytuje řadu předností a výhod, které jsem uvedla v předcházející části. V následující části přejdu k teoretickým východiskům, která budou jednotlivé fáze čtyřfázového systému vzdělávání popisovat na základě odborné literatury. Tato teoretická východiska budu v souladu s cílem práce, kterým je na základě dokumentů zpracování popisu a analýzy používaného systému vzdělávání porovnávat se systémem vzdělávání používaným ve společnosti a v další části práce pak navrhnu optimalizaci systému vzdělávání.

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

V první fázi čtyřfázového procesu jde o určení vzdělávacích potřeb nebo také výkonnostních mezer, které jsou vstupem do druhé fáze vzdělávacího procesu. Co se v této první, počáteční fázi čtyřfázového procesu odehrává?

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a o jednotlivých výkonnostech jednotlivců, týmů podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď na následující otázky:

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

Výsledkem analýzy je nalezení mezer ve výkonnosti, které je nutné eliminovat. Zaměřujeme se na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Jde tedy o určení rozdílu mezi porovnáváním standardní (požadované, optimální, plánované) výkonnosti a současné (existující, reálné) výkonnosti. Návrh vzdělávacího programu je pak dalším výsledkem (Vodák, Kucharčíková, s. 69).



Analýza vzdělávacích potřeb je prvním krokem ve čtyřfázovém systému vzdělávání. Současně je tato první fáze nejkritičtější a nejdůležitější fází. Chyba v analýze potřeb se neodvratně projeví také ve všech dalších krocích (Bartoňková, s. 118).

Proto je důležitost a složitost první části procesu systematického vzdělávání nepopíratelná. Z tohoto důvodu se jí budu věnovat v následujících částech podrobněji. V této první fázi je třeba umět určit takové potřeby-mezery, které při rozhodnutí o jejich odstranění vzděláváním budou pro organizaci optimálním řešením.

Postupně budu na základě odborné literatury popisovat, jak se definují vzdělávací potřeby (část 2.1.1), zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb (část 2.1.2), způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb (část 2.1.3), metody a techniky vzdělávacích potřeb (část 2.1.4) a využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb (část 2.1.5). Terminologické zpracování uvedených částí na základě odborné literatury využiji v části práce při porovnání s používaným systémem vzdělávání ve společnosti a v souladu s cílem práce navrhnu optimalizaci systému vzdělávání.

### 2.1.1 Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci. Také je možno je charakterizovat jako určitý interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti (Palán, s. 234).

Vzdělávací potřeba je určitou disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn. Jedná se tedy o rozdíl mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“ (Bartoňková, s. 119).

Určené disproporce netvoří jednu ucelenou skupinu. Bartoňková uvádí rozdělení vzdělávacích potřeb podle Buckley-Caple, kdy může být jejich rozdělení následující: (Bartoňková, s. 120)

- *Reaktivní – výkonnostní*: jsou aktuální v případě, kdy je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce a to takový, pro který byl nalezen nedostatek vzdělávání a tím i důvod oddělení od ostatních možných důvodů. Zde se volí spíše cesta výzkumu, respektive terénní šetření identifikace vzdělávací potřeby;
- *Proaktivní* – mají vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly - očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politika. Zde se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty nebo tvorba kompetenčního modelu.

V další části práce popíšu zdroje, z kterých má být zpracována analýza vzdělávacích potřeb v první fázi čtyřfázového modelu vzdělávání.

### 2.1.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Terminologicky v této části ukotvím možnosti určení zdrojů pro analýzu vzdělávacích potřeb. Na základě určených zdrojů pro analýzu vzdělávacích potřeb je následně analyzována potřeba vzdělávání pracovníků ve společnosti. Tato část je tedy důležitá a podstatná pro dosažení cíle práce, kterým je na základě dokumentů zpracování popisu a analýzy používaného systému vzdělávání ve společnosti AIC a návrh optimalizace vzdělávání ve společnosti. Východiska uvedená v této části budu porovnávat s používanými zdroji pro analýzu vzdělávacích potřeb ve společnosti. V případě nalezení rozdílů mezi terminologickým ukotvením a používaným systémem v AIC navrhnu optimalizační opatření.

Podle Hroníka jsou k dispozici dva základní zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb. Prvním zdrojem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí. Druhým je rozpracovaná business strategie do jednotlivých cílů a způsobů jejich naplnění. Takto vlastně identifikujeme individuální potřeby a potřeby organizace, které pak dáváme do vzájemného souladu, abychom mohli přejít k následující fázi cyklu (Hroník, s. 135).

Bartoňková uvádí, že Koubek podle Armstronga rozlišuje další rozšiřující zdroj ke zdrojům pro analýzu vzdělávacích potřeb, kdy může být

využita širší nebo užší škála údajů získaných z podnikového informačního systému a ze zvláštních šetření, které obvykle tvoří tři skupiny údajů: (Bartoňková, s. 121)

- a) **Celopodnikové údaje (organizační analýza)** – obsahují cíle organizace a podnikové plány, data o struktuře podniku, jeho výrobním programu odpovídajícím trhu, zdrojích, počtu, struktuře a pohybu pracovníků, plánování lidských zdrojů a následnictví, personálních statistiky, využívání kvalifikace a pracovní doby, pracovní neschopnost pro nemoc a úraz, údaje o produktivitě, kvalitě, výkonu, plány zavádění nové techniky a technologií, marketingové plány atd.
- b) **Údaje o pracovním místě (analýza práce)** – patří sem popisy pracovních míst, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, které mohou signalizovat nedostatky ve vzdělávání, rozhovory s manažery a jejich požadavky na vzdělávání pracovníků.
- c) **Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob)** – záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, výsledků testů, záznamů o pohovorech s pracovníkem nebo různých průzkumů, v kterých se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

V této části jsem na základě odborné literatury uvedla různé zdroje, které se používají k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb. Pokud jsou určeny zdroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb, následuje další část procesu, ve které se určuje, jakým způsobem bude analýza zdrojů provedena.

### 2.1.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Podle Bartoňkové máme dva základní vhodné způsoby analýzy. K dosažení ideálního způsobu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je jejich kombinace. Nyní uvedu, které dva způsoby to jsou: (Bartoňková, s. 122)

1. **Kvantitativní sociologický výzkum** - je první způsob, kdy se v podstatě jedná o terénní šetření na základě využití vhodných zdrojů. Tímto způsobem, který je náročný na metodickou přípravu, můžeme zjistit aktuální vzdělávací potřebu. Při této možnosti se jdeme přímo zeptat pracovníků na jejich vzdělávací potřeby, případně jejich nadřízených, podřízených, kolegů nebo klientů. Nejčastěji se používá forma dotazníku, (ankety), rozhovoru, pozorování atd. Druhý způsob je následující:

2. **Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci** – jde zde zejména o práci s dokumenty a literaturou (využíváme opět tři zdroje analýzy vzdělávacích potřeb). Tímto způsobem sestavíme obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Uvedený způsob můžeme velmi účelně využít u manažerských pozic, nebo pokud je profil účastníka takzvaně „nulový“. Takový přístup přechází a vyústí v tvorbu kompetenčního modelu. K identifikaci kompetencí dochází prostřednictvím stanovení specifického souboru kompetencí, tzv. kompetenčního modelu. V situaci, kdy jsou nám známy nároky na pracovníka, jenž bude klást pracovní pozice, pak umíme požadované kompetence identifikovat a u manažerů nebo kandidátů je můžeme měřit. Kompetenční model je využitelný i v řadě dalších personálních činností – kariérové plánování, hodnocení pracovníků, výběr pracovníků, odměňování atd.

V rámci systémového přístupu k firemnímu vzdělávání je tedy z důvodu širšího využití vhodnější druhý způsob analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, protože získané údaje a informace mohou být využity i v dalších oblastech personálních činností. Kompetenční model, je možné využít např. v rámci procesu výběru pracovníků, hodnocení a kariérové plánování (Bartoňková, s. 132).

Jak již bylo uvedeno, kompetenční model tedy popisuje určitou kombinaci znalostí, dovedností a charakteristik osobnosti, kterými musí pracovník disponovat, aby efektivně vykonával pracovní úkoly (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s. 59).

Další výhodou kompetenčních modelů je, že sjednocují pohled na to, jaké chování má společnost podpořit a rozvíjet do budoucna, aby byla úspěšná. Společnost, která chce budovat efektivní systém řízení lidských zdrojů, se tedy neobejde bez kompetenčních modelů, které určují požadované kompetence pracovníků (tamtéž, s. 63).

S kompetencemi pracovníka pracuje také Plamínek, který říká, že v případě, kdy nás identifikace problémů postupně vede k lidem, je možné jakýkoliv problém převést do jazyka kompetencí lidí, kteří pro firmu pracují. Pokud jsou problémy vyjadřované pomocí způsobilostí (kompetencí) pracovníků ke konkrétním úlohám, tak je možné je na úrovni jednotlivých pracovníků také řešit. Je třeba tyto problémové kompetence najít a následně definovat cílový subjekt (jednoho nebo skupiny pracovníků) a tyto kompetence řešit (kompetenční pravidlo). Řešením má být harmonizace požadovaných a skutečných kompetencí dvěma způsoby a to zvyšováním způsobilostí (vzdělávání) nebo přizpůsobováním požadavků směrem k pracovníkovi (Plamínek, s. 85).

Další důležitou podmínku pro efektivní realizaci fáze analýzy vzdělávacích potřeb je komunikace a informování pracovníků.

Pro efektivní realizaci stanovení a analýzy vzdělávacích potřeb je důležité, aby pracovníci byli předem informováni o tom, co se ve společnosti děje a jaký význam má tato fáze v systému vzdělávání pro organizaci. Hrozí, že pokud není zajištěna dostatečná informovanost, dochází u pracovníků zařazených do systému vzdělávání ke vzniku obav v důsledku probíhajících aktivit. Tyto aktivity považují pracovníci za ohrožení vlastní osoby a získané informace tak mohou být zkreslené (Vodák, Kucharčíková, s. 80).

Tolik ke kompetenčním modelům, požadovaným kompetencím pracovníka, komunikaci a informování pracovníků ve fázi analýzy vzdělávacích potřeb. Na základě odborné literatury jsem uvedla dva způsoby identifikace vzdělávacích potřeb. Přišla jsem k závěru, že vhodnější je použít kompetenční přístup ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů.

Uvedla jsem také, jak je důležité v této části procesu informovat pracovníky. Uvedená teoretická východiska autorů využiji v další části práce k porovnání s aktuální situací provádění analýzy ve společnosti na základě analýzy dokumentů a popisu. To znamená, jakými způsoby jsou určovány zdroje ve společnosti, jak je prováděna analýza zdrojů, zda je zajištěna dostatečná informovanost pracovníků a následně identifikace vzdělávacích potřeb.

#### 2.1.4 Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb

K tomu, aby se při analýze vzdělávacích potřeb předešlo jednostrannosti údajů, je důležité využít jejich různost. Existuje mnoho metod, které se využívají k analýze vzdělávacích potřeb. Pro každý ze jmenovaných zdrojů, uvedených v kapitole 2.1.2 (celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě, údaje o pracovníkovi) se v praxi využívají různé metody. Jednotlivé metody se využívají také na základě toho, jestli se jedná o individuální potřeby pracovníka nebo o potřeby organizace. Pro přehlednost a samotnou optimalizaci systému vzdělávání je vhodné tyto metody rozdělit podle jednotlivých zdrojů analýzy vzdělávacích potřeb. V části práce při popisu a analýze současného stavu ve společnosti můžu následně rozdělit používané metody v analyzované společnosti a identifikovat, jaké zdroje společnost využívá a jaké další metody bude vhodné používat. Nyní se vrátím k samotné kategorizaci metod.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb se může stát, že jednotlivec bude pocítovat potřebu vzdělávání, která bude rozdílná od potřeb zaměstnavatele. Tato situace může nastat i naopak. Identifikované potřeby tedy mohou být jak individuální, tak potřeby organizace (Hroník, s. 136).

Jakými metodami můžeme objektivní a subjektivní potřeby odhalit a identifikovat? Existuje velký počet metod, které tyto potřeby zjišťují.

Základ subjektivních metod je založen na sebezpozouzení, které je zaměřeno na pracovní chování. K těmto metodám můžeme zařadit například autofeedback, který je metodou diagnostickou a také korektivní. Tuto metodu je vhodné používat v ročním nebo půlročním intervalu.

Princip metody je analyzování zpětné vazby s určitou klíčovou situací, kdy si zaznamenáváme, jaká situace by měla podle našich předpokladů následovat. S určitým časovým odstupem pak zaznamenané předpoklady porovnáváme se skutečností (tamtéž, s. 137).

Základem objektivní identifikace vzdělávacích potřeb jsou metody, které využívají hodnocení druhými lidmi, například nadřízeným pracovníkem, ale i dalšími. K těmto metodám řadíme např. rozvojový plán, který integruje tři odlišné skutečnosti. Jedná se o vlastní představu, představu nadřízeného na základě pozitivního nebo negativního hodnocení mezi očekávanými a reálnými výsledky a konkrétní plán, který zahrnuje budoucí potřebu znalostí a dovedností zaměstnance. Další využívaná metoda 360° zpětná vazba se zpravidla používá ve formě dotazníku. Skládá se z postupných kroků. Podstatou je vícenásobné hodnocení zaměstnance nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky na stejné úrovni a také sebehodnocením (tamtéž, s.140).

Vhodnou metodou je hodnocení pracovníků podle stanovených cílů (častěji manažerů a specialistů) nadřízeným pracovníkem. Tato metoda má následující postup: (Koubek, s. 206)

1. Stanovení přesných a jasně definovaných, termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu, který ukazuje, jak jich má být dosaženo.
3. Vytvoření takových podmínek, aby mohli pracovníci plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání případných opatření ke zlepšení.
6. Stanovení nových cílů.

K tomu, aby byla tato metoda úspěšná, je nutné splnit následující podmínky: (tamtéž, s. 206)

- Cíle musí být kvantifikované, měřitelné a dosažitelné.
- Cíle mají vyvolávat zaujetí a být podnětné.
- Formulace cílů má být písemná, jasná, stručná a jednoznačná.

- Při jejich stanovování a zpracování plánů má být ponechán prostor pro součinnost pracovníků.
- Cíle a plán postupu mají sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi pracovníkem a nadřízeným. Tyto rozhovory umožňují kontrolu plnění cílů a případné změny cílů.

Z uvedeného je zřejmé, že cíle vzdělávání mají být formulovány jasně a srozumitelně a měly by být „SMART“, což znamená – specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené (Dvořáková, s. 43).

Přehledné členění metod a technik uvádí Bartoňková podle jednotlivých skupin zdrojů (celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě, údaje o pracovníkovi). Ideální a efektivní je skloubit a využít více technik. K uplatnění kompetenčního přístupu a tvorby kompetenčního modelu je vyžadována kombinace metod a technik. Techniky a metody se liší podle toho, jaké získávají údaje. Mohou to být: (Bartoňková, s. 123-125)

#### **A. Celopodnikové údaje**

- analýza podnikových cílů,
- analýza vnějšího a vnitřního prostředí,
- dotazník,
- skupinové porady a diskuze

#### **B. Údaje o pracovním místě**

- analýza pracovní náplně,
- analýza plánu lidských zdrojů,
- řízení podle cílů,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků,

#### **C. Údaje o jednotlivých pracovnících**

- 360° zpětná vazba,
- Assessment centrum,
- hodnocení pracovního výkonu,
- kariérový plán,
- rozhovor,
- řízení podle cílů,
- sebehodnocení,
- názory podřízených,
- analýza sociálních dovedností – analýza chování,



Uvedený výčet metod není v žádném případě vyčerpávající a velmi efektivní je navázání a propojení systému firemního vzdělávání s ostatními personální činnosti. Požadované propojení umožňuje právě strategický a kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání (Bartoňková, s. 125).

Také autoři Vodák a Kucharčíková se shodují a zdůrazňují, že je nutné použít v praxi pro danou situaci vždy kombinaci vhodných technik. K ulehčení výběru technik vytvořili v návaznosti na uvedené skutečnosti tabulku technik zjišťování potřeb podniku, v které jsou tyto techniky rozdělené na základě více kritérií (Vodák, Kucharčíková, s. 92).

Při určování zdrojů, analýz, metod a technik ve fázi identifikaci vzdělávacích potřeb se setkáme se slabými a silnými místy. V následující části se zmíním o jednom ze slabých míst, kterému je nutné se v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb určitě vyhnout.

Jedná se o tzv. model deficitu a to znamená, že dává do pořádku jen to, co bylo nevyhovující a špatné, ale vzdělávání má rozpoznávat a uspokojovat potřeby učení a rozvojových potřeb – víceoborovost či flexibilní kvalifikaci, připravit pracovníky ochotné přebírat větší odpovědnost a pravomoci. Nástrojem, který rozšiřuje dopady firemního vzdělávání dál, než jsou aktuální problémy, je právě uplatnění strategického, kompetenčního a systematického přístupu k firemnímu vzdělávání, včetně tvorby a implementace kompetenčních modelů (Bartoňková, s. 130).

Při volbě vhodných metod je tedy důležité zohledňovat celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o pracovníkovi. Ideální je kombinace jednotlivých metod. V této fázi se musíme vyhnout slabým místům, kterým je např. model deficitu.

V souladu s cílem práce, kterým je zpracování popisu a analýzy používaného systému vzdělávání na základě dokumentů a návrh optimalizace vzdělávání, budu metody uvedené v odborné literatuře porovnávat s metodami používanými ve společnosti. V další části práce navrhu optimalizaci používaných metod.

V předcházejících částech práce jsem na základě odborné literatury a v souladu s cílem práce definovala, co jsou vzdělávací potřeby, jaké jsou jejich zdroje a také způsoby analýzy vzdělávacích potřeb. Jak se dále využívají výsledky analýzy vzdělávacích potřeb uvedu v následující části.

### 2.1.5 Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Cílem procesu analýzy vzdělávacích potřeb je identifikace problémů a nedostatků prostřednictvím projevů a stanovení jejich jednotlivých příčin. Faktory způsobující nedostatky mohou být různé. Jsou to vnitřní prostředí podniku, jeho kultura, okolí, motivace a chování zaměstnanců. Tyto změny a faktory je nutné identifikovat. Po identifikaci vzdělávacích a jiných potřeb je potom výsledkem procesu seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a samotný návrh vzdělávacího programu. Určuje se kdo, a proč potřebuje vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, s. 79).

Nyní jsem v závěru první fáze čtyřfázového modelu vzdělávání zpracovaného na základě odborné literatury. Tato odborná východiska první fáze čtyřfázového modelu vzdělávání budu v souladu s cílem práce, kterým je na základě dokumentů zpracování popisu a analýzy používaného systému vzdělávání ve společnosti a návrh optimalizace vzdělávání porovnávat s používaným systémem vzdělávání a po identifikaci rozdílů navrhnou optimalizaci první fáze používaného systému vzdělávání.

## 2.2 Systematické plánování vzdělávání

Po první fázi analýzy vzdělávacích potřeb se dostávám do druhé fáze čtyřfázového modelu systémového vzdělávání, kterým je plánování vzdělávání. Druhá fáze musí vždy následovat po uzavření fáze první a musí být splněna podmínka, že identifikovaná potřeba vzdělávání je odstranitelná právě realizací vzdělávací aktivity.

Systematického plánování vzdělávací akce a následné odstranění vzdělávací mezery závisí na přesné a správné formulaci cíle vzdělávací akce, která v podstatě představuje konkretizaci dané mezery, povětšinou výkonnostní, která splňuje podmínku, že je odstranitelná vzděláváním. Cíle vzdělávání pak mají několik úrovní a hovoříme o posloupnosti-

hierarchizaci cílů. Bartoňková uvádí, že podle Pokorné je nejčastěji využívána hierarchizace cílů do tří úrovní. Tato hierarchizace cílů do tří úrovní v podstatě představuje konkretizaci vzdělávací mezery: (Bartoňková, s. 135)

**a) Výkonnostní cíl** – tento cíl se váže na úkol hlavní, eventuálně na vazby identifikované vzdělávací potřeby s ostatními personálními činnostmi. Účastníci budou po návratu do reálného prostředí ze vzdělávání schopni vykonávat činnosti na zamýšlené úrovni standardu. Jde spíše o předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci dosáhnout v budoucnu a v dlouhodobějším časovém horizontu. Tento cíl má spíše podobu vize.

**b) Učební cíl (nebo také studijní cíl)** – tento cíl se již váže na konkrétní vzdělávací akci. Defínuje to, že účastníci by měli po ukončení formální akce dosáhnout dostačujícího výkonového standardu. Učební cíle jsou vědomosti, dovednosti nebo způsoby chování. Pro úspěch celé akce je tedy klíčovým momentem správnost formulace úrovně těchto cílů.

**c) Umožňující cíl (nebo také dílčí, specifický či jednotlivý cíl)** – tento cíl se váže opět na konkrétní vzdělávací akci v jednotlivých dílčích etapách. Defínuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli účastníci mít na konci každé dílčí etapy učebního procesu. Po dosažení umožňujícího cíle dosáhnou následně účastníci splnění učebních cílů a nakonec také výkonnostních cílů.

Z uvedené hierarchizace cílů podle Bartoňkové vyplývá, že při plánování vzdělávání je nutné zohledňovat a mít na paměti provázanost a posloupnost všech tří cílů. Dosažením umožňujícího cíle vzdělávací akce umožníme účastníkům vzdělávací akce dosažení cílů učebních, které se v budoucnosti projeví dosažením a naplněním cílů výkonnostních. Cíl učební/studijní, ale i dílčí cíl uvádí to, co má účastník na konci učební jednotky vědět nebo umět. Pouze prostřednictvím stanovených učebních cílů můžeme vzdělávání připravit, provést a kontrolovat. Specifikace výsledného chování má být popsána činnými (aktivními) slovesy, která dávají účastníkům jasné cíle a vyjadřují činnosti, které lze pozorovat. (tamtéž, s. 136).

Správná formulace cíle obsahuje: (tamtéž, s. 137)

- Adresáta (tzn. KDO má cíle dosáhnout, komu je vzdělávací akce s tímto cílem určena)
- Požadavky na chování – respektive na změnu chování, (tzn. předmět a činnost – CO? bude účastník vzdělávací akce umět ČINIT – jmenovat, zdůvodnit, vysvětlit)
- Jakým způsobem má být demonstrováno zvládnutí obsahu nebo cíle
- Označení podmínek KDY? a KDE? (zařazujeme hlavně, když by nějaké konkrétní podmínky mohly při testování ovlivnit výkony účastníků vzdělávací akce)
- Označení KRITÉRIÍ pro hodnocení, standardy, kterých je třeba dosáhnout. Podle jakých norem bude měřeno dosažení cíle?
- Případně tzv. negativní vymezení cíle, upozornění na to, že ne všechno se účastník na vzdělávací akci dozví

Proces plánování vzdělávání se tedy skládá z předběžných návrhů a plánů projektu vzdělávací akce, které se objevují již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Tyto předběžné plány se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne dobře vypracovaný plán vzdělávání, který podle Koubka odpovídá na následující otázky: (Koubek, s. 250)

## **„JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?**

(Obsah)

### **KOMU?**

(Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)

### **JAKÝM ZPŮSOBEM?**

(Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

### **KÝM?**

(Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)

### **KDY?**

(Termín, časový plán)

## **KDE?**

(Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)

## **ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?**

(Rozpočtová stránka plánu)

## **JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?**

(Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit).“

Plánování vzdělávací akce je druhou fází složenou z postupných kroků a mnoha otázek na které je nutné během procesu plánování před další fází odpovědět. K realizaci vzdělávací akce je nutná přesná formulace cíle vzdělávací akce, která obsahuje odpovědi na uvedené otázky ve fázi plánování. Odpovědi na otázky z této části fáze plánování vzdělávání budou vyhledávat a analyzovat v používané fázi plánování vzdělávání v AIC. Po porovnání s teoretickými východisky a v souladu s cílem práce v případě nedostatků navrhnou optimalizační opatření. Nyní přejdu do další fáze čtyřfázového modelu vzdělávání, kterým je realizace vzdělávací akce.

### **2.3 Realizace vzdělávání**

Realizace vzdělávání je třetí fází čtyřfázového systematického přístupu vzdělávání a jeho obsahem je zejména organizační zajištění vzdělávacích aktivit, které je rozděleno do jednotlivých fází.

Celá fáze realizace se dále dělí na fázi přípravy, vlastní fázi realizace a fázi transferu (Hroník, s. 162). Každá fáze obsahuje konkrétní aktivity a činnosti, kterými jsou: (Bartoňková, s. 167)

- *Fáze přípravy* – je první fází, kdy projekt vzdělávací akce máme již připravený, nyní je potřeba připravit všechny kroky v něm tak, aby mohl být projekt realizován, tj. připravit lektora, učební materiály a pomůcky, také účastníky a celou akci organizačně zajistit

- *Vlastní fáze realizace* – je druhou fází a začíná příjezdem lektora na místo konání, patří sem zahájení, následuje monitorování průběhu vzdělávací akce a případné řešení nenadálých situací
- *Fáze transferu* – je třetí fází a v rámci plánování či designování vzdělávací akce se navrhuje aktivity, které budou následovat po kurzu. Patří sem i první dny po kurzu, kdy je například potřeba zpracovat to co bývá nazýváno databankou know-how (soubor nejrůznějších poznatků, které vznikají během kurzu a které je třeba zachytit, případně zpracovat do závěrečné zprávy). Fotodokumentace a videozáznamy z kurzu mohou také být součástí. V této fázi by měli být účastníci motivováni k bezprostřednímu použití získaných znalostí a dovedností v praxi.

Celá třetí fáze realizace vzdělávací akce je tedy systémový proces, který je rozdělený do tří jednotlivých fází. Bartoňková uvádí, že úspěšnost celé vzdělávací akce závisí v 90% právě na její organizaci. Jednotlivé části přípravy zahrnují velké množství činností nezbytných pro to, aby realizace vzdělávací akce proběhla úspěšně. K těmto činnostem patří: (Bartoňková, s. 168)

- Uzavírání smluv s lektory, příp. autory studijních materiálů
- Vedení evidence účastníků vzdělávání
- Zajištění informovanosti účastníků
- Příprava harmonogramu vzdělávací akce
- Tisk a kopírování studijních materiálů
- Zajištění prostor a technického vybavení, pomůcek, dopravy, stravování, oddechových prostor
- Evidence plateb, výstupů
- Zpracování evaluace, závěrečné zprávy, účetní bilance.

V předešlé části jsem uvedla jednotlivé části a obsahy fází realizace vzdělávání na základě odborné literatury. Z uvedeného výčtu a obsahu jednotlivých položek, organizačního zajištění vzdělávací akce, které je nutné zajistit je zřejmé, že nenahraditelnou úlohu nejen v této fázi, ale ve

všech fázích vzdělávání mají pracovníci-specialisté na vzdělávání, kteří organizaci vzdělávací akce zajišťují.

Tito specialisté na vzdělávání a rozvoj předkládají, jak nejlépe vzdělávací potřeby uspokojovat. Zabezpečují zařízení, učební materiály, plánují a realizují vzdělávací akce, zajišťují vzdělávání přes externí poskytovatele (outsourcing). Velmi důležité je, že vedou liniové manažery, kterým radí a pomáhají při rozvíjení jejich dovedností v oblastech posuzování potřeb rozvoje a plánování osobního rozvoje (Armstrong, s. 506).

Mezi činnosti, za které jsou personalisté nebo pracovníci oddělení rozvoje zaměstnanců zodpovědní patří také oblast kalkulací. S kalkulacemi se současně vyčíslují pozitivní dopady realizovaných vzdělávacích aktivit a jsou to také základní argumenty při sestavování rozpočtu firmy a při určování finančního podílu pro vzdělávání zaměstnanců. Náklady se při kalkulacích rozdělují následovně: (Bartoňková, s. 175-176)

- *Fixní náklady* – jsou položky, které se obvykle nemění podle počtu účastníků a jsou tedy pevně dané pro realizaci konkrétní akce (náklady na lektora, realizační tým, pronájem prostor, parkovné, telefon atd.)
- *Variabilní náklady* – jsou to náklady, které se mění podle počtu účastníků (přeprava, cestovné, ubytování, stravování, knihy) do místa konání, diety, cestovné, stravování, ubytování, společenské události a recepce,

Třetí fáze realizace se skládá z jednotlivých fází přípravy, realizace a fáze transferu. Je to tedy systémový proces, který zahrnuje velké množství činností nezbytných pro to, aby realizace vzdělávací akce proběhla úspěšně. Úspěšnost realizace vzdělávání významně ovlivňují specialisté na vzdělávání, kteří zpracovávají kalkulace a vyčíslují pozitivní dopady realizovaných vzdělávacích akcí. Tyto jejich argumenty jsou pak vstupem pro přípravu a sestavení rozpočtu a určení finančního podílu pro vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

V následujících dvou částech práce zpracuji na základě odborné literatury dva faktory, které úspěšnost realizace vzdělávací akce významným způsobem ovlivňují. Jsou to metody vzdělávání a lektoři.

### 2.3.1 Metody vzdělávání

K dosažení a naplnění cíle práce, kterým je na základě dokumentů zpracování popisu a analýza používaného systému vzdělávání ve společnosti a návrh optimalizace vzdělávání, jsem zvolila škálu metod vzdělávání od autora Koubka. Důvodem je výrobní prostředí organizace.

Ve vzdělávání dospělých se můžeme setkat s různým členěním metod (klasifikace podle obsahového zaměření, podle prostředí edukace nebo pojetím role vzdělavatele). Ve firemním vzdělávání se často užívá právě členění podle prostředí edukace (Dvořáková, s. 63).

Tyto metody podle prostředí edukace Koubek rozděluje do dvou skupin: (Koubek, s. 250-251)

- *metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti* – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků
- *metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště*, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“). Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Nyní uvedu jednotlivé metody a začnu první skupinou metod, které se zpravidla používají při výkonu práce a jsou vhodné spíše pro vzdělávání pracovníků v dělnických pozicích: (tamtéž, s. 252-253)

- *Instruktáž při výkonu práce* – zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí
- *Coaching* - soustavné podněcování a směřování vzdělávaného žádoucím směrem instruováním, vysvětlováním, sdělováním připomínek a periodické kontrolování



- *Mentoring* – obdoba coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce
- *Counselling* – překonávání jednosměrnosti vzájemným konzultováním a ovlivňováním
- *Asistování* – přidělení vzdělávaného ke zkušenému pracovníkovi, v závěru je vzdělávaný schopen práci vykonávat samostatně
- *Pověření úkolem* – rozvinutá metoda asistování, pověření úkolem ze strany vzdělavatele, tj., závěrečná fáze a asistování
- *Rotace práce* – pověření pracovnímu úkoly v různých částech organizace na určité období
- *Pracovní porady* – seznámení účastníků s problémy a fakty na svém pracovišti a v celé organizaci

Druhou skupinou jsou metody používané mimo pracoviště, kdy se vesměs jedná o metody využívané k hromadnému vzdělávání v organizaci nebo mimo ni a které se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků nebo specialistů. Do této skupiny se řadí: (tamtéž, s. 254-258)

- *Přednáška* – zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí
- *Přednáška spojená s diskusí (skupinovou)* – zprostředkování znalostí, kdy částečně překonává nevýhody přednášky
- *Demonstrování (praktické, názorné vyučování)* – dovednosti a znalosti jsou zprostředkovány názorným způsobem při použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností, obsluhy zařízení v dílnách, vývojových pracovištích
- *Workshop* – týmové řešení praktických problémů z komplexnějšího hlediska, obdoba případových studií ale v rámci týmu
- *Brainstorming* – varianta případových studií, každý účastník je vyzván, aby navrhl řešení problému, následně se řešení diskutují v týmu

- *Hraní rolí (manažerské hry)* – účastníci přebírají různé role k poznání povahy mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, cílem je osvojení určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností
- *Assesment centre* (nebo také *development centre*), česky *diagnosticko výcvikový program* – vysoce hodnocená metoda, účastník řeší každodenní problémy a úkoly manažera, AC jsou k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí
- „*Outdoor training*“ nebo také „*adventure education*“, které je možné označit jako „*učení se hrou*“ – manažeři hrají hry a učí se dovednostem (optimální řešení úkolu, koordinace činnosti, komunikaci se spolupracovníky, pověřování úkoly, vést spolupracovníky atd.)
- *Vzdělávání pomocí počítačů* - metody, jejichž používání soustavně narůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují učení pomocí schémat, grafů, obrázků atd. Umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. Metodu lze využít ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání. Nevýhodou je náročnost na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé.

Uvedené rozdělení metod do skupiny metod vzdělávání na pracovišti a skupiny metod vzdělávání mimo pracovišti, není zdaleka vyčerpávající. Vždy je nutné zvážit výhody a nevýhody jednotlivých metod tak, aby bylo zajištěno dosažení definovaného cíle vzdělávací aktivity. Členění vzdělávacích metod do dvou skupin podle toho, jestli jde o vzdělávání na pracovišti nebo mimo jsem zvolila z důvodu, že výrobní společnost AIC má rozděleny pracovníky do jednotlivých skupin na přímé výrobní dělníky, nepřímé výrobní pracovníky a režijní pracovníky. V části porovnání používaného systému vzdělávání ve společnosti s východisky zpracovanými na základě odborné literatury tak budu moci snadněji identifikovat, které metody z těchto dvou skupin jsou ve společnosti používány. V souladu s cílem práce pak navrhnou optimalizaci používaných metod vzdělávání ve společnosti pro jednotlivé skupiny pracovníků.

### 2.3.2 Lektoři

V této poslední části realizace vzdělávání se budu zabývat dalším velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje realizaci vzdělávací aktivity. Tímto faktorem jsou lektoři. Tak, jako jsou rozdíly mezi jednotlivými metodami, existují i typové rozdíly mezi lektory. Jednotliví lektoři by proto měli být k realizaci vzdělávací aktivity vybíráni na základě osobnostních, pedagogických a technologických znalostí tak, aby dokázali účastníkům vzdělávání předat obsahy vzdělávání a účastníci i lektoři tak dosáhli cíle vzdělávání.

Profesní požadavky, které jsou na vzdělavatele dospělých kladeny, se skládají ze čtyř typů kompetencí. Jedná se o kompetence odborné, metodické, rétorické a komunikační a osobnostní. Nezanedbatelnou součástí vzdělavatele je i jeho stránka tělesná, zdravotní stav, věk, které mohou působit při práci vzdělavatele jako určité limity a v neposlední řadě také stránka etická (Dvořáková, s. 27).

Pro účely této práce jsem zvolila rozlišení lektorů podle jejich zaměření do tří typů: (Hroník, 163-165)

- *Lektor zaměřený na obsah* – lze ho velmi dobře charakterizovat jako experta. Nevyhýbavým způsobem odpovídá na konkrétní, věcné otázky. Tito lektoři aktivně nepracují se skupinovou dynamikou. Jsou vhodní na školení při tématech, kde jsou jednoznačné odpovědi. Lektorují produktová školení, taky kurzy finančního řízení, řízení projektu, strategického řízení, apod.
- *Lektor zaměřený na proces* – lektor nesděluje odpovědi, ale klade otázky a účastníci hledají odpovědi. Lektor není tím, kdo odpovídá, ale sumarizuje odpovědi účastníků a zdůrazňuje, že to vidí podobně. Je schopen velmi citlivě reagovat, co se děje mezi účastníky a toto dění reflektovat. Mezi jeho základní dovednosti patří – reflektování, koučování, facilitace a poskytování zpětné vazby. Je vhodný pro teambuilding a základní měkké dovednosti.

- *Lektor zaměřený na obsah a proces* – dokáže se velmi obratně pohybovat mezi rovinami experta (tam a potom) i kouče (zde a nyní). Je schopný orientace v prostředí businessu i rovině psychologizující i individuální.

Uvedené členění lektorů na základě jejich zaměření na obsah, na proces nebo zaměření lektora na obsah i proces je přehledné. Při rozhodování o volbě lektora k realizaci vzdělávání volbu lektora usnadňuje a zajišťuje to, aby byl cíl vzdělávací aktivity dosažený.

V předešlých částech terminologického ukotvení třetí fáze čtyřfázového systému vzdělávání, kterým je realizace vzdělávání jsem na základě odborné literatury uvedla rozdělení jednotlivých skupin metod vzdělávání podle toho, jestli jsou určené ke vzdělávání na pracovišti (vhodnější pro dělnické pozice) nebo mimo pracoviště (vhodnější pro vedoucí pracovníky a specialisty). V závěrečné části jsem uvedla jaké kompetence má lektor mít, dále členění lektorů do tří typů, podle jejich specifických znalostí a zaměření. Pokud je vybraný vhodný lektor podle jeho zaměření současně s vhodnými metodami, tak tyto dva faktory pozitivně ovlivňují dosažení stanoveného cíle při realizaci vzdělávací aktivity.

Tuto zpracovanou fázi realizace vzdělávací aktivity na základě odborné literatury využiji k porovnání fáze realizace používaného systému vzdělávání ve společnosti AIC a v případě potřeby navrhu optimalizaci.

## **2.4 Hodnocení vzdělávání**

Poslední fází čtyřfázového modelu je fáze hodnocení vzdělávání, neboli evaluace firemního vzdělávání, které se dá realizovat ve třech rovinách: (Bartoňková, s. 181)

- Evaluace strategie vzdělávání (monitorování a vyhodnocení strategie vzdělávání)
- Evaluace vzdělávání jako jedna z fází systému firemního vzdělávání
- Evaluace jedné konkrétní vzdělávací akce

Někteří autoři, jako např.

Dvořáková, odlišují evaluaci a hodnocení jako specifická označení dvou různých stránek téhož procesu (Dvořáková, s. 8). Evaluaci vnímá jako systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí. Evaluace pak umožňuje usuzovat o celkové efektivitě vzdělávání a také o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení. Výsledkem je určení hodnoty a efektivitě vzdělávacího programu. Hodnocení je pak spíše posouzení toho, co se jednotliví účastníci během vzdělávání naučili. Jedná se o nově nabyté znalosti, dovednosti a postoje (Dvořáková, s. 9).

Jako synonymum ke slovu evaluace je používáno slovo hodnocení nebo vyhodnocení. Jako synonyma používá tyto termíny evaluace a hodnocení i Bartoňková, která uvádí, že hodnocení/evaluace firemního vzdělávání je proces, který stanoví, jestli byl problém vyřešený. V tomto textu jsou tedy oba termíny chápány synonymně (Bartoňková, s. 182). Jako synonyma je vnímám a budu v této práci používat i já.

V dalším textu budu hodnocení, vyhodnocení nebo evaluaci firemního vzdělávání chápat jako čtvrtou fázi systému firemního vzdělávání pracovníků ve výrobní společnosti. Za účelem dosažení cíle práce, kterým je na základě dokumentů zpracování popisu a analýzy systému vzdělávání ve společnosti, budu po porovnání používaného systému vzdělávání se zpracováním fáze hodnocení na základě odborné literatury navrhnout optimalizaci této fáze. V další části na základě odborné literatury terminologicky ukotvím subjekty, které se účastní hodnocení, dále proces rozhodování o realizaci hodnocení a zvolený Kirkpatrickův model hodnocení, který je nejvíce využíván v podnikové praxi. Kirkpatrickův model zajišťuje evaluaci přínosu vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech.

#### 2.4.1 Subjekty hodnocení

Mnozí z nás často předpokládají, že subjekty jsou pouze účastníci vzdělávání, kterým byla identifikována vzdělávací potřeba. Ale není to tak.

Subjekty vzdělávání jsou všichni, kteří mohou celý systém vzdělávání v jeho jednotlivých fázích nějakým způsobem ovlivnit. K těmto subjektům patří vrcholový management, střední management i jednotliví pracovníci. Všichni jsou spoluodpovědní za efektivitu realizace všech fází vzdělávacího systému. Střední management a top management jsou společně zodpovědní za propojení vzdělávacích a podnikových cílů. Takto je možné zajistit i jejich spoluzodpovědnost za co největší přínosy vzdělávání od počátku vzdělávacího procesu. K dalším klíčovými subjektům patří externí odborníci, případně interní a externí zákazníci, kteří mohou zajistit nebo v podstatné míře ovlivnit, že vzdělávání skutečně dosáhne požadovaných výsledků (Vodák, Kucharčíková, s. 114).

V mnoha organizacích si kromě účastníků svou spoluzodpovědnost další subjekty v procesu systematického vzdělávání často neuvědomují. Přitom je k realizaci jakéhokoliv hodnocení potřeba čas, finanční prostředky a organizační zajištění. Z uvedených důvodů je důležité činit správná rozhodnutí o tom, jestli bude realizováno hodnocení konkrétní vzdělávací aktivity. Ne každou vzdělávací aktivitu je nutné hodnotit. K rozhodování o realizaci hodnocení vzdělávání uvádím následující část.

#### 2.4.2 Rozhodování o realizaci hodnocení

Hodnocení vzdělávání je tedy integrální součástí vzdělávání. Odpovídá nám na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel. Posuzuje se účinnost dosažení plánovaných výsledků tj. porovnávání cílů (požadované chování) s výsledky (chování výsledné). Kdy se rozhoduje o realizaci hodnocení? Základy a kritéria pro hodnocení vzdělávání musí být vytvořena již ve fázi plánování. Zároveň se musí zvážit, jaké potřebné informace je třeba získat a následně analyzovat (Armstrong, s. 508).

Jiní autoři Vodák a Kucharčíková zdůrazňují, že plánování hodnocení se musí stát součástí hned první fáze vzdělávacího procesu. To znamená, že cíle podniku by měly být propojeny s cíli vzdělávání. Jde o kaskádu cílů. Cíle nemusí být totožné s cíli podniku, ale musí být vzájemně propojené. Určit, jestli jsou cíle vzdělávání propojené s cíli

podniku lze za pomoci kompetencí. Pokud je rámec kompetencí v podniku jasný, tak se snadněji stanovují cíle učební a vzdělávací aktivity se snadněji propojují s cíli podniku (Vodák, Kucharčíková, s. 116).

Evaluace je tedy proces a podle Tureckiové probíhají jednotlivé fáze procesu evaluace v následujícím sledu s vymezenými činnostmi: (Tureckiová, s. 105)

1. Plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení
2. Příprava zahrnující stanovení kritérií a standardů hodnocení
3. Vytvoření nástrojů pro sběr dat (metody hodnocení)
4. Sběr dat
5. Analýza získaných údajů
6. Příprava a zpracování závěrečné zprávy
7. Provedení případných úprav v procesu podnikového vzdělávání a monitoring systému

Plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení je prvním bodem procesu evaluace. Ne každá vzdělávací aktivita se hodnotí. V následující části jsem pro dosažení cíle práce zvolila způsob rozhodnutí o realizaci hodnocení vzdělávací aktivity, kterou tvořili Vodák a Kucharčíková. Je to jednoduchá pomůcka, kterou popíšu, protože se k ní vrátím v části návrhu optimalizace fáze evaluace vzdělávání.

Touto jednoduchou pomůckou při rozhodování, jestli hodnocení realizovat nebo ne, je jednoduchý bodový systém. Systém tvoří tabulka s pěti ukazateli, které jsou: rozsah investic do vzdělávání, počet zaměstnanců zapojených do vzdělávání, opakování vzdělávacích aktivit, rozhodující podnikové činnosti a inovativnost vzdělávacích metod. Každý ukazatel má hodnotící škálu od 1 do 7. Pokud je celkové bodové skóre vyšší jak 25, pak je třeba provést hodnocení realizované vzdělávací aktivity. Pokud je některý faktor hodnocen 7 a více, pak je také nutné uvažovat o realizaci hodnocení tohoto faktoru (Vodák, Kucharčíková, s. 118).

V předcházejícím části jsem uvedla pomůcku, která usnadňuje rozhodování o evaluaci vzdělávací aktivity, ale vždy je ještě

i u jednoduchého vyhodnocovacího procesu nutné položit si hned na začátku další otázky: (tamtéž, s. 118-119)

- *Kolik budou učební aktivity stát?* Důležitější než množství finančních prostředků vložených do vzdělávání je jistota, že vynaložené zdroje budou v budoucnu pro organizaci užitečné. Investice tohoto druhu jsou v organizaci odhadovány např. v porovnání s jejími celkovými náklady.
- *Kolik účastníků se zúčastní vzdělávací akce?* Pokud se do vzdělávání zapojí vyšší počet pracovníků, tak se očekává vyšší pozitivní dopad pro organizaci. Proto je nutné ověřit očekávání a realizovat hodnocení.
- *Do jaké míry je pro organizaci rozhodující dosažení učebních cílů?* Pokud je cílem naučit pracovníky ovládat drahé zařízení v rozhodujícím podnikovém procesu, tak musíme mít jistotu, že budou pracovníci zařízení ovládat bez jeho poškození.
- *Přinese firmě učební metoda něco nového?* Výběr učební metody nebo jejich kombinace nemůže být náhodný, ale uvážlivý. U různých vzdělávacích témat jsou vhodné různé metody.

K docílení správného posouzení efektu a přesnosti vzdělávání v procesu hodnocení uvádí autoři Vodák a Kucharčíková také rozdělení kritérií hodnocení do dvou skupin: (Vodák, Kucharčíková, s. 119)

- *Vnitřní kritéria* – souvisí s obsahem vzdělávacího programu a je to např. reakce účastníků (jejich vlastní hodnocení), nepostihuje kvalitu dovedností ani změny pracovního chování.
- *Vnější kritéria* – vztahují se ke konečnému cíli vzdělávacího procesu. Měří některé aspekty výkonu. Může jít o změny v objemu prodeje, změny v nákladech atd. Tato kritéria se obtížně měří ve stejných kvantifikovaných jednotkách jako náklady a těžce se identifikuje, zda změny ve výkonu společnosti byly způsobeny právě vzděláváním.

Z této části rozhodování o realizaci vzdělávací aktivity je zřejmé, že plánování hodnocení musí být součástí již první fáze vzdělávací aktivity. K rozhodnutí o realizaci lze použít jejich navrženou tabulku s bodovým systémem. Dále je nutné odpovědět i u jednoduchého vyhodnocovacího



procesu na otázky: kolik bude vzdělávání stát, kolik účastníků se účastní vzdělávací akce do jaké míry je pro organizaci rozhodující dosažení učebních cílů a jestli zvolená učební metoda přinese něco nového? K docílení správného posouzení efektu vzdělávání je nutné zvolit vhodná vnitřní kritéria, která souvisí s obsahem vzdělávací aktivity a vnější kritéria, která se vztahují ke konečnému cíli vzdělávacího procesu. Důležitý je také zvolený model hodnocení, aby společnosti poskytl požadované výsledky.

#### 2.4.3 Kirkpatrickův model hodnocení

V souladu s cílem práce, kterým je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu systému vzdělávání ve společnosti a návrh optimalizace vzdělávání, budu porovnávat používaný systém hodnocení ve společnosti AIC s Kirkpatrickovým modelem hodnocení a navrhnu na základě odborné literatury jeho optimalizaci. Tento model jsem si zvolila proto, že je nejvíce využíván v podnikové praxi a zjišťuje přínos vzdělávacích aktivit postupně ve čtyřech klíčových oblastech.

Kirkpatrickův model získává informace (zpětnou vazbu) o výsledcích získaných během realizace nebo okamžitě po ukončení realizace vzdělávacího programu. Informace jsou také zaměřeny na potenciální-perspektivní účinky. Tento model předkládá následující čtyři otázky, na které má být v rámci hodnocení odpovězeno (Prášilová, s. 138).

1. *Reakce – líbilo se jim to?*
2. *Učení – naučili se to?*
3. *Chování - použili to na pracovišti?*
4. *Výsledky – došlo ke změně efektivity pracoviště?* (Prášilová, s. 139)

Máme tedy určené čtyři úrovně hodnocení. Výsledky na těchto úrovních se zjišťují následujícími diagnostickými metodami: (Prášilová, s. 139)

1. „Reakce – dotazník, mikrodiagnóza, rozhovor.
2. Učení – test, dotazování, zkouška, řešení úkolů, simulace, řešení případové studie, zhotovení výrobku apod.

3. Chování – pozorování, rozhovor, analýza písemných podkladů, hodnocení výkonu, shadowing.
4. Výsledky – porovnávání, analýza písemných materiálů a údajů o práci organizace, benchmarking apod.“

Poslední čtvrtá úroveň poskytuje základnu pro hodnocení přínosnosti vzdělávání z pohledu jeho nákladů. V této části je cílem určit přidanou hodnotu vzdělávání a rozvoje. To znamená, jak významně přispěly vzdělávací aktivity ke zvýšení výkonu organizace oproti předchozí úrovni. Je nutné, aby hodnocení bylo realizováno před vzděláváním, a také po něm. Hodnocení by mělo určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech - přírůstek prodeje, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení produktivity, snížení počtu pracovních úrazů, atd. Tuto úroveň není snadné kvantifikovat, a tak máme být spokojeni s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat (Armstrong, s. 508).

„Při zjišťování kvality vzdělávání podniky proto většinou realizují hodnocení na nižších úrovních, na úrovni reakce a učení účastníků, vyhodnocování na úrovních vyšších však nedoceňují vzhledem k obtížnosti kvantifikace přínosů vzdělávání pro celou organizaci. Personální manažeři pak těžko argumentují a obhajují před vlastníky, respektive vrcholovým managementem opodstatněnost či důležitost vzdělávacího programu pro podnik jako celek. Vzdělávání může být přínosné v různých jiných oblastech, které na první pohled nejsou zjevné, například snížení fluktuace, zlepšení mezilidských vztahů atd.“ (Vodák, Kucharčíková, s. 123).

V této části jsem uvedla čtyři úrovně hodnocení podle Kirkpatrickova modelu, který zjišťuje účinky vzdělávání na jednotlivých úrovních (reakce účastníků-líbilo se jim to?, učení-naučili se to?, chování-použili to na pracovišti? a výsledky? Tato metoda je nejvíce využívána v podnikové praxi. Z terminologického ukotvení této fáze na základě odborné literatury vyplývá, že není jednoduché zjistit účinky vzdělávání, zejména na vyšších úrovních hodnocení. Podniky většinou nedoceňují a nerealizují hodnocení právě na těchto vyšších úrovních i přesto, že může

být vzdělávání přínosné i v dalších podnikových oblastech, které nejsou na první pohled zjevné. V souladu s cílem práce budu porovnávat terminologické ukotvení Kirkpatrickova modelu hodnocení a uvedených metod pro jednotlivé úrovně hodnocení s používaným systémem ve společnosti AIC. Takto zjistím na jakých úrovních je evaluace prováděna a budu moci navrhnout v souladu s cílem práce optimalizaci této fáze firemního vzdělávání.

Tolik k terminologickému ukotvení tématu čtyřfázového systematického vzdělávání zpracovaného na základě odborné literatury.

### **3. Systém vzdělávání ve společnosti AIC**

#### **Představení společnosti AIC**

V úvodu této kapitoly představím společnost AIC z pohledu vzniku, její výrobní program a používaný systém řízení. Při zpracování této části budu vycházet z interních zdrojů společnosti, kterými jsou firemní prezentace, směrnice, formuláře, statistiky, interní systémy, intranet (EIMS, Europe, Global Overview, Global Brochure). V další části této kapitoly budu směřovat k tématu mé diplomové práce, jejímž cílem je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a navrhnout optimalizaci vzdělávání. Uvedu vývoj počtu zaměstnanců a vývoj fluktuace. Tyto údaje uvedu, aby bylo zřejmé, jaké je prostředí uvnitř společnosti. Pokud je počet zaměstnanců stabilní, s velmi nízkým procentem fluktuace, pak návrhy optimalizačních opatření budou aplikovány ve stabilním prostředí a s předpokladem zefektivnění používaného systému vzdělávání. V poslední části této kapitoly uvedu přehled zákonných a povinných vzdělávacích aktivit, které nebudou z hlediska důležitosti a v souladu s cílem práce zahrnuty do analýzy vzdělávacích potřeb a návrhu optimalizace vzdělávacího systému. U těchto vzdělávacích aktivit není realizováno jejich hodnocení. Důvodem je nízká úroveň investic. Při těchto školeních se využívají běžné učební metody a zároveň se jedná o školení v oblastech nerozhodujících podnikových činností.

Společnost AIC je nadnárodní výrobní společnost, specializovaná na výrobu plastových interiérových a exteriérových dílů pro automobilový průmysl. Více než 160 let zkušeností jednotlivých společností v oblasti automobilového průmyslu bylo postupně od roku 2001 konsolidováno do globální společnosti AIC (Global Overview). Jednotlivé výrobní závody společnosti jsou umístěny v 90 světových lokalitách a jsou součástí šesti světových regionů - Evropy, Severní Ameriky, Indie, Číny, Japonska a Jižní Afriky. Přípravná fáze až po zavedení do sériové výroby trvá zpravidla od 1 do 2 let. Délka sériové výroby jednotlivých projektů bývá v délce od 5 do 7 let. Pokud je projekt ve fázi sériové výroby, neznamená to,

že se nemusí společnost zajímat o nějaké změny. Jednotlivé závody neustále investují vysoké finanční částky do udržování a modernizace strojního vybavení a nových technologií. Neopomenutelnou oblastí z důvodu měnících se nároků jsou také změny pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců. Vlivem měnících se podmínek vnitřního a vnějšího prostředí vyplývají tedy neustálé požadavky na připravenost a flexibilitu všech organizačních složek společnosti, jejich jednotlivých systémů, procesů a zaměstnanců (Global Overview, Global Brochure).

AIC jako globální společnost s mnoha kulturami, jazyky a rozvinutými technologiemi je společností jedinečnou a proto si také vedení společnosti uvědomuje, že zvýšení obratu, zisku, udržení výrobního programu, konkurenceschopnosti a prorůstového potenciálu společnosti je možné jen prostřednictvím jasně definovaných cílů, funkčních systémů a otevřené komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci.

Vedení společnosti má své strategické cíle rozpracovány v pětiletém strategickém plánu. Tento pětiletý plán společnost vytvořila a poprvé představila zaměstnancům v roce 2010. Plánované cíle jsou komplexní a ukazují vizi, poslání, strategii do roku 2015 (Global Overview). V jednotlivých strategických dokumentech se společnost zavazuje dosahovat vytyčených cílů s vysokým etickým obchodním standardem, péčí o ochranu životního prostředí, týmem motivovaných manažerů, zaměstnanců, spokojených obchodních partnerů a zákazníků (Interní zdroj: G:\All\ Hlavní principy podniku CZ). V dokumentech jsou definovány:

- Základní hodnoty CZ
- Politika kvality CZ
- Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci CZ
- Politika ochrany životního prostředí CZ

Uvedené strategické dokumenty jsou pro zaměstnance uloženy na firemním intranetu a zároveň jsou dokumenty umístěny na určených nástěnkách v závodech. Strategickým nástrojem řízení jednotlivých procesů ve společnosti je aplikovaný EIMS (European Integration Management

System), který určuje a popisuje jednotlivé procesy, subprocessy, zodpovědnosti a používání řízené dokumentace (EIMS). Tento EIMS je výsledkem strategického plánování, tak, aby se efektivně využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu a je v souladu s terminologickým ukotvením této oblasti zpracované na základě odborné literatury v části 1.1 práce.

Tato práce se z praktických důvodů (přístup k informacím) a možností rozsahu práce zabývá jen jednou výrobní společností, která má sídlo na území České republiky a patří do evropské skupiny. Společnost AIC je zapsána do Obchodního rejstříku, její právní forma je společnost s ručením omezeným. Společnost dodává 8% své produkce do tuzemska a 92 % do zahraničí (především země EU). V procesech výroby jsou vyráběny přístrojové palubní desky (80% produkce) a drobné plastové díly (20% produkce) do osobních automobilů (Europe). Mezi zákazníky patří např. Ford, Volkswagen, Audi, Porsche, LandRover, Suzuki a další (Interní prezentace: AIC\_Overview\_Presentation\_Customers.ppt).

V současnosti je ve společnosti zaměstnáno přibližně 270 zaměstnanců. Podle obsahu pracovní náplně a úrovně zařazení do organizační struktury jsou zaměstnanci rozděleni do tří kategorií:

- DIR – přímí výrobní zaměstnanci, kteří přichází při výkonu práce do kontaktu s výrobky přímo a ovlivňují jejich kvalitu
- IND – nepřímí výrobní zaměstnanci, kteří vykonávají nepřímé výrobní a podpůrné činnosti zabezpečující výrobu (např. řídicí zaměstnanci, pracovníci logistiky, údržby, kvality)
- SAL – management, střední řídicí pracovníci a specialisté, kteří zabezpečují převážně administrativní a řídicí činnosti

V následující tabulce č. 1, uvádím přehled počtu zaměstnanců v období 2011-2013 po měsících a jednotlivých kategoriích. Společnost AIC je významným zaměstnavatelem v regionu, kde se míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 15%. Roční míra fluktuace zaměstnanců nepřesahuje

hranici 2% (Interní zdroje: počet zaměstnanců 2011-2013.xls, Turnover 2011-2013.xls).

Tab. 1: Počet zaměstnanců 2010-2013, DIR,IND,SAL

Skupina	rok	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
DIR	2011	159	165	167	161	160	164	160	174	170	165	167	130
IND	2011	74	73	75	75	76	76	76	76	75	75	75	69
SAL	2011	36	36	36	36	36	36	34	34	34	34	35	34
<b>Celkem</b>	<b>2011</b>	<b>269</b>	<b>274</b>	<b>278</b>	<b>272</b>	<b>272</b>	<b>276</b>	<b>270</b>	<b>284</b>	<b>279</b>	<b>274</b>	<b>277</b>	<b>233</b>
DIR	2012	150	150	154	161	164	163	140	143	131	131	131	131
IND	2012	75	75	75	78	78	78	73	75	73	73	73	70
SAL	2012	32	32	33	33	33	33	33	32	33	33	32	32
<b>Celkem</b>	<b>2012</b>	<b>257</b>	<b>257</b>	<b>262</b>	<b>272</b>	<b>275</b>	<b>274</b>	<b>246</b>	<b>250</b>	<b>237</b>	<b>237</b>	<b>236</b>	<b>233</b>
DIR	2013	130	124	116	136	140	158	115	159	178	176	173	170
IND	2013	72	69	69	69	73	73	73	73	73	73	73	71
SAL	2013	32	32	32	31	31	31	31	31	31	31	31	33
<b>Celkem</b>	<b>2013</b>	<b>234</b>	<b>225</b>	<b>217</b>	<b>236</b>	<b>244</b>	<b>262</b>	<b>219</b>	<b>263</b>	<b>282</b>	<b>280</b>	<b>277</b>	<b>274</b>

Jednotlivá pracovní místa pracovníků DIR, IND a SAL jsou na základě analýzy pracovních míst a s ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů zařazena do hierarchické organizační struktury jednotlivých oddělení, kterými jsou - výroba, logistika, technické, kvalita, personální, finanční a informační technologie (Interní zdroj: G:\All\HR\Orgchart 2014 CZ - Organizační struktura). Za plánování, organizování, vedení a kontrolování zadaných pracovních úkolů v každém oddělení zodpovídají na jednotlivých úrovních řízení manažeři a vedoucí pracovníci (Interní zdroj: směrnice S/HR/002/Pracovní a organizační řád).

V následující části uvádím přehled certifikací, které má společnost platné a prokazují to, že společnost splňuje požadavky důvěryhodného dodavatele, je zajištěno neustálé zvyšování kvality dodávaných výrobků,

spokojenost zákazníků, vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě, že společnost plní legislativní požadavky. Společnost musí pravidelně procházet certifikačními audity (interní, externí, zákaznické). Během auditů jsou porovnávány požadavky jednotlivých norem se skutečností. Společnost splňuje požadavky a je certifikovaná podle následujících norem (Interní zdroj: G:\All\ISO/TS 16949:2009, ISO 14001-2005, OHSAS 18004-2007)

- ISO/TS 16949:2009 (řeší systém managementu jakosti v automobilovém průmyslu. Jedná se o rozšíření systému ČSN EN ISO 9001. Mezi základní požadavky normy patří zabezpečení plnění specifických požadavků zákazníka, neustálé zlepšování kvality výroby, procesů a systému. Systém managementu jakosti v automobilovém průmyslu dle ISO/TS 16949 je určena organizacím, které jsou dodavatelem v automobilovém průmyslu)
- ISO 14001-2005 (systém řízení ochrany životního prostředí)
- OHSAS 18004-2007 (systém řízení a ochrany zdraví při práci)

Jak jsem již zmínila, společnost má několik výrobních projektů. Každý projekt je složen z jednotlivých výrobních procesů, které na sebe navzájem navazují. Aby byla zajištěna kontinuita výroby v požadované kvalitě a v souladu s uvedenými normami, jsou pro každé pracoviště zpracovány směrnice, výrobní postupy, kontrolní postupy a formuláře. Jsou to jednotlivé instrukce a návody pro pracovníky. Tyto dokumenty jsou uložena na síti ve složce G:\All\, a dále podle jednotlivých oblastí používání. Pracovníci DIR musí při výkonu práce pracovní postupy dodržovat, aby byla zaručená kvalita jednotlivých výrobků, kterou požadují zákazníci, kterými jsou přední výrobci automobilů světových značek. Pokud pracovník nedodrží postupy, pak se zvyšují náklady na nekvalitu a snižuje se efektivita výroby. Během interních a externích certifikací nebo zákaznických auditů je auditory požadováno předložení dokumentace, z které bude zřejmé, že každý výrobní pracovník DIR byl řádně proškolen na jednotlivé výrobní a kontrolní postupy a je schopen včas identifikovat případné výrobní problémy. Vzdělávání pracovníků DIR je zabezpečováno převážně liniovými pracovníky. Záznamy o proškolení pracovníků DIR



jsou vedeny v papírové formě a jsou založeny v pořadačích v kancelářích vedoucích pracovníků. Během auditů jsou pak tyto dokumenty k dispozici.

V souladu s cílem práce, kterým je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a návrh optimalizace vzdělávání ve společnosti se nyní dostávám do části, kde uvádím přehled interních směrnic a řízených dokumentů, které jsou součástí používaného systému vzdělávání ve společnosti. Seznam používaných formulářů a směrnic je uložený na síti ve složce G/ALL/ISO/Form/Form platne, G/ALL/ISO/Instructions. Jsou to:

- Směrnice S/HR/003-Vzdělávání a školení
- Směrnice S/HR/003-Přijímání a skončení pracovního poměru
- Form 0190-Prezenční listina
- Form 0181-Pracovní náplň IND
- EUF-3.311.2- Job Description Form SAL
- Form 0193-Hodnocení vzdělávací aktivity
- Form 0250-Plán vzdělávání
- Form 0194-Vstupní zaškolení nově přijatého/přeřazeného zaměstnance
- Form 0252-Kvalifikační matrice
- Form 0251-Neplánovaný požadavek na školení
- Form 0254-Performance Management Process – PMP
- Form 0195-Hodnocení po zkušební době
- Číselník vzdělávacích aktivit

Z důvodu členitosti různých specifických skupin pracovníků DIR, IND, SAL ve společnosti vyplývá, že vzdělávací systém musí zohledňovat řadu specifických situací, které mohou nastat při jednotlivých fázích vzdělávání na konkrétní pracovní místa. Tyto požadavky vyplývají z požadavků na kompetence jednotlivých pracovníků, nároků na pracovní místo a v neposlední řadě požadavků kvality na organizaci za strany zákazníka. Cílem systému vzdělávání je zabezpečení kvalifikovaných pracovníků s požadovanými kompetencemi a zároveň zabezpečit zvyšování jejich kvalifikace pro současnost a budoucnost (Interní zdroj: Interní

směrnice S/HR/003). V rámci rozsahu, zadání a zaměření této práce není možné navrhnout optimalizaci systém vzdělávání pro každou skupinu samostatně, ale pokusím se navrhnout taková řešení, která by zasáhla co nejvíce specifik všech tří skupin pracovníků DIR, IND, SAL, tzn. koncepční řešení optimalizace systému vzdělávání, ve kterém budou reflektovány rozdílné požadavky těchto skupin. Návrh optimalizace systému vyplyne z porovnání terminologického ukotvení systému vzdělávání zpracovaného na základě odborné literatury a používaného systému vzdělávání v AIC.

Na základě analýzy dokumentů a popisu současného systému vzdělávání ve společnosti se považují používaný systém vzdělávání za systematické firemní vzdělávání, protože se jedná o systém, který probíhá stále a nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu, který tvoří čtyři fáze – identifikace vzdělávací potřeby, plánování, realizace a závěrečná fáze vyhodnocování. Poznatky z předešlých cyklů se využívají v cyklech dalších, kdy jsou odstraněny nedostatky a systém vzdělávání se tak neustále zlepšuje. Systémový přístup zařazuje systém vzdělávání jako subsystém spolupracující s ostatními systémy a zároveň uplatňuje širší pohled na možné problémy, faktory a vlivy, které ovlivňují ostatní části celého systému. Jednotlivé subsystémy se vzájemně ovlivňují a systém vzdělávání má vliv např. na systém odměňování, hodnocení pracovního výkonu pracovníků, kariérové plánování, řízení podle cílů atd. Zlepšení procesů v jedné oblasti tedy ovlivní fungování ostatních oblastí a subsystémů. Optimalizací jednoho subsystému v oblasti řízení lidských zdrojů, podle synergického efektu, řízení podle kompetencí i systémového přístupu ve vzdělávání je možné ovlivňovat celou společnost. Dobře navrhovaná optimalizace systému vzdělávání, která je cílem práce, tedy v případě úspěšné implementace pozitivně ovlivní i ostatní subsystémy ve společnosti.

### **Oblasti vzdělávání ve společnosti**

Oblasti vzdělávání ve společnosti jsou rozděleny do dvou oblastí. První část vzdělávacích aktivit nebude zahrnuta do analýzy dokumentů a popisu s cílem navržení optimalizace systému v této části. Důvodem je

nízká úroveň investic. Při těchto školeních se využívají běžné učební metody a zároveň se jedná o školení v oblastech nerozhodujících podnikových činností. Přehled těchto školení uvádím proto, že společnost AIC si uvědomuje, tak jak je uvedeno v části 1.3 této práce, že v rámci firemního vzdělávání, dochází k rozvoji pracovníka a že vzdělávání pracovníků je základním nástrojem rozvoje lidských zdrojů.

Tuto první skupinu tvoří:

**Zákonná a povinná školení** – školení jsou povinná pro výkon práce na všech pracovních pozicích nebo jsou povinná pouze u vybraných pracovních pozic.

*Všeobecná nástupní školení* – jsou významným zdrojem informací pro nového pracovníka, jejich cílem je celopodniková orientace pracovníka. Školení je shodné pro všechny nově nastupující pracovníky. K záznamu o absolvování těchto školení slouží Form0194 (Interní formulář). Nový pracovník tato školení absolvuje během prvních dnů po nástupu do zaměstnání. Školení z jednotlivých oblastí provádí pracovníci, kteří jsou za jednotlivé oblasti zodpovědní a mají požadovanou kvalifikaci. V rámci všeobecného vstupního školení je pracovník seznámen a proškolen v následujících oblastech (Interní zdroj: Interní prezentace: G:\All\HR\Vstupní školení Introduction.ppt):

- Údaje o společnosti (historie, současnost, právní forma...)
- Organizační struktura společnosti (evropská struktura, struktura závodu)
- Základní informace (poslání, vize, systém EIMS, certifikace společnosti, pracovní řád, pracovní doba, systém stravování.)
- Firemní politiky
- Všeobecné školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
- Všeobecné školení PO (požární ochrana)

Za oblast všeobecné školení BOZP a PO je při nástupu pracovníka zodpovědný vedoucí pracovník. Pravidelná roční školení v této oblasti je zajišťováno personálním oddělením. Školení provádí externí školitel, který

je způsobilou osobou a má potřebná osvědčení. Dokladem o realizaci jsou podepsané prezenční listiny zaměstnanci Form0190 (Interní formulář) a potvrzení prezenčních listin po realizaci školitelem. Tato školení mají stanovené zákonné periody, které společnost sleduje a dodržuje.

- *Všeobecná školení BOZP,PO* – jsou povinná pro všechny zaměstnance a svým obsahem jsou shodná se školením, kterým zaměstnanec prochází po nástupu do zaměstnání. Tato školení jsou realizována interně v zákonných periodách. Za evidenci o absolvování školení, plánování a realizaci zodpovídá personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky.
- *Zákonná profesní školení* – požadavky na školení se vztahují ke konkrétnímu pracovnímu místu. Bez platného osvědčení na základě absolvovaného školení není pracovník způsobilý k výkonu práce na konkrétní pracovní pozici. Následující tabulka obsahuje přehled těchto zákonných školení a periody, ve kterých se musí jednotlivá školení opakovat. Školení jsou součástí kvalifikačních požadavků na uvedenou pracovní pozici, které obsahují Form0181 a EUF-3.311.2 (Interní formuláře). Za plánování, organizování a evidenci těchto školení je zodpovědné personální oddělení. Tato školení jsou zajišťována externími dodavateli, kteří mají k realizaci školení platná legislativní oprávnění. Výběr dodavatelů těchto školení bývá na základě kvality prováděných služeb. Evidence pracovníků, jednotlivých zákonných školení, termíny realizace a periody jsou vedeny v excelových souborech a jsou uloženy ve složce HR na G:\HR\BOZP\_PO\_Zákonná a povinná školení. Kopie osvědčení o absolvování školení jsou součástí personálních složek zaměstnanců. Absolvování školení je zároveň zaevidováno pracovníkovi do seznamu absolvovaných školení v části absolvované kurzy personálního informačního systému.

Tab. 2: Profesní školení a jejich periody opakování podle zákonných požadavků

Školení	Perioda
Vazačské zkoušky	12 měsíců
Obsluha tlakových nádob	60 měsíců
Obsluha montážní plošiny	12 měsíců
Obsluha kotelny	60 měsíců
Školení řidičů referentských vozidel	12 měsíců
Školení řidičů vysokozdvizných vozíků	12 měsíců
Vyhláška 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice	36 měsíců
Jeřábnické zkoušky	36 měsíců

Za udržování systému těchto školení je zodpovědné personální oddělení Činnosti k zajištění realizace této skupiny školení patří do pracovní náplně personalistky.

Nyní se dostávám k druhé oblasti vzdělávání v AIC, která je pro naplnění cíle práce stěžejní. Následující části budou obsahovat jednotlivé kroky systému vzdělávání v AIC tak, jak jsem je na základě odborné literatury vymezila na základě odborné literatury v částech 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5. Systém vzdělávání ve společnosti považuji za systematický přístup ke vzdělávání. Na základě uvedených dokumentů a dosud zpracovaného popisu systému vzdělávání je uplatňován v AIC systematický a plánovaný přístup k firemnímu vzdělávání. Systém vzdělávání je v souladu s požadavkem, který říká, že v takovém případě se jedná o opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, s. 244).

V následujících jednotlivých částech práce postupně zpracuji popis a analýzu používaného systému vzdělávání, to znamená jeho jednotlivých částí čtyřfázového modelu vzdělávání (analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, systematické plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání). Na základě porovnání s teoretickými východiskami budu identifikovat nedostatky v používaném systému ve společnosti a v závěrečné části práce navrhnu optimalizační opatření, čímž dosáhnu cíle práce.

### **3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve spol. AIC**

Tato první fáze je pro další průběh následujících fází stěžejní. Popis analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb zahájím zmínkou o organizační struktuře, která definuje jednotlivá oddělení a pracovní místa s jasně určenými pravomocemi a odpovědnostmi ve společnosti. Ke každému pracovnímu místu v organizační struktuře je zpracovaná pracovní náplň Form0181-IND a EUF-3.311.2-SAL (Interní formulář), která obsahuje základní popis pracovních činností na pracovním místě. Za zpracování popisu pracovních náplní je zodpovědný manažer oddělení. Obsah pracovních náplní vychází z analýzy pracovních míst, která byla provedena v roce 2007. Organizační struktura je pravidelně vždy k 1. dnu v měsíci aktualizována a zveřejňována na síti ve složce G:\All\HR\Orgcharts a na nástěnkách pro zaměstnance, kteří nemají přístup k ICT.

V následujících částech popíšu na základě dokumentů zdroje identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti AIC u skupiny zaměstnanců SAL a IND (řídící), které probíhají vždy během měsíce ledna.

#### **1. Roční hodnocení výkonu a plnění cílů zaměstnance za minulé období je hlavním zdrojem identifikace vzdělávacích potřeb.**

Tyto roční hodnotící pohovory jsou realizovány vždy během měsíce ledna. Jejich realizaci iniciuje a koordinuje personální oddělení. Průběh hodnocení je součástí prezentace, která je přístupná ve složce umístěné na síti G:\All\HR\Roční hodnocení výkonu a cílů zaměstnance.ppt.

Během plánovaného rozhovoru nadřízeného pracovníka se zaměstnancem vyhodnotí nadřízený pracovník a prodiskutuje se zaměstnancem následující oblasti, které jsou součástí formuláře Form0254 (Interní formulář):

- míru dosažení jednotlivých cílů za minulé období, které mají být v souladu s politikou, cíli a strategiemi společnosti stanovených na minulé období kalendářního roku (max. 5 cílů) a seznámí s hodnocením pracovníka. Společně prodiskutují a zhodnotí, zda bylo dosaženo cílů a pokud ne, tak řeší, co bylo příčinou. Výsledné hodnocení je v rozmezí 1-5 (5-převyšuje všechny požadavky/cíle, 4-převyšuje některé požadavky/cíle, 3-splňuje všechny požadavky/cíle, 2-splňuje některé požadavky/cíle, 1-potřebuje rozvoj). Zaměstnanec může nechat zaznamenat do formuláře případné připomínky a námitky k hodnocení nadřízeným
- úroveň jednotlivých kompetencí pracovníka pozorovaných při výkonu práce za minulé období. Nadřízený seznámí pracovníka s hodnocením u jednotlivých kompetencí: odborné znalosti byznysu, zvládání konfliktů, zákaznická orientace, odborný rozvoj podřízených, orientace/zaměření na výsledek, kreativita/inovace, mezilidské vztahy, schopnost rychle se učit, schopnost motivovat druhé, učení/stanovení priorit, řešení problémů, samostatnost/suverénnost/kreativita, technické schopnosti, činí správné rozhodnutí včas. Škála hodnocení je v rozmezí čtyř úrovní – S-silná stránka, A-akceptovatelný, NI-potřebuje rozvoj, NO-nepozorovaný). Jednotlivé kompetence neobsahují slovní popis projevů chování na jednotlivých úrovních. Každý pracovník, který hodnotí podřízeného, hodnotí subjektivně, tzv. „podle svého a podle sebe“ a tak jak to v dané chvíli vidí a cítí
- kontrola realizace plánovaných vzdělávacích aktivit pro konkrétní pracovní pozici za minulé období, identifikace nerealizovaných
- stanovení cílů nadřízeným (max. 5) na budoucí období kalendářního roku a odsouhlasení cílů pracovníkem

- nadřízený vyplní pro hodnoceného zaměstnance kvalifikační matici Form0252 (Interní formulář). Kvalifikační matrice je vytvořený soubor v excelu uložený na síti G:\All\HR\Kvalifikacni matrice, který obsahuje jednotlivé činnosti z pracovní náplně. Nadřízený pracovník vyhodnocuje úroveň plnění jednotlivých pracovních činností za minulé období v této matici ve třech úrovních, které zaznamenává (červeně-neovládá, potřeba zaškolení, žlutě-probíhá zaškolení pracovníka, zeleně-ovládá, možný školitel).
- po hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí a vyplnění kvalifikační matrice a v souladu se stanovenými cíli na budoucí období naplňuje nadřízený pracovník vzdělávací aktivity, které vybírá z číselníku školení (interní, externí). V této fázi jsou naplánované taky školení, která vyplývají ze zákonných požadavků v rámci pracovního místa. U těchto požadavků se nejedná o identifikaci vzdělávacích potřeb z důvodu odhalení mezer při výkonu práce nebo potenciálu pracovníka, ale o požadavky na vzdělávání vycházející ze zákonných požadavků. V této části může také zaměstnanec, pokud si subjektivně uvědomuje nějaké nedostatky a potřebu školení o toto školení požádat. Pokud nadřízený vyhodnotí požadavek za oprávněný, tak je zaznamenán do tréninkového a rozvojového plánu, který je součástí Form0254. Pokud není školení v číselníku uvedeno, tak je do číselníku doplněno.
- V průběhu roku během měsíce června probíhá revize stanovaných cílů. Nadřízený obdrží z personálního oddělení Form0254 (Interní formulář) a během rozhovoru se zaměstnancem revidují proces plnění cílů a naplánované vzdělávací aktivity. V případě definování další vzdělávací aktivity vyplní nadřízený zaměstnanec Form0251 (Interní formulář) a předá na personální oddělení k zavedení do systému schvalování. Po schválení je vzdělávací aktivita naplánována a realizována.



Proces hodnocení zaměstnanců začíná v prvním lednovém týdnu, kdy předá personální oddělení vedoucím pracovníkům Form0254 (Interní formulář) za minulé období k hodnocení a druhý Form0254 (Interní formulář) k zaevidování stanovených cílů a vzdělávacích potřeb na budoucí období kalendářního roku. Hodnotící pohovory jsou prováděny mezi čtyřma očima, jen za účasti nadřízeného a pracovníka. Při realizaci hodnotících rozhovorů, stanovení cílů na další období není dodržována ve všech odděleních kaskáda cílů, tj. první stanovení cílů a klíčových ukazatelů mezi ředitelem společnosti a manažery, následně rozhovory mezi manažery a liniiovými pracovníky a postupně mezi liniiovými manažery a řídicími pracovníky. Na základě analýzy dokumentů jsem zjistila, že někteří nadřízení pracovníci při stanovování cílů na příští období nespĺňují podmínky stanovení cílů (Koubek, s. 206), aby tato používaná metoda byla za účelem identifikace vzdělávacích potřeb účinná. Některé cíle jsou pouze obecné, nejsou přesně kvantifikované. Z tohoto důvodu jsou následně těžce měřitelné a také dosažitelné. Zdrojem zjištění těchto nedostatků byly zpracované Form0254 (Interní formulář) za kalendářní období roku 2012 a 2013, které jsou uloženy v papírové formě v pořadačích na HR oddělení.

Termín ukončení procesu hodnotících rozhovorů a stanovení vzdělávacích aktivit je stanoven do 31. ledna kalendářního roku. Tento termín nebývá některými nadřízenými zaměstnanci dodržován a hodnocení pracovníků realizují tzv. na poslední chvíli. Zdrojem ke zjištění tohoto nedostatku jsou vyplněné hodnotící formuláře Form0254 (Interní formulář) s daty hodnocení po termínu 31. ledna následujícího kalendářního roku a moje vlastní zkušenost. Dochází k situacím, že pracovníci nejsou předem informováni o termínu rozhovoru a z tohoto důvodu se nemohou na rozhovor dostatečně připravit. Jeden kalendářní měsíc je určen ke zpracování všech údajů z Form0254 (Interní formulář) s cílem sestavení plánu vzdělávání pro příslušný kalendářní rok Form0250 (Interní formulář).

## **2. Nezrealizované vzdělávací potřeby z minulého období jsou dalším ze zdrojů identifikace vzdělávacích potřeb**

Tyto vzdělávací aktivity měl pracovník definovány v plánu vzdělávání na minulé období na základě ročního hodnotícího pohovoru, ale z určitých důvodů nedošlo k jejich realizaci. Důležité je mít a zaznamenat informace, proč nebyla vzdělávací aktivita uskutečněna. Důvody, na základě kterých nebyla vzdělávací aktivita realizována, zaznamenává personální oddělení do své evidence v excelovém souboru na G:\HR\Plány vzdělávání\skoleni\_nerealizovane. Důvody bývají povětšinou nemoc, provozní důvody a rušení školení ze strany dodavatele z důvodu nízkého počtu přihlášených účastníků. K identifikaci nerealizovaných školení za minulé období dochází také při ročních hodnotících pohovorech. Po identifikaci těchto školení během ročního hodnocení zaměstnance nastávají následující situace:

- mezera ve výkonnosti již byla odstraněna (např. samostudium, training on the job, atd.)
- pominula významnost vzdělávací aktivity a bude identifikovaná nová vzdělávací potřeba

V předešlé části 3.1 jsem popsala současný stav identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb v AIC. Nedostatků v této části je několik, které nyní uvedu. Analýza pracovních míst, která jsou součástí organizační struktury, byla provedena v roce 2007. To znamená, že pracovní náplně nebyly aktualizovány 7 let. Přitom je tento proces zjišťování, zaznamenávání a uchovávání informací v první řadě jakousi inventurou úkolů, odpovědností a dalších podmínek spojených s pracovním místem. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka (Koubek, s. 66). Dalším nedostatkem je, že pracovníci nejsou předem informováni o tom, kdy budou realizovány jejich hodnotící pohovory s nadřízeným pracovníkem. Pro efektivní realizaci hodnotících pohovorů a analýzy vzdělávacích potřeb je důležité, aby byli pracovníci předem informováni o tom, že budou realizovány hodnotící pohovory

(Vodák, Kucharčíková, s. 80). Další nedostatky jsem identifikovala během realizace hodnotícího pohovoru, kdy nadřízený pracovník při stanovování cílů na budoucí období stanovuje cíle obecné, které neodpovídají podmínkám stanovení cílů, které uvádí např. Koubek, a jsou uvedeny v části 2.1.4 této práce. Cíle vzdělávání mají být formulovány jasně a srozumitelně a měly by být „SMART“, což znamená – specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené (Dvořáková, s. 43).

Hrubým nedostatkem je, že během hodnotícího pohovoru hodnotí nadřízený pracovník jednotlivé kompetence pracovníka subjektivně „podle svého a podle sebe“ a takové hodnocení zaznamenává do hodnotícího formuláře Form0254 (Interní formulář) Kompetence uvedené v tomto formuláři neobsahují slovní popis projevů chování na jednotlivých úrovních. Při takovém hodnocení není využíváno výhody kompetenčních modelů, kterými je to, že sjednocují pohled na to, jaké chování má společnost podpořit a rozvíjet do budoucna, aby byla úspěšná. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s.63). Posledním nedostatkem jsou nezrealizované vzdělávací aktivity z minulého období, které jsou identifikovány. V těchto situacích se jedná se o reaktivní přístup (Bartoňková, s. 120) ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb na budoucí období a jsou podle mého závažným problémem. Systém vzdělávání by se měl nastavit tak, aby byl počet nezrealizovaných školení co nejnižší.

Návrhy a doporučení na optimalizaci této první fáze uvádím v části 4.1 této práce. Tyto návrhy na optimalizaci systému vzdělávání vychází z teoretických východisek, která jsem zpracovala v části 2.1 této práce.

### **3.2 Plánování vzdělávání ve spol. AIC**

Tato část je druhou ze čtyř fází čtyřfázového modelu vzdělávání. V této fázi se zpracovávají informace získané v první fázi.

Proces plánování vzdělávání začíná ve společnosti již ve třetím kvartále předcházejícího roku, kdy zpracovávají jednotlivá oddělení nákladové budgety na příští období. Personální oddělení připravuje budget na vzdělávací aktivity pro příští období podle výše čerpaných prostředků

v minulém období. Během aktuálního období jsou následně porovnávány plánované a skutečně čerpané náklady na vzdělávání v excelovém souboru, který je uložený ve složce HR na síti G:\HR\Plány vzdělávání\Kalkulace. V této části jsou kalkulovány fixní náklady, které se obvykle nemění podle počtu účastníků a jsou tedy pevně dané. (Bartoňková, s. 175).

Při zpracování požadavků na jednotlivé vzdělávací aktivity pracovníků z procesu ročního hodnocení zaměstnanců, které obsahuje Form 0254 (Interní formulář) jsou jednotlivé vzdělávací aktivity přeneseny do plánů vzdělávání jednotlivých oddělení Form0250 (Interní formulář). Je nutné, aby k realizaci systematického plánování vzdělávací akce a následně odstranění vzdělávací mezery byly přesně a správně formulované cíle vzdělávací akce. Jde vlastně o hierarchizaci cílů do tří úrovní, která v podstatě představuje konkretizaci vzdělávací mezery. Hierarchizaci cílů na základě odborné literatury jsem zpracovala v části 2.2 této práce. Konkretizace dané mezery, povětšinou výkonnostní, musí také splňovat podmínku, že je odstranitelná vzděláváním. V této části si tedy vedoucí zaměstnanci, kteří identifikovali požadavky na vzdělávací aktivity, s pracovníkem HR oddělení ujasní charakter, obsah a cíle vzdělávací aktivity a požadavek na vzdělávání zaevidují do Form0254.

Kvalita plánu vzdělávání je přímo závislá na kvalitě identifikace vzdělávacích potřeb v první fázi. Pokud jsou k dispozici zkrácené informace, tak je vysoce pravděpodobné, že samotný systém vzdělávání nedokáže zajistit správně svoji funkci. Z uvedeného důvodu se optimalizace systému vzdělávání procesně nejvíce dotýká analýzy vzdělávacích potřeb a hodnocení vzdělávání.

Souhlasím s Armstrongem, že je velmi důležité, kdo je za vzdělávání ve společnosti zodpovědný. HR oddělení nemá v rámci organizační struktury specialistu na vzdělávání a rozvoj. Koordinace činností, které jsou součástí systému vzdělávání, jsou v náplni práce HR Managera, Personalistky a Mzdové účetní. V případě, že by v rámci oddělení HR bylo vytvořeno pracovní místo specialisty vzdělávání, tak by

byl tento pracovník za celý proces systematického vzdělávání ve společnosti zodpovědný a celý proces by se stal efektivnějším. Nyní se vrátím k přípravě plánu vzdělávání.

Následně jsou do plánu vzdělávání Form0250 (Interní formulář) zaznamenány kódy školení, které jsou součástí číselníku vzdělávacích aktivit (Interní formulář). V dalším kroku je jednotlivým školením přiřazena předběžná cena, za kterou by se měly vzdělávací aktivity realizovat. Tímto způsobem se vyčíslí náklady na vzdělávání v kalendářním roce a porovnájí se s budgetem. Proces zpracování identifikovaných požadavků a převodu do plánu vzdělávání je uzavřen do konce února běžného roku. Plány vzdělávání jsou tvořeny podle organizační struktury za jednotlivá oddělení a zaměstnance. Ve Form0250 (Interní formulář) jsou následující údaje:

- plán vzdělávání na rok 20xx, oddělení xx
- jméno a příjmení zaměstnance
- formulář je rozdělen na 1.,2.,3.,a 4., čtvrtletí roku
- kódy plánovaných potřeb vzdělávání přenesených z číselníku školení do příslušného čtvrtletí roku
- Vydal: jméno a příjmení, pracovní pozice – odd. HR
- Ověřil: jméno a příjmení nadřízeného pracovníka
- Schválil: jméno a příjmení Plant Managera

Po přípravě jsou plány vzdělávání v papírové formě jako řízený dokument schváleny, podepsány a zařazeny do evidence - Form0250 (Interní formulář). Následně se kopie plánů vzdělávání uloží jako kopie do složky HR na G:\HR\Plány vzdělávání\školení realizované, kde se během roku označují zelenou barvou školení realizovaná, žlutou barvou školení, která se uskuteční (jsou naplánovaná) k realizaci a červenou barvou školení, která ještě nejsou k realizaci naplánovaná(Směrnice: S/HR/003-Vzdělávání a školení).

Z podepsaných a schválených plánů vzdělávání je možné identifikovat, v jakém časovém období mají být vzdělávací aktivity

realizovány. K přípravě poptávky, kterou koordinátorka vzdělávání odešle na potenciálního dodavatele, má již k dispozici odpovědi na následující otázky:

### **JAKÝM ZPŮSOBEM?**

To znamená, jestli bude školení realizované na pracovišti nebo mimo pracoviště, jaké metody mají být při vzdělávání využité, jaké učební texty, režim, délka vzdělávání atd. Na tuto otázku odpoví manažer nebo nadřízený zaměstnanec, který vzdělávací aktivitu naplánoval. Za plánování vzdělávání přímo při výkonu práce jsou zodpovědní koordinátoři a pracovníci kvality pracující ve výrobě, mistři a přímí nadřízení výrobních DIR a nevýrobních neřídících pracovníků IND. Nejčastěji se jedná o zaškolení nových pracovníků a změny ve výrobních postupech a kontrolních postupech. K potvrzení zaškolení pracovníka DIR je využívána prezenční listina Form190 a záznam do kvalifikační matrice Form252. Používané metody jsou instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem a rotace práce. Vzdělávání pracovníků mimo pracoviště je zajišťováno pro pracovníky skupiny SAL a IND. Používané metody jsou přednáška, přednáška spojená s diskusí, workshop, brainstorming, hraní rolí a Outdoor training. Absolvovaná školení jsou evidována v systému. Tyto metody odpovídají metodám členění podle Koubka „on the job“ a „of the job“ (Koubek, s. 250).

### **KÝM?**

V diskusi s manažerem nebo vedoucím oddělení si koordinátorka vzdělávací aktivity ujasní, jestli bude školení interní nebo externí, jestli bude školit organizace sama nebo vzdělávací agentura. Interní školení jsou realizována pouze u skupiny DIR a IND (neřídící). Školení pro skupinu SAL a IND (řídící) jsou zajišťována externími vzdělávacími agenturami. Personální oddělení si vede v informačním systému databázi dodavatelů vzdělávacích aktivit. Po realizaci vzdělávání vyplňují účastníci Form0193 (Interní formulář). Pokud je vzdělávací agentura opakovaně negativně účastníky hodnocena, pak je tato vzdělávací agentura vyřazena se seznamu

vzdělávacích agentur. S poptávkou k realizaci vzdělávací aktivity koordinátorka kontaktuje pouze kladně vyhodnocené vzdělávací agentury.

### **KDY?**

S manažerem a nadřízeným pracovníka si koordinátorka vzdělávání odsouhlasí časový plán školení a vhodné termíny. Koordinátorka vychází z plánů vzdělávání Form0250 (Interní formulář) pro jednotlivé pracovníky, kde jsou vzdělávací potřeby plánovány.

### **KDE?**

Společnost AIC není vlastníkem žádného vzdělávacího zařízení, a proto pro vzdělávání využívá nabídky prověřených konkrétních veřejných nebo soukromých vzdělávacích institucí. V případě potřeby zajišťuje také ubytování a stravování, případně informace k dopravě.

### **ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?**

Po sestavení plánu vzdělávání Form0250 (Interní formulář), je ke každé vzdělávací aktivitě přidělena předběžná finanční částka, která je pro koordinátorku vzdělávání vodítkem na základě kterého poptávku školení odesílá elektronicky potenciálnímu dodavateli. Náklady na vzdělávací aktivitu jsou zavedeny do elektronického systému schvalování Lotus Notes a realizace může probíhat až po schválení těchto nákladů v tomto systému. Po schválení školení v systém Lotus Notes si koordinátorka zaeviduje číslo schválené objednávky na nabídku školení a objednávku v papírové formě zavede do evidence (pořadač).

### **JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ ?**

Při odsouhlasení nabídky s dodavatelem není odsouhlaseno, kdo bude hodnotit, jakým způsobem (metody hodnocení) a také kdy hodnocení vzdělávání proběhne. Podle směrnice S/HR/003-Vzdělávání a školení probíhá hodnocení formou dotazníku po návratu účastníka ze školení.

Z výše uvedeného vyplývá, že celá fáze plánování vzdělávací aktivity není záležitostí jednoho mítinku nebo setkání mezi manažerem oddělení a koordinátorkou zodpovědnou za oblast vzdělávání ve společnosti. Jedná se o složitý proces, který vyžaduje dobré načasování jednotlivých kroků a výbornou organizaci. Výsledkem této fáze jsou definované oblasti, za které bude zodpovídat společnost nebo vzdělávací agentura. Zdrojem odpovědí na předešlé otázky byly rozhovory s koordinátorkami vzdělávání, moje zkušenosti v této fázi a dokumentace, která je v evidenci personálního oddělení.

V této části 3.2 jsem tedy popsala na základě rozhovorů a vlastních zkušeností, jak se pracuje s požadavky na vzdělávání po realizaci ročních hodnotících pohovorů nadřízených s pracovníky. Na základě požadavků jsou zpracovány plány vzdělávání na kalendářní rok a jsou zpracovány předběžné kalkulace. Soubory s těmito daty jsou uloženy na síti ve složce HR G/HR/Plány vzdělávání a G/HR/PMP kalkulace.

Nedostatkem v této fázi plánování vzdělávací aktivity je, že po identifikaci vzdělávací potřeby nejsou určeny jednotlivé cíle učební, umožňující a výkonnostní, tak, aby byla při realizaci zajištěna jejich provázanost a posloupnost. Na základě porovnání s část 2.2 je zřejmé, že jen pomocí stanovení učebního cíle (to jsou konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které mají účastníci akce po skončení akce ovládat a měli by dosáhnout výkonového standardu) lze vzdělávání provést, připravit a analyzovat (Bartoňková, s. 136). Správná formulace cíle vzdělávací aktivity musí představovat konkretizaci vzdělávací mezery, která je odstranitelná vzděláváním. Současně mají být stanoveny metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy se bude hodnotit. Optimalizaci těchto nedostatků navrhuji v části 4.2 této práce.

### **3.3 Realizace vzdělávání ve spol. AIC**

Po sestavení plánu vzdělávání na základě identifikace vzdělávacích potřeb, o kterých jsem hovořila v části 3.1 a které byly vstupem do fáze plánování v kapitole 3.2, následuje fáze realizace vzdělávací aktivity.



V této diplomové práci se nevěnuji pouze realizaci jedné konkrétní vzdělávací aktivity a taky se nezabývám odstraněním jedné konkrétní identifikované vzdělávací potřeby. To jsou důvody, proč v této části práce uvedu základní charakteristiky realizace vzdělávání ve společnosti a nedostatky, které jsem identifikovala. Realizace plánovaného vzdělávání spočívá v samotném organizačním zabezpečení vzdělávacích potřeb, které jsou naplánované na příslušný kalendářní rok. Samotná realizace vzdělávací akce je v praxi velmi náročná a problematická.

Jednotlivé části přípravy zahrnují velké množství činností nezbytných pro to, aby realizace vzdělávací akce proběhla úspěšně (Bartoňková, s. 28). Koordinátorky vzdělávání, které realizaci vzdělávací akce organizují, se u některých vedoucích pracovníků potýkají s podceňováním vzdělávání, což se odráží na jejich neochotě uvolňovat podřízené pracovníky na plánované vzdělávání. Realizaci plánovaného vzdělávání pak mohou bránit následující faktory:

- Náhlé provozní problémy na pracovišti, které účastníkovi znemožní účast na vzdělávání
- Nedostatek pracovníků na pracovních pozicích, kteří mají být cílovou skupinou pro účast na vzdělávání
- Zrušení externího školení z důvodu nízkého počtu přihlášených účastníků na externí školení

Samotná realizace vzdělávání, která následuje po fázi plánování, je tedy závislá na řadě vnitřních i vnějších podmínek, které mohou samotnou realizaci vzdělávání významně zkomplikovat. Podle mého názoru je tedy nutné, aby se jednotlivé důvody nezrealizování vzdělávací aktivity evidovaly a následně také vyhodnocovaly. Tím mohou být odhaleny vnitřní nebo vnější překážky, které mohou být odstraněné, pokud o jejich výskytu víme. Dalším důležitou oblastí je jasné vyjadřování pozitivního přístupu a důležitosti vzdělávání pracovníků ve společnosti. S touto oblastí úzce souvisí nutnost zlepšení marketinku vzdělávání a jeho potřebnost a nenahraditelnost ve společnosti.

### **3.4 Hodnocení vzdělávání ve spol. AIC**

Hodnocení neboli evaluace vzdělávací akce je poslední a velmi důležitou fází systému firemního vzdělávání. K hodnocení většinou dochází již před ukončením vzdělávací akce, kdy jsou účastníci požádáni o poskytnutí zpětné vazby vzdělávací agenturou. K hodnocení se využívají dotazníky, které po hodnocení účastníkem poskytnou vzdělávací agentuře zpětnou vazbu o úrovni školení (např. organizační zajištění, prostředí, lektor atd.). Tyto dotazníky vzdělávací agentura nechává ve své evidenci a výstupy neposkytuje personálnímu oddělení AIC.

Po realizaci vzdělávací akce jsou účastníci do jednoho týdne po příchodu na pracoviště požádáni o vyplnění dotazníku koordinátorkou vzdělávání. K hodnocení (evaluaci) se používá formulář standardizovaný dotazník v tištěné formě Form0193 (Interní formulář). Tento formulář je rozdělen na dvě části. První část je určená pro hodnocení vzdělávací aktivity účastníkem. Účastník odpovídá na tyto otázky:

1. Cíle aktivity, očekávání?
2. Moje očekávání na škále 1-4 (škála hodnocení je: bylo úplně splněno, bylo téměř splněno, bylo spíše nesplněno, nebylo vůbec splněno)
3. Hodnocení lektora na škále 1-4 (1 nejnižší hodnocení)
4. Hodnocení obsahu (srozumitelnost, zajímavost, použitelnost v praxi) na škále 1-4 (1 nejnižší hodnocení)
5. Organizační zabezpečení na škále 1-4 (1 nejnižší hodnocení)
6. Silné stránky aktivity
7. Slabé stránky aktivity
8. Celkové hodnocení na škále 0-6 (0 nejnižší)

Jedná se o subjektivní hodnocení účastníkem. Po vyplnění předá účastník dotazník zpět na HR oddělení.

Jak uvádí Hroník, obvykle se jedná o vyjádření spokojenosti účastníka s kurzem. Hodnocení bývá samo o sobě málo validní. Přesto je ale nutné, protože lze poměrně dobře předpovědět míru transferu znalostí a dovedností do vlastní práce, kterou lze zjistit s delší perspektivou. Vhodná

doba pro hodnocení je tři až sedm dnů po absolvování vzdělávací aktivity (Hroník, s. 179).

Druhá část dotazníku je určena pro hodnocení účinnosti vzdělávací aktivity nadřízeným pracovníka. Nadřízený pracovník vyhodnotí účinnost vzdělávací aktivity do tří měsíců od její realizace v následujících oblastech.

- 1) Co z obsahu bylo převzat/uplatněno?
- 2) Jakých zlepšení při plnění úkolů pracovníka bylo v důsledku absolvování vzdělávací akce dosaženo?
- 3) Jaké zlepšení je ještě možno uskutečnit?
- 4) Celkový přínos vzdělávací akce na škále 0-6? (0 nejnižší)
- 5) Jaké jsou další nevyhnutelné opatření z této oblasti? Kdy musí být realizované? Vyplnění této části je povinné jen při hodnocení celkového přínosu na škále nižším jak 4.

Při hodnocení nadřízeným pracovníkem se jedná o objektivní hodnocení, tzn. druhými lidmi. Jakoukoliv změnu je nutné strukturovat podle hierarchického modelu znalosti-dovednosti-praktické aplikace. Model vyjadřuje představu, že k jakékoliv změně, je třeba mít určitou poznatkovou základnu, která je nezbytná pro osvojení nových dovedností. Změna na úrovni výkonu práce je pak dána transferem nových znalostí a dovedností (Hroník, s. 183).

Po vyplnění hodnocení do dotazníku vrátí nadřízený pracovník dotazník zpět na personální oddělení. Form0193 (Interní formulář) se v AIC používá pro hodnocení všech vzdělávacích aktivit, které jsou v plánu vzdělávání pracovníků. Pokud došlo u pracovníka k transferu nových znalostí a dovedností, pak je hodnocení nadřízeným pracovníkem pozitivní.

V části 2.4.3 jsem uvedla Kirkpatrickův model hodnocení, který získává informace o účincích vzdělávacího programu ve čtyřech úrovních: reakce, učení, chování a výsledky (Prášilová, s. 138). Evaluace by měla vždy začínat první úrovní a postupně projít dalšími úrovněmi. Každá následující úroveň vychází z předchozí a navazuje na ni. Je také přesnější, ale současně i obtížnější, nákladnější a také časově náročnější než úroveň

předchozí. Abychom dostali úplný soubor dat, měla by se evaluace provádět na každé z těchto čtyř úrovní (Belcout, Wright, s. 182). Každá úroveň hodnocení tedy poskytuje specifické informace. V následující části budu analyzovat, na jakých úrovních je vyhodnocování v AIC prováděno.

1. *Reakce – líbilo se jim to?* – dotazník Form0193 (Interní formulář) obsahuje otázky, kdy při doplnění odpovědí do dotazníku, poskytuje účastník zpětnou vazbu na této úrovni. Vyplněné formuláře jsou součástí dokumentace, která je uložena na HR v samostatném pořadači. Tato část hodnocení je prováděna v termínu a podle postupu stanoveného v interní směrnici S/HR/003-Vzdělávání a školení.

2. *Učení – naučili se to?* – tato úroveň se interně v AIC formou pretestu a následně testu po realizaci vzdělávání nevyhodnocuje. Přitom jak uvádí Bartoňková je měření množství naučené látky druhým nejsnadnějším hodnocením. Učení se týká všech postojových, kognitivních a dovednostních složek, které byly vymezeny v rámci formulace cílů (Bartoňková, s. 187).

3. *Chování - použili to na pracovišti?* – tuto úroveň hodnocení, kdy se zajímáme o to, aby naučené dovednosti byly přeneseny na pracoviště, aby se projevíly v chování a ve výkonu pracovníka (Bartoňková, s. 187) zaznamenává nadřízený pracovník do Form0193 (Interní formulář) do tří měsíců po realizaci vzdělávací aktivity. Na základě rozhovorů s koordinátorkami vzdělávání, vyhodnocení vyplněných dotazníků, které jsou v evidenci HR oddělení a také z vlastních zkušeností, je vyhodnocení prováděno nadřízenými v termínu. Nedostatkem je, že někteří nadřízení pracovníci dotazník vyplňují jen formálně, aby HR oddělení získalo zpět Form0193 vyplněný do své evidence a nevyhodnocují skutečnou změnu na úrovni výkonu práce, která je dána transferem nových znalostí a dovedností (Hroník, s. 183). Tato část hodnocení je prováděna podle postupu stanoveného v interní směrnici S/HR/003-Vzdělávání a školení.

4. *Výsledky* – tato úroveň hodnocení v AIC se nerealizuje. Jak uvádí odborná literatura, tuto úroveň není snadné kvantifikovat, a tak máme být

spokojeni s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat. Tato oblast se týká např. přírůstku prodeje, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení produktivity, snížení počtu pracovních úrazů, atd. (Armstrong, s. 508).

V předešlé části jsem uvedla způsoby, jakými je ve společnosti AIC realizována evaluace vzdělávání. Po Porovnání částí práce 2.4. a 3.4 jsem identifikovala nedostatky, které nyní uvedu. Prvním nedostatkem je, že není prováděna evaluace na druhé a čtvrté úrovni Kirkpatrickova modelu, a že hodnocení na třetí úrovni je některými nadřízenými pracovníky prováděno jen formálně. Abychom dostali úplný soubor potřebných dat, měli bychom provádět evaluaci na každé ze čtyř úrovní (Dvořáková, s. 18). Dalším nedostatkem je, že se nevyužívá žádný nástroj, který by, jak uvádí Vodák a Kucharčíková poskytl jasná kritéria k rozhodnutí, kdy a v jaké oblasti je potřeba hodnotit výsledky realizace vzdělávací aktivity. Jakýkoliv hodnotící proces, i když je jednoduchý, zabírá organizaci čas a peníze. Proto je třeba se rozhodnout, zda vůbec stojí za to hodnocení realizovat (Vodák, Kucharčíková, s. 118). Nedostatkem je také to, že si účastník vzdělávání nestanovuje a neujasňuje se svým nadřízeným cíle vzdělávací aktivity před její realizací a úkoly, které bude muset účastník po její realizaci splnit. Jedná se o správnou formulaci cíle vzdělávací akce. Bartoňková uvádí, že podle Belcouth-Wrighta jde zjednodušeně řečeno o definici cíle, podmínek a kritérií (Bartoňková, s. 137). Posledním nedostatkem podle mého názoru je, že v oddělení HR není vytvořena pracovní pozice specialisty na vzdělávání k organizaci systematického vzdělávání. Vytvořením této pracovní pozice by se celý proces vzdělávání zefektivnil.

Tato část 3. 4. byla zároveň částí poslední při popisu používaného čtyřfázového systému vzdělávání v AIC.

## **4. Návrh optimalizace systému vzdělávání ve spol. AIC**

V úvodu této závěrečné kapitoly zopakují téma této MDP, kterým je „Vzdělávání ve společnosti AIC“. Cílem práce je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a navrhnout optimalizaci vzdělávání.

Současně používaný systém vzdělávání ve společnosti, tak jak jsem ho vymezila na základě popisu a analýzy dokumentů ve druhé části této práce kapitole, považuji za systematické firemní vzdělávání, protože se jedná o systém, který probíhá stále a nepřetržitě v rámci opakujícího se čtyřfázového cyklu (Koubek, s. 244), který tvoří – proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Strategickým nástrojem řízení jednotlivých procesů ve společnosti je aplikovaný EIMS (European Integration Management System), který určuje a popisuje jednotlivé procesy, subprocesy, zodpovědnosti a zásady používání řízené dokumentace (EIMS). Součástí tohoto systému je i systém firemního vzdělávání. Ve třetí kapitole této práce jsem na základě dokumentů popsala používaný systém vzdělávání ve společnosti AIC. Tento popis jsem zpracovala v souladu s cílem práce, kterým je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a návrh optimalizace vzdělávání.

Následující části této kapitoly obsahují návrhy na optimalizaci systému vzdělávání ve společnosti AIC. Jednotlivé návrhy na optimalizaci budou zahrnuty do částí této kapitoly v pořadí, které odpovídají jednotlivým fázím systému vzdělávání.

### **4.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve spol. AIC**

Prvním z optimalizačních návrhů v této části je provést novou analýzu pracovních míst ve společnosti, které jsou součástí organizační struktury. Poslední analýza byla prováděna v roce 2007 a od tohoto období

bylo několik výrobních projektů nahrazeno novými. Každý výrobní projekt má svá specifické výrobní procesy. Se změnami výrobních projektů se změnily také pracovní náplně některých pracovníků, která nebyly aktualizovány. Přínosy nových analýz pracovních míst budou následující:

- popis pracovní náplně bude po detailní analýze pracovního místa obsahovat skutečné pracovní činnosti vykonávané pracovníkem
- budou definovány povinnosti a odpovědnosti v rámci pracovního místa
- budou stanovené kompetence pro výkon práce na uvedené pracovní pozici

Dále na základě popisu a analýzy první fáze čtyřfázového modelu vyplývá, že hlavním zdrojem k identifikaci vzdělávacích potřeb jsou ve společnosti roční hodnotící pohovory. Podle Hroníka je systematické vzdělávání neodmyslitelně spjaté s hodnocením pracovníků a pouze na základě hodnocení pracovníků lze koncipovat jejich vzdělávání a rozvoj. (Hroník, s. 134). V AIC probíhá hodnocení pracovníků a výstupem z těchto pohovorů jsou identifikované a zaznamenané vzdělávací potřeby do Form0254. Popis realizace a průběh pohovoru jsem na základě dokumentů a interních zdrojů zpracovala v části 3.1 této práce. V této fázi analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je jedním z nedostatků to, že někteří hodnocení pracovníci nejsou předběžně informováni o termínu pohovoru, a proto se nemohou na pohovor dostatečně připravit.

Pro efektivní realizaci hodnotících pohovorů a analýzy vzdělávacích potřeb je důležité, aby byli pracovníci předem informováni o tom, že budou realizovány roční hodnotící pohovory, jakým způsobem budou probíhat a co bude jejich obsahem (Vodák, Kucharčíková, s. 80).

K odstranění tohoto nedostatku doporučuji, aby management společnosti a nadřízení pracovníci informace o plánovaném procesu hodnocení předali pracovníkům a hodnotící pohovor naplánovali s týdenním předstihem před termínem jeho realizace. Pracovník tak bude mít dostatek času připravit se na pohovor. Tímto návrhem se nadřízený pracovník vyvaruje získání zkreslených informací od hodnocených pracovníků.

Během hodnotícího pohovoru vyhodnocuje nadřízený pracovník dosažení cílů, které byly stanoveny na minulé období. Následně po vzájemném odsouhlasení, jsou stanoveny cíle na budoucí období. V této části je nedostatkem to, že stanovené cíle jsou u některých pracovníků pouze obecné, a nejsou přesně kvantifikované. Z tohoto důvodu jsou následně těžce měřitelné a v některých situacích také nedosažitelné. V rámci optimalizačních opatření navrhuji dodržovat při stanovování cílů postup a podmínky stanovení cílů, které uvádí Koubek, a jsou uvedeny v části 2.1.4 této práce. Cíle mají být formulovány jako SMART (Dvořáková, s. 43).

Během hodnotícího pohovoru hodnotí nadřízený pracovník jednotlivé kompetence pracovníka. Při rozhovoru s nadřízeným se pracovníci setkávají s různými typy nadřízených a hodnocení je pak závislé od jednotlivého přístupu nadřízeného k pracovníkovi. Důvodem je, že jednotlivé kompetence ve formuláři 0254 (Interní formulář) neobsahují slovní popis projevů chování na jednotlivých úrovních. Každý pracovník, který hodnotí podřízeného pracovníka a zaznamenává pouze své subjektivní hodnocení na čtyřstupňové škále. To znamená, že kompetence pracovníka hodnotí „podle svého a podle sebe“. Kompetence ve form0254 jsou pro všechny hodnocené pracovníky a skupiny shodné.

Při takovém hodnocení není využíváno výhody kompetenčních modelů, kterými je, že sjednocují pohled na to, jaké chování má společnost podpořit, rozvíjet do budoucnosti, aby byla úspěšná. Přitom se společnost, která má zájem budovat efektivní systém řízení lidských zdrojů, bez kompetenčních modelů zřejmě neobejde (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s. 63).

Návrh na optimalizaci k odstranění tohoto problému uvedu v následující části.

Z uvedených skutečností vyplývá nejednoznačnost kritérií pro identifikaci vzdělávacích potřeb a zdrojů, které se využívají v AIC. Protože je první fáze vzdělávacího procesu nejdůležitější, je nutné v rámci optimalizace systému vzdělávání doporučit další sekundární zdroj. Podle



výše specifikovaných zdrojů je zřejmé, že to musí být jiný zdroj. Protože podle Bartoňkové existují obecně dva zdroje, které jsou uvedeny v části 2.1.3 této práce, navrhuji druhý uvedený způsob, kterým je aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů. Při tomto způsobu se využívá práce s dokumenty a literaturou. Získání základních požadavků na pracovní místo tvoří tzv. kostru kompetencí, která vyústí do tvorby kompetenčního modelu. Tento způsob je využitelný jak při identifikaci vzdělávacích potřeb, tak taky při dalších personálních činnostech jako jsou hodnocení pracovníků, kariérové plánování, výběr pracovníků a odměňování (Bartoňková, s. 122). Zavedením kompetenčního přístupu by společnost podle mého názoru získala přesně definované kompetence ve vztahu pracovní pozice a pracovníka, dále poskytuje možnost měření výkonnosti, na základě výkonu může být pracovník odměněn a v neposlední řadě se hodnocení stává objektivnější. Zavedení kompetenčního modelu umožní manažerům zpracovat rozvojový plán pro své oddělení na období s výhledem dvou až tří let, který bude každý rok revidován a aktualizován. Společnost také získá funkční nástroj k propojení a řízení jednotlivých oblastí strategických cílů společnosti s řízením lidských zdrojů.

Posledním nedostatkem, který v této části uvedu, jsou nerealizované vzdělávací aktivity z minulého období, které jsou identifikovány (jedná se o reaktivní přístup) ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb na budoucí období a které jsem uvedla v části 3.1 této práce. Systém vzdělávání by se měl nastavit tak, aby byl počet nezrealizovaných školení co nejnižší. Doporučuji důvody nerealizovaných školení sledovat a vyhodnocovat, protože jsou to tvrdá data, která jsou v oblasti řízení lidských zdrojů a efektivity systému vzdělávání lehce identifikovatelná a měřitelná.

V případě implementace návrhů s cílem optimalizace první fáze vzdělávacího systému budou lépe identifikovány vzdělávací potřeby, které jsou jakousi disproporcí tím „co je“ a tím „co je žádoucí“ (Bartoňková, s. 119). Identifikované vzdělávací potřeby plynule přechází do druhé fáze plánování vzdělávacích potřeb.

## 4.2 Plánování vzdělávání ve spol. AIC

Autoři Koubek (Koubek, s. 250) a Bartoňková (Bartoňková, s. 134) si v souvislosti s druhou fází čtyřfázového modelu plánování kladou velmi podobné otázky např. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Jak se budou hodnotit výsledky? Otázky souvisí se stanovením cílů, volbou vhodných metod, lektorů, místem realizace (interně, externě), individuální nebo hromadné školení atd.

Podle popisu a analýze průběhu druhé fáze plánování vzdělávání ve společnosti vyplývá, že ve společnosti AIC bývá po pravidelném ročním hodnocení pracovníků sestaven plán vzdělávání na kalendářní rok Form0193 (Interní formulář) pro jednotlivé pracovníky. Po sestavení a odsouhlasení plánu managementem je z plánu zřetelné pro koho, kdy a jaké vzdělávací aktivity se budou v průběhu roku realizovat. Jsou vytvořeny kalkulace nákladů na tyto aktivity. V této fázi ještě ale přesně nevíme, jakým způsobem bude ověřeno dosažení cíle vzdělávání, jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání a kdo bude realizátorem těchto vzdělávacích aktivit. Odpovědi na tyto otázky jsou řešeny v procesu výběru vzdělávací agentury, která bude vzdělávací aktivitu realizovat.

K realizaci systematického plánování vzdělávací akce a následné odstranění vzdělávací mezery je závislé na přesné a správné formulaci cíle vzdělávací akce. Cíle pak mají několik úrovní a hovoří se o posloupnosti/hierarchizaci cílů do tří úrovní (výkonnostní, učební a umožňující cíl). Při plánování vzdělávání je nutné zohledňovat a zároveň mít na paměti posloupnost a provázanost všech tří cílů (Bartoňková, s. 136).

Z praktické části fáze plánování vzdělávání je zřejmé, že oddělení HR společnosti AIC pracuje převážně s požadavky, které vyplývají z ročních hodnotících pohovorů a s těmito daty pracují systematicky. V polovině roku mohou být tyto požadavky upraveny v souladu s revizí cílů nebo na základě individuální potřeby pracovníka. Pro tyto situace je používám Form0251 (Interní formulář).

Návrhem optimalizace se rozumí, aby již v úvodu této druhé fáze po identifikaci vzdělávací potřeby byly určeny cíle učební, umožňující a výkonnostní, tak, aby byla při realizaci zajištěna jejich provázanost a posloupnost. Je nutné mít na paměti, že jen pomocí stanovení učebního cíle (to jsou konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které mají účastníci akce po skončení akce ovládat a měli by dosáhnout výkonového standardu) lze vzdělávání provést, připravit a analyzovat (Bartoňková, s. 136). Formulace cíle vzdělávací aktivity musí představovat konkretizaci vzdělávací mezery. Současně mají být stanoveny metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy se bude hodnotit. Další optimalizační opatření v této části nenavrhují.

### **4.3 Realizace vzdělávání ve spol. AIC**

Toto práce se nezabývá analýzou realizace jedné vzdělávací aktivity, ale je zaměřena na systém vzdělávání, který se skládá z jednotlivých fází. Fáze realizace vzdělávání je jako součást systému vzdělávání závislá na řadě vnitřních i vnějších podmínek, které mohou samotnou realizaci vzdělávání významně zkomplikovat. Je tedy nutné, aby byly při samotné realizaci vzdělávací aktivity dodržována teoretická východiska zpracovaná na základě odborné literatury v části 2.3 této práce. Optimalizačním návrhem je, aby se u evidovaných nezrealizovaných vzdělávacích aktivit vyhodnocovaly důvody, proč se vzdělávací aktivita nerealizovala. Takto mohou být odhaleny překážky, které lze odstranit, pokud o nich víme. Dalším důležitou oblastí pro optimalizaci je jasné vyjadřování pozitivního přístupu ke vzdělávání pracovníků ve společnosti. S touto oblastí úzce souvisí nutnost zlepšení marketinku vzdělávání.

### **4.4 Hodnocení vzdělávání ve spol. AIC**

Za účelem optimalizace této fáze vzdělávacího procesu navrhuji následující optimalizační opatření.

K odstranění nedostatku identifikovaného v kapitole 3.4 navrhuji v souladu s terminologickým ukotvením této práce využití bodového

systemu podle Vodáka a Kucharčíkové. Tento jednoduchý bodový systém rozhodování o realizaci hodnocení poskytuje jasná kritéria, a to kdy a v jaké oblasti je potřeba hodnotit výsledky realizace vzdělávací aktivity.

Touto jednoduchou pomůckou při rozhodování, zda hodnocení realizovat či ne, je jednoduchý bodový systém. Systém tvoří tabulka s pěti ukazateli, kterými jsou: rozsah investic do vzdělávání, počet zaměstnanců zapojených do vzdělávání, opakování vzdělávacích aktivit, rozhodující podnikové činnosti a inovativnost vzdělávacích metod. Každý ukazatel má hodnotící škálu od 1 do 7. Pokud je celkové bodové skóre vyšší než 25, pak je třeba provést hodnocení realizované vzdělávací aktivity. Pokud je některý z faktorů hodnocen 7 a více, pak je také nutné uvažovat o realizaci hodnocení tohoto faktoru (Vodák, Kucharčíková, s. 118).

Dalším optimalizačním návrhem je, aby dotazník k hodnocení vzdělávací aktivity účastník obdržel před její realizací a se svým nadřízeným si stanovil a ujasnil cíle vzdělávací aktivity. Zároveň by manažer definoval úkoly, které bude muset účastník po absolvování vzdělávací aktivity realizovat (řešení úkolů, řešení případové situace apod.).

Posledním optimalizačním návrhem je vytvoření pracovní pozice specialisty vzdělávání v oddělení HR tak, aby byl tento pracovník za celý proces systematického vzdělávání ve společnosti zodpovědný a celý proces by se stal efektivnějším.

V této závěrečné části práce jsem popsala a identifikovala návrhy na optimalizaci systému vzdělávání ve společnosti AIC.

## **Závěr**

Tématem této magisterské diplomové práce bylo vzdělávání ve společnosti AIC. Cílem práce bylo na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a navrhnout optimalizaci systému vzdělávání.

V první kapitole práce jsem na základě odborné literatury terminologicky ukotvila význam základních pojmů vize, poslání, strategie, strategické plánování a rozvoj lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšleného přístupu k řízení toho nejcennějšího, co společnosti v dnešním dynamickém prostředí při působení vnitřních i vnějších podmínek mají.

V druhé kapitole práce byla zpracována teoretická východiska o úlohách a cílech systematického přístupu k firemnímu vzdělávání, který tvoří jednotlivé fáze čtyřfázového systému vzdělávání (analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání).

Protože předmětem této diplomové práce byla analýza systému vzdělávání ve společnosti a objektem byla společnost AIC, byl ve třetí kapitole popsán aktuálně používaný systém jednotlivých fází čtyřfázového modelu vzdělávání podle systematického přístupu ve společnosti.

Následně byla ve čtvrté kapitole porovnána teoretická východiska s aktuálním stavem, byly identifikovány nedostatky v jednotlivých fázích systému vzdělávání a navrhnutá optimalizace systému vzdělávání. Při návrhu optimalizace čtyřfázového modelu vzdělávání ve společnosti AIC jsem vycházela z odborné literatury.

Cílem práce bylo na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti a navrhnout optimalizaci vzdělávání na základě porovnání aktuálně používaného systému vzdělávání s teoretickými východisky na základě zvolené odborné literatury

a v případě potřeby navrhnout optimalizaci procesu ve společnosti AIC. Tento cíl práce byl naplněn ve čtvrté části práce.

Nyní ještě nemohu říci, že mnou navrhovaná optimalizace v jednotlivých fázích je ideální a vhodná, protože se jedná o návrhy, jejichž případná efektivita musí být ověřena praxí. Pokud se podaří optimalizační návrhy propojit s cíli společnosti a uvést do praxe, pak se bude systém vzdělávání schopen efektivněji zaměřit na zvyšování kompetencí pracovníků. V rámci systematického přístupu ke vzdělávání tak bude společnost prohlubovat a rozšiřovat kvalifikaci svých zaměstnanců tak, aby zaměstnanci dosahovali stanovených cílů vzdělávání, a aby se výsledky vzdělávání projevily v kvalitě výkonu jednotlivých pracovníků, týmů a především prosperitě a konkurenceschopnosti společnosti.

## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

### Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010
- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence, Způsobilosti vyjímečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004
- PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník, Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 2002
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005
- PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podla kompetencí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008



## **Interní materiály**

Interní prezentace: Global\_Overview\_Presentation.ppt

Interní prezentace: AIC\_Overview\_Presentation.ppt

Interní prezentace: G:\All\HR\Vstupní školení Introduction.ppt

Interní prezentace: G:\All\HR\Roční hodnocení výkonu a cílů zaměstnance

Interní zdroj: G:\All\ISO/TS 16949:2009, ISO 14001-2005, OHSAS 18004-2007

Interní zdroj: G:\All\HR\Orgchart 2014 CZ - Organizační struktura

Interní zdroj: G:\All\ Hlavní principy podniku CZ

Interní zdroj G:\All\ Základní hodnoty CZ

Interní zdroj: G:\All\ Politika kvality CZ

Interní zdroj: G:\All\ Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci CZ

Interní zdroj: G:\All\ Politika ochrany životního prostředí CZ

Interní směrnice: EUP 3341\_Employee\_Development\_and\_Training

Interní směrnice: EUI-33211\_PMP\_Toolkit

Interní směrnice: S/HR/002/Pracovní a organizační řád

Interní směrnice: S/HR/003-Vzdělávání a školení

Interní formulář: Form 0190-Prezenční listina

Interní formulář: Form 0181-Pracovní náplň IND

Interní formulář: EUF-3.311.2- Job Description Form SAL

Interní formulář: Form 0193-Hodnocení vzdělávací aktivity

Interní formulář: Form 0250-Plán vzdělávání

Interní formulář: Form 0194-Vstupní zaškolení nově přijatého/přeřazeného zaměstnance

Interní formulář: Form 0252-Kvalifikační matrice

Interní formulář: Form 0251-Neplánovaný požadavek na školení

Interní formulář: Form 0254-Performance Management Process – PMP

Interní formulář: Form 0195-Hodnocení po zkušební době

Interní formulář: Číselník vzdělávacích aktivit

Poznámka: Interní materiály nejsou součástí příloh diplomové práce.

Důvodem je bezpečnost a utajení interních dokumentů společnosti

### **Intranetové odkazy**

Firemní intranet dostupný z:

EIMS. Dostupný z WWW: [http://inet.aic.com/apps/ms/index.htm/  
EuropeanIntegratedManagementSystem/ EIMS](http://inet.aic.com/apps/ms/index.htm/EuropeanIntegratedManagementSystem/EIMS) [cit. 6.1.2014]

Europe. Dostupný z WWW: [http:// inet.aic.com/ comm/pres/profiles/  
europe.ppt](http://inet.aic.com/comm/pres/profiles/europe.ppt) [cit. 7.1.2014]

Global Overview. Dostupný z WWW: [http:// inet.aic.com/comm/pres/  
overview/ Global\\_Overview\\_Presentation.pdf](http://inet.aic.com/comm/pres/overview/Global_Overview_Presentation.pdf) [cit. 7.1.2014]

Global Brochure. Dostupný z WWW: [http:// inet.aic.com/comm/pres/  
brochures/ Global\\_Brochure.pdf](http://inet.aic.com/comm/pres/brochures/Global_Brochure.pdf) [cit. 7.1.2014]

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Počet zaměstnanců 2010-2013, DIR, IND, SAL

Tab. 2: Profesní školení a jejich periody opakování podle zákonných požadavků

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora:	Anna Bimková
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filosofická fakulta
Název diplomové práce:	Vzdělávání ve společnosti AIC
Počet znaků:	133 476
Počet příloh:	0
Počet titulů použité literatury:	21
Klíčová slova:	system vzdelávání, systematický přístup k firemnímu vzdělávání, analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení vzdělávání

Cílem magisterské diplomové práce je na základě dokumentů zpracovat popis a analýzu používaného systému vzdělávání ve společnosti AIC a navrhnout optimalizaci vzdělávání ve společnosti. Zpracované terminologické ukotvení čtyřfázového systematického přístupu k firemnímu vzdělávání na základě odborné literatury je porovnáno s aplikovaným systémem vzdělávání ve společnosti a v závěru diplomové práce vyúsťuje do návrhů optimalizačních opatření. Pro zpracování analýzy systému vzdělávání byla použita odborná literatura, popis a analýza interních dokumentů, které jsou součástí systému vzdělávání ve společnosti AIC.