

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tomáš Böhm

Vývoj přístupů k podnikovému vzdělávání

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Fiala Bohumír

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Tomáš Böhm

Development of approaches to corporate training

Prague 2017

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Fiala Bohumír

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. 2. 2017

Jméno autora: Tomáš Böhm

Poděkování

Rád bych zde poděkoval za cenné rady a odborné vedení předložené magisterské práce panu PhDr. Bohumírovi Fialovi.

Anotace

Předkládaná diplomová práce se zabývá podnikovým vzděláváním jako součástí procesu celoživotního učení a vzdělávání. Zdůrazňuje jeho význam v rámci moderního řízení lidských zdrojů a zaměřuje se na formy a metody, které zvyšují jeho efektivnost. V praktické části ukazuje na příkladu firmy BILLA Česká republika spol. s.r.o. nutnost inovací jak v obsahu, tak ve formách a metodách podnikového vzdělávání, nejen za účelem zvýšení pracovního výkonu, ale i za účelem zvýšení pracovní spokojenosti a tím i stabilizace zaměstnanců.

Klíčová slova

Celoživotní učení a vzdělávání, formální vzdělávání, formy a metody podnikového vzdělávání, řízení lidských zdrojů, globalizace, informální vzdělávání, inovace ve vzdělávání dospělých, neformální vzdělávání, podnikové vzdělávání, postmoderní společnost.

.

Annotation

The present thesis deals with business education as part of lifelong learning and education. Stresses its importance in the context of modern human resources management and focuses on the forms and methods that enhance its effectiveness. In the practical part shows the example of the company BILLA Czech Republic Ltd. the need for innovation in the content and the forms and methods of business education, not only in order to increase work efficiency, but also to increase job satisfaction and thus stabilization of the staff.

Keywords

Lifelong learning and education, formal education, forms and methods of business education, human resource management, globalization, informal learning, innovation in adult education, informal education, corporate training, post-modern society.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO ATRIBUT ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI.....	13
1.1 Postmoderní společnost v etapě globalizace.....	13
1.2 Permanentní učení a vzdělávání jako životní nutnost.....	19
1.3 Inovace ve vzdělávání.....	24
1.4 Podnikové vzdělávání jako součást celoživotního učení a vzdělávání.....	36
2 VZNIK A VÝVOJ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	41
2.1 Vývoj podnikového vzdělávání	41
2.2 Další profesní vzdělávání jako nezbytný kvalifikační předpoklad.....	47
2.3 Inovace v podnikovém vzdělávání	49
3 SOUČASNÉ TRENDY A INOVACE V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ....	56
3.1 Systémy povinného profesního vzdělávání	56
3.2 E-learning.....	58
3.3 Verifikace neformálního a informálního vzdělávání	62
4 INOVACE V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ BILLA ČESKÁ REPUBLIKA V LETECH 2011 -2016.....	65
4.1 Charakteristika současného maloobchodu.....	67
4.2 Charakteristika společnosti BILLA spol. s.r.o.....	69
4.3 Firemní vize a hlavní zásady společnosti BILLA.....	69
4.4 Práce s lidskými zdroji ve společnosti BILLA	73
4.4.1 Diverzity management	73
4.4.2 Talent management.....	77
4.5 Systém podnikového vzdělávání ve společnosti BILLA	78
4.5.1 Zácvik nových pracovníků.....	78
4.5.2 Zvyšování kompetencí pracovníků organizace.....	79

4.5.3	Vzdělávání manažerů.....	82
4.6	Inovace vzdělávacích metod v podnikovém vzdělávání v letech 2011 -2016.....	83
4.6.1	Vzdělávací metody uplatňované v letech 2011-2016.....	83
4.6.2	Příklady inovativních vzdělávacích programů v letech 2011 -2016.....	84
4.7	Shrnutí.....	93
4.8	Návrh inovačních opatření k zefektivnění podnikového vzdělávání v letech 2017-2021	95
	ZÁVĚR	96
	RESUMÉ	98
	SEZNAM INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	99
	SEZNAM ZKRATEK	103
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

V roce 2004 byla přijata Lisabonská strategie Evropské unie, která postulovala komplexní ekonomický, sociální a ekologický program Evropy 21. století. Prioritně zdůraznila přechod od průmyslové společnosti ke společnosti informační, založené na znalostech. V této souvislosti nastolila požadavek celoživotního učení a vzdělávání a prioritu investic do lidských zdrojů. I když se jedná spíše o vizi, je skutečností, že řízení lidských zdrojů v organizacích podléhá novým trendům a organizace jsou nuceny přijímat opatření, odpovídající současným i budoucím potřebám a požadavkům na kompetence pracovníků. Pro současné podniky je samozřejmostí zajišťování dalšího profesního vzdělávání pracovníků formou vnitropodnikového vzdělávání i dalšími způsoby. Z hlediska poskytovatelů vzdělávání existují firemní kurzy, kurzy pořádané vysokými či středními školami a komerčními vzdělávacími institucemi. „*Kvalita vzdělávání zajišťovaného firmou (používá se rovněž pojem firemní vzdělávání) je vizitkou pro hodnocení kvality firmy*“.¹ Moderní podniky vycházejí při stanovení obsahu firemního vzdělávání nejen z potřeb podniků, ale i ze vzdělávacích potřeb zaměstnanců včetně těch, které slouží k osobní kultivaci jedinců a s vykonávanou prací přímo nesouvisejí (např. jazykové kurzy či kurzy zdravého životního stylu, počítačová gramotnost apod.).

Jednou ze skutečností, s níž se musí současný člověk potýkat, je proces permanentních, nečekaných změn a nových, dříve neznámých problémů. Hospodářská krize nedávných let, současná migrační krize, nebezpečí teroristických útoků jsou fakta, která zákonitě musí ovlivnit i obsah vzdělávání. Ukazuje se, že globalizace přinesla nejen pozitiva, ale i dříve netušené problémy a lidé se musí naučit s nimi žít. Každý podnik, aby obstál v současném vysoce konkurenčním prostředí, musí procházet permanentním procesem inovací všech podnikových procesů, včetně oblasti práce s lidskými zdroji. Velký význam v rámci personální práce má inovace podnikového vzdělávání, tj. řízené

¹SAK, Petr, SAKOVÁ, Karolína: Hodnota vzdělání a místo médií v celoživotním vzdělávání, s. 117-144. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 134

přizpůsobování obsahu a forem podnikového vzdělávání aktuálním potřebám jak podniku, tak jeho zaměstnanců.

Pro současnou společnost je charakteristické, že se ICT staly nezbytnou pomůckou při mnoha lidských činnostech. Problémem dnešní doby není nedostatek informací, ale jejich nadbytek a mimořádně důležité je, umět s nimi efektivně pracovat, využívat je eticky a v souladu s právními normami. 21. století, spojené s masovým rozšiřováním nových médií, vyžaduje na lidech rozvoj specifických kompetencí nezbytných pro život v informační společnosti a pro používání ICT. Často se hovoří o tzv. mediální gramotnosti, která zahrnuje gramotnost informační, funkční a další sociálně komunikační kompetence. Kompetentní zacházení s médii znamená nejen schopnost nová média ovládat, ale i schopnost bránit se technickým útokům, chránit si osobní údaje, umět v prostředí nových médií komunikovat a zaznamenávat i jejich negativa (např. kyberšikanu). Všechny tyto skutečnosti musí akceptovat nejen školní vzdělávání mládeže, ale i vzdělávání dospělých, včetně podnikového vzdělávání. V rámci podnikového vzdělávání se stále více používají počítačové programy, e-learning, ale i edutainment a tzv. serious games (vážné hry). Předkládaná diplomová práce se zabývá inovacemi obsahu a forem podnikového vzdělávání v České republice s konkrétní aplikací na obchodní společnost BILLA, přičemž využívá sedmistupňový model inovačních vzdělávacích metod, jehož autorem je Miroslav Tuma (1988).

První kapitola teoretické části je věnována celoživotnímu vzdělávání jako atributu znalostní společnosti. Popisuje podobu současné postmoderní společnosti ovlivněnou procesy globalizace a ukazuje význam učení a vzdělávání jako nutnost. Analyzuje oblast učení a vzdělávání jako specifický systém a zabývá se možnostmi jeho inovací. Ukazuje význam kreativního přístupu k volbám metod celoživotního učení a vzdělávání a to jak tento princip lze aplikovat v podnikovém vzdělávání.

Druhá kapitola se zabývá vznikem a vývojem podnikového vzdělávání. Dává změny v podnikovém vzdělávání do souvislosti se změnami ve způsobu řízení lidských zdrojů a to zejména ve vztahu k diverzity managementu a řízení pracovního výkonu. Zdůrazňuje nezbytnost dalšího profesního vzdělávání a analyzuje možnosti inovací v podnikovém vzdělávání.

Třetí kapitola teoretické části konkretizuje současné trendy a inovace v podnikovém vzdělávání. Popisuje systémy povinného profesního vzdělávání platné v České republice. Věnuje prostor moderním formám vzdělávání online a e-learningu a všímá si problematiky verifikace informálního vzdělávání.

Čtvrtá kapitola (praktická část) popisuje a analyzuje inovace ve firemním vzdělávání ve firmě Billa v letech 2011-2016 a nastiňuje možnosti dalších inovací v následujícím období 2017-2021.

Cíl práce

Popsat změny a analyzovat inovace, ke kterým došlo v systému podnikového vzdělávání ve firmě BILLA v letech 2011- 2016.

Dílčí cíle

- 1) Popsat a analyzovat nároky na celoživotní vzdělávání ve znalostní společnosti.
- 2) Ukázat podobu a problémy současné evropské globální společnosti a to, jak ovlivňují nároky na obsah a formy vzdělávání.
- 3) Zdůraznit nezbytnost znalosti ITC a mediální gramotnost
- 4) Popsat změny v obsahu podnikového vzdělání, které jsou důsledkem změn společenských, především v oblasti marketingu.
- 5) Analyzovat, jak se ve firemním vzdělávání projevují nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů jako: talent management, diversity management a age management.
- 6) Popsat a analyzovat vzdělávací metody využívané ve společnosti BILLA z hlediska jejich inovačních stupňů používaných v andragogice.
- 7) Navrhnout inovativní opatření k zefektivnění podnikového vzdělávání v dalších letech (2017- 2021).

Metodika práce

Práce vychází z faktu, že podnikové vzdělávání je v každé organizaci nezbytnou součástí péče o lidské zdroje, kterou pojímá jako synonymum moderní personální práce.

Základní metodou použitou v teoretické části je literární rešerše děl významných autorů zabývajících se teorií informační společnosti a postmoderní společnosti vůbec (Sak, Mareš a další, Sokol), andragogikou a vzděláváním dospělých (Beneš, Koubek, Plamínek, Tuma a další). Stěžejní informace čerpá z děl klasiků moderního světového managementu (Armstrong, Drucker, Ulrich a další), jakož i z nejnovějších děl současných autorů (Horník, Horváthová, Bláha, Čopíková a další). Metodologie praktické části vychází především z modelu inovačních stupňů Miroslava Tupy, uvedených v první kapitole teoretické části. V praktické části byly ověřovány 3 základní hypotézy vycházející z těchto skutečností:

- 1) V organizaci jsou uplatňovány moderní trendy v řízení lidských zdrojů (diverzity management, age management, talent management) a tomu se přizpůsobuje obsah a formy podnikového vzdělávání.
- 2) Obsah podnikového vzdělávání vychází z kompetenčního modelu, přizpůsobenému konkrétním pracovním rolím a z aktuálních vzdělávacích potřeb reagujících na situaci ve společnosti.
- 3) Významnou roli v podnikovém vzdělávání má e-learning a metody vyšších inovačních stupňů (dle Tupy) využívané v rámci vzdělávání manažerů.

Základní výzkumnou metodou byla obsahová analýza interních dokumentů firmy a polostandardizované rozhovory s pracovníky oddělení HR a liniovými manažery firmy. Výsledky byly zobrazeny maticově a ve vybraných případech graficky. V závěru byla navržena opatření pro možné inovace v oblasti podnikového vzdělávání v dalším období.

1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO ATRIBUT ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI

21. století je století permanentních změn. Lidstvo se setkává s novými, dosud nepoznanými problémy, na které neexistují algoritmy řešení. Za největší kapitál jsou považovány znalosti, jejichž rozšiřování a prohlubování umožnily informační technologie.

1.1 Postmoderní společnost v etapě globalizace

Na rozdíl od politických dokumentů (viz. Lisabonská strategie), nepanuje v odborné literatuře shoda, zda v informační společnosti žijeme, nebo se na ni připravujeme. Faktem je, že současné civilizační změny směřují k informační společnosti v evolučním proudu a nové informační technologie podstatným způsobem ovlivňují život lidí. Souběžně ovšem probíhají další globalizační procesy a s komputizací společnosti se prolínají. Optimistický předpoklad, že globalizační procesy vytvoří na planetě Zemi demokracii nové kvality, se stále více ukazuje jako utopie a nové informační technologie slouží i současným totalitním režimům a i v demokraciích se mohou stát nástrojem nesvobody. Aktuálním příkladem extrémního využití ICT k šíření nenávistné ideologie, je současný tzv. „Islámský stát“. Dosavadní vývoj lidské civilizace je možno chápat jako historii vztahu mezi jedincem a společností. Zvláště dějiny 19. a 20. století jsou naplněny pokusy o hledání nové podoby vztahu mezi individuálně lidskou a sociální entitou poté, co byla jeho stará podoba zrušena Francouzskou revolucí.² Nevydařenými pokusy o jedinci nadřazenou kolektivitu byly nacionální socialismus a reálný socialismus, stejně nebezpečná je ovšem současná ideologie islamismu. Podle Saka „*nepochopení vztahu mezi individuálním a sociálním a deformacemi tohoto vztahu ve společenské praxi byly základními systémovými chybami předlistopadového režimu v Československu i v dalších zemích východního bloku.*“³ Týž autor ovšem zároveň upozorňuje na nebezpečí ztotožnění

²SAK, Petr. *Informační společnost- nová fáze evoluce*, s. 11- 27. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 13

³SAK, Petr. *Informační společnost- nová fáze evoluce*, s. 11- 27. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 14

sociálního aspektu jako výsledku planetární evoluce s komunistickým kolektivismem a na nedostatky českého neoliberalismu v devadesátých letech 20. století. Sociální entita byla oslabována a redukována ve prospěch dravé individuality, řídící se pouze tržními principy, jejíž následky pociťuje společnost dodnes. Neméně podnětné jsou Sakovy úvahy o distribuci politické moci. Součástí vývoje společnosti je utváření mechanismů, pomocí nichž se tvoří politická elita a mechanismů, které vynesou jedince na vrchol politického rozhodování, tedy moci. Tento moment je podle Saka pro existenci sociální entity stále rizikovější z řady důvodů: „*O moc ve zvýšené míře usilují jedinci, které Koukolík (1996) nazývá deprivanty. Jedná se o jedince s narušenou psychikou, nebezpečné sobě i svému okolí. Ve společnosti se postupně vytvořily sociální a politické mechanismy negativní selekce, které na vrchol politické moci přivádějí jedince deformované sociability. Současnou civilizaci charakterizuje explozivní technologický vývoj, bohužel doprovázený erozí morálního systému a spirituality. Rozevírání nůžek, či dokonce protisměrný vývoj technologií na jedné straně a morálky a spiritualita na straně druhé přinášejí velké riziko pro využívání výsledků technologického vývoje. Těchto rizik si byli vědomi špičkoví fyzici již v padesátých letech 20. století a svou angažovaností se snažili snížit nebezpečí pro lidstvo, za které cítili odpovědnost- nebezpečí atomové bomby*“.⁴ V současné době se ukázala jako neúčinná americká politika vývozu demokracie a lidských práv a vedení preventivních válek. Na druhé straně aktuální nebezpečí představují současné autoritativní režimy a to nejen nejsledovanější – Rusko a Čína, ale i mnohé další. Zároveň je zpochybněna ideologie neoliberalismu a zisk jako cíl veškerého lidského snažení. Nejdokonaleji se tržními principy řídí právě organizovaný zločin a dochází k jeho prorůstání s ekonomickým a politickým systémem. Všechny tyto skutečnosti vedou k tomu, že jsou porušovány demokratické principy řízení společnosti a tržní hodnota a zisk vytěsňují etické hodnoty a morální normy. Významný český křesťanský filosof Jan Sokol zdůrazňuje, že právě v této době je více než kdy jindy třeba etiky.⁵ V globální společnosti je člověk závislý na tisíci jiných lidí a to do určité míry

⁴Tamtéž, s. 15

⁵SOKOL, Jan. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-063-

určuje rozměr jeho osobní svobody, která je omezena jeho členstvím v nejrůznějších organizacích a sociálních skupinách.

Petr Sak dohází k názoru, že současný politický systém se vyčerpal a reálně nefunguje. Demokracie je pouze záležitostí proklamace, ale reálná moc funguje mimo demokratická pravidla. V současnosti nutná bezpečnostní opatření proti terorismu, jakož i migrační politika vztah mezi veřejností a politickou elitou ještě zkomplikovala. „*Posun v jednotlivých subsystémech společnosti, nástup nových komunikačních technologií vedoucí v úhrnu ke komputerizaci společnosti a proměna člověka vytvářejí tlak na hledání nového politického systému, který by lépe odpovídal informační společnosti 21. století*“⁶ Základem vytváření sociální entity je komunikace a její proměny v průběhu vývoje lidské civilizace. Způsob, jakým si lidé předávají informace, rozhoduje, zejména od vynálezu knihtisku, o kulturní úrovni společnosti. V současné době je za základ informační společnosti považována komputerizace společnosti, v níž dochází k vytvoření základní technologické infrastruktury. „*Komputerizace znamená vybavování populace a společnosti informačními technologiemi, osvojování si počítačové gramotnosti, převádění veřejnoprávních agend do počítačových databází, jejich zpřístupňování prostřednictvím internetu a využívání nových komunikačních a informačních technologií ve všech oblastech života společnosti, které přinese jednak efektivnější a rychlejší zabezpečování tradičních funkcí a aktivit a jednak aktivity nové, které jsou možné teprve s novou technikou.*“⁷

Současná vybavenost české populace novými médii jako je osobní počítač a chytrý telefon je vysoká a v posledních letech výrazně vzrostla i dostupnost internetu. Ukazuje se, že tato skutečnost zahrnuje i určitá rizika. V této souvislosti se začalo mluvit o tzv. mediální gramotnosti a potřebě mediální výchovy. Mediální gramotnost je nadřazena gramotnosti informační a vedle informační gramotnosti zahrnuje i gramotnost funkční a další sociálně komunikační kompetence. V tomto pojetí kompetentní zacházení s médii

⁶SAK, Petr. *Informační společnost- nová fáze evoluce*, s. 11- 27. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230- 0, s. 16

⁷SAK, Petr. *Komputerizace společnosti*, s. 37-88. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 37

znamená nejen schopnost nová média ovládat, ale i schopnost bránit se technickým útokům, chránit si osobní údaje, umět v prostředí nových médií komunikovat a zaznamenávat i jejich negativa (např. kyberšikanu). Během posledních let se výrazně změnil způsob komunikace jednotlivců i celé společnosti. Zatímco ve standardní komunikační události se role sdělovatele a příjemce zprávy střídaly, po vzniku masové komunikace se tento vztah změnil a sdělovatel získal dominantní postavení, ve kterém prosazoval svoje zájmy a ovlivňuje velké množství příjemců bez existence zpětné vazby. Současné možnosti internetu a především vznik sociálních médií jako Facebook a Twitter umožnily vznik nového typu komunikace. Jedná se o prostředí pro vzájemnou komunikaci, včetně možnosti budování vztahů. Sociální média jsou nejen významným nástrojem marketingu, ale mohou sloužit i ke vzdělávání jak nepřímého, tak v rámci konkrétní výuky, o čemž bude pojednáno v dalším textu. Jak již bylo zmíněno, procesy komputerizace probíhají na pozadí dalších společenských a civilizačních procesů a teprve v souhrnu určují podobu současné společnosti. Je zcela zřetelné, že v posledních letech lze ve společnosti pozorovat řadu jevů, které mají negativní dopad na demokratickou podobu společnosti a vznikají nové formy totality. Fenomény ohrožující demokracii a svobodu současného člověka se projevují jak v jednání jedinců, tak v chování politických makrosystémů. V rámci Evropské unie i jednotlivých států jsou stále častěji přijímána právní opatření, která slouží k tomu, aby regulovala myšlení lidí.⁸ Nikdo nezpochybňuje nutnost ovlivňování myšlení a jednání lidí v duchu humanistických idejí, ale k tomu musí sloužit jiné nástroje jako je výchova a vzdělání, nikoli příkazy a zákazy, co si člověk má či nemá myslet. Stanovení právních norem na myšlení, je ve svém důsledku přesun k inkvizici 17. století. Petr Sak zdůrazňuje, že falzifikace (permanentní ověřování platnosti hypotéz, teorií a tvrzení), pochybování a kritické myšlení mají v intelektuální oblasti podobný význam jako smrt v biologické realitě. *„Smrtí je vytvářen prostor pro další jedince a další formy života, další experimenty a další evoluční výboje... Zpochybňování v sociokulturní sféře není inovací člověka, ale uplatněním evolučních principů, které pomocí falzifikace odstraňují přežitě, zastaralé produkty sociokulturního*

⁸Jedná se o zcela nezpochybnitelné, morálního odsouzení hodné skutečnosti jako je pochybnost o holocaustu (EU), pochybnost o genocidě Arménů (Francie), či nejnovější zákaz podpory terorismu (Česká republika). Sporné je, zda je v demokracii přípustné ovlivňovat myšlení a jednání lidí právní normou.

vývoje a intelektuálního života a otevírají tak prostor dalšímu vývoji rozumu a poznání.“⁹ Aktuálním problémem, který neumí evropská civilizace řešit, je otázka multikulturnosti. Současná migrační krize nastolila na pořad dne otázku soužití lidí z různých civilizačních okruhů a ukázala, že přes excesy které ji provázejí, musí Evropa příliv migrantů akceptovat jako v podstatě neovlivnitelný jev. Evropská unie usiluje, tak jako v řadě jiných oblastí, o řešení tohoto problému byrokratickou cestou (např. tolik diskutované kvóty), čímž se dostává do rozporu s naprostou většinou občanů národních států. Světové velmoci nedokázaly najít efektivní cestu, jak zlikvidovat „Islámský stát“, jako zločineckou organizaci, která mimo jiné využívá všech výtěžků civilizace, včetně sociálních sítí nejen k organizaci teroristických akcí, ale i k radikalizaci muslimů a ovlivňování jejich myšlení v duchu radikálního islámu.

- Digitalizace informačních a komunikačních aktivit lidí přinesla nový jev: virtuální realitu, která se řídí vlastními zákony. Podle Saka „vzniká v informační společnosti vedle přirozeného světa kyberprostor a jedinec je „vnořen“ a pohybuje se také v tomto kyberprostoru“.¹⁰ Pohyb člověka v kyberprostoru vytváří digitální stopu a každý tak má v kyberprostoru vlastní archiv. Nezáměrně produkované digitální stopy představují digitální smog, který pro člověka může znamenat ztrátu soukromí a být proto značně rizikový. Digitální stopy lze členit do několika kategorií. Jedná se o informace, které: jedinec vyprodukoval pro veřejné publikum (např. webová stránka, prezentace, blog);
- jedinec vyprodukoval pro omezenou skupinu příjemců (chaty, konference);
- jedinec vyprodukoval pouze pro druhého člověka (e-mail);
- jedinec vyprodukuje nezáměrně při jiné činnosti (e-banking, nákup na internetu);
- produkuje a shromažďují jiné subjekty jako vedlejší produkt jiných aktivit (cestovní karty ČSD);

⁹SAK, Petr. *Komputerizace společnosti*, s. 37-88. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 64

¹⁰SAK, Petr. *Komputerizace společnosti*, s. 37-88. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 73

- *jsou záměrně získávány a shromažďovány jinými subjekty bez vědomí a bez souhlasu jedince, jehož se týkají (policie, bezpečnostní agentury, kamerové systémy, elektronický vrátný, zdravotnická dokumentace apod.).¹¹*

Virtuální archiv jednotlivého člověka uchovává historii a současnost jeho osobních a pracovních kontaktů, jeho životní způsob, konzumní, komerční a nákupní zvyky, pohyby v přirozeném časoprostoru, sexuální orientaci, informační zájmy a potřeby, témata, o které se zajímá, obsah a frekvenci vzdělávání. Na druhé straně v kyberprostoru sdílené informace, sdílené poznatky, názory, hodnoty a vize oslabují manipulativní působení politiků a velká část populace se určitým způsobem podílí na formování reality a ovlivňuje určitým způsobem rozhodovací procesy. Významné je, že nové technologie významně slouží k učení a vzdělávání a mění způsob práce tím, že stále větší část lidí pracuje z domu. V této souvislosti někteří autoři zdůrazňují měnící se vliv institucí na oblast vzdělávání. Především v oblasti vzdělávání dospělých stále více roste význam vzdělávání, které není organizováno někým druhým, ale které si organizuje a řídí dospělý člověk sám. Souvisí to s obecným jevem, který zaznamenali sociologové od 80. let a jedná se o pokles významu kontrolní úlohy tradičních institucí jako církve, odbory, politické strany, třídy a stavy, lokální společenství a sociální skupiny. Ke změnám řízení dochází i na úrovni podniků, úřadů, nejrůznějších ústavů a škol. Organizace se stávají otevřenější a na zaměstnancích požadují iniciativu a kreativitu, angažovanost a zodpovědnost, namísto přímé kontroly a direktivního rozhodování a pracovníky ovlivňují spíše nepřímým prostřednictvím podnikové kultury. Tak jak narostla osobní svoboda člověka, narostla i jeho zodpovědnost za vlastní život, tj. za vlastní jednání, plánování a rozhodování a za nutnost obstát v konkurenci trhu práce. Podle Beneše v současném učení „*nejde jen o získání poznatků a dovedností, ale o integraci učení do zodpovědného formování a plánování života*“.¹² Společnost a podniky vytvářejí na jedince tlak, aby vzdělával a vychovával sám sebe. Vzdělávání a učení dospělých je stále více chápáno jako samozřejmost a nutnost a dochází k jeho instituionalizaci na straně jedné, na druhé straně roste význam vzdělávání, které si organizuje a řídí člověk sám. Podle českého

¹¹Tamtéž, s. 73-74

¹²BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 73

výzkumu (Vzdělávání dospělých v číslech, 2012), čím vyšší je dosažená úroveň formálního vzdělávání subjektů, tím častější je jejich zapojení do různých druhů neformálního vzdělávání.¹³ Dá se předpokládat, že tím bude kvalitnější a častější i jejich informální vzdělávání.

1.2 Permanentní učení a vzdělávání jako životní nutnost

Již zmiňovaná Lisabonská strategie Evropské unie byla pro podmínky České republiky konkretizována v dokumentu Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku z roku 2003. Stejně jako jiné západní země postulovala učení a vzdělávání jako celoživotní proces. V této souvislosti zavedla pojmy formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální vzdělávání.

Formální vzdělávání se realizuje „ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativou vymezeny. Takovou typickou vzdělávací institucí je škola.“

Neformální vzdělávání „nevede k ucelenému školskému vzdělávání. Realizuje se mimo formální vzdělávací systém. Je zaměřeno na určité skupiny populace a organizují je různé instituce (instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení, nadace, kluby apod.“.

Informální vzdělávání se chápe „jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Na rozdíl od formálního vzdělávání či neformálního vzdělávání, je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované“.¹⁴

Pro charakteristiku různých oblastí vzdělávání v informační společnosti zavedla Strategie pojem gramotnost a rozlišuje gramotnost informační, občanskou, ekonomickou, jazykovou a gramotnost udržitelného rozvoje. Zároveň zdůrazňuje význam

¹³PRŮCHA, Jan. *Česká vzdělanost: multidisciplinární pohled na fenomén národní kultury*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-675-4, s. 105

¹⁴BALABÁN, Miloš. *Zpráva o stavu země: strategické volby, před nimiž stojí*. Praha: UK FSV CESES, 2004, ISBN 80-254-5046-5, s. 5

individuálních a kolektivních hodnot, jako je názor na život, na společnost, zodpovědnost, zájem o učení a vzdělávání apod. Dokument obsahoval i určitá konkrétní doporučení pro oblast vzdělávání a to jak pro oblast školního vzdělávání dětí a mládeže, tak pro vzdělávání terciární, odborné a další vzdělávání, pro uplatnění moderních technologií ve vzdělávání, pro rozvoj vědy, pro řízení vzdělávání a investic do vzdělávání aj. O rok později (2004) autorský tým pracovníků CESS vedený profesorem Martinem Potůčkem publikoval dokument „Zpráva o stavu země: strategické volby před nimiž stojí“. Mimo jiné tam konstatuje, že znalostní společnost (společnost vědění) představuje takovou společnost „kde zásadní roli ve vytváření ekonomické prosperity budou mít procesy spjaté s věděním: učení, tvorba, vědění a kreativita, rozšiřování vědění (zejména za pomoci nových informačních technologií), aplikace vědění a inovace“.¹⁵ V době vzniku citované „Zprávy“ byla účast občanů ve věku 25-64 let na terciárním vzdělávání velmi nízká a v účasti na celoživotním učení byla Česká republika hluboce pod průměrem Evropské unie. Autoři zprávy proto zdůraznili, že společnost musí vzdělávání efektivně podporovat, tj. vytvářet prostředí „kde je nejrozumnější individuální volbou učit se, investovat do svých schopností, být tvořivý, snažit se využít dostupného vědění k tvorbě svého i společenského bohatství.“¹⁶ Rovněž zpráva Mezinárodní komise UNESCO *Vzdělávání pro 21. století*, jejímž předsedou byl Jacques Delors, formuluje perspektivní cílovou představu: Jednou z hlavních funkcí vzdělávání je uzpůsobit lidstvo, aby mohlo převzít kontrolu nad svým vlastním rozvojem. Ten musí umožnit všem lidem bez výjimky vzít svůj osud do vlastních rukou, aby mohli přispět k pokroku společnosti, ve které žijí. Zároveň by měl být založen na zodpovědné účasti všech jednotlivců a komunit (Botkin, Elmandrja, Malitza, 1979).¹⁷ V rozporu s tím globalizační procesy kladly důraz především na ekonomický vzestup, rentabilitu, zvyšování výkonu a zisk, čemuž sloužilo i vzdělávání. Z hlediska andragogiky by vzdělávání mělo mít i etický rozměr a respektovat antropologické dimenze. Mělo by naučit člověka kritickému myšlení a poskytnout mu hodnotovou orientaci odpovídající požadavkům demokracie, vzájemné

¹⁵BALABÁN, Miloš. *Zpráva o stavu země: strategické volby, před nimiž stojí*. Praha: UK FSV CESES, 2004, ISBN 80-254-5046-5, s. 16

¹⁶ Tamtéž, s. 5

¹⁷SKALKOVÁ, Jarmila. Kategorie vzdělání a pojetí vzdělávání v soudobé učící se informační společnosti, s. 91-115. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s.115

lidské solidarity a humanismu. V rámci Evropské unie se prosazuje vize celoživotního učení, které je považováno za nástroj k dosažení sjednocené Evropy s vysokou udržitelnou životní úrovní, vysokou zaměstnaností vyspělé pracovní síly, společnosti inkluzivní, soudržné, společnosti aktivních občanů, kteří se mohou sami individuálně realizovat (srov. A. Memorandum, 2000, Jarvis 2008a, Towards, 1997, White, 1995, aj.)¹⁸ Přestože Evropa řeší v současnosti řadu do nedávna netušených problémů (hospodářská krize, migrace, terorismus, vzestup autoritářských režimů atd.) a vize sjednocené Evropy je do určité míry ohrožena (viz. Brexit), prokazuje potřebu celoživotního učení a tomu přizpůsobenému vzdělávání, každodenní život. Nejen, že věda a technika přinášejí stále nové poznatky a masová média umožňují jejich okamžité rozšíření, ale i globální společnost přináší nové, dříve neexistující problémy, které se lidstvo a tím pádem i každý jednotlivec, musí naučit efektivně řešit. Proces celoživotního učení, který navazuje na získané formální vzdělání, se u většiny profesí stává nutností, ale charakteristické je, že jej nelze omezit pouze na profesní vzdělávání v oboru. Život je stále složitější k jeho zvládnutí potřebuje člověk řadu kompetencí, které mu pomohou uplatnit jeho schopnosti a jeho talent. Jak již bylo zmíněno, dosavadní výzkumy ukazují, že ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi je účast občanů České republiky v dalším a celoživotním vzdělávání nižší. Z výsledků šetření je patrné, že výrazně vyšší měrou se dále vzdělávají ti, kteří již kvalitní formální vzdělání získali a většinou mají i dobré sociální postavení. Naopak ti, jejichž formální vzdělání není na příliš dobré úrovni a kteří by dalším vzděláváním získali nejvíce, se dalšímu učení a vzdělávání věnují jen ve velmi omezené míře.¹⁹ Andragogika v této souvislosti zdůrazňuje význam institucionalizace vzdělávání dospělých a uvádí tyto argumenty:

- *i dospělý člověk musí být ve svém rozvoji a vzdělávání podporován a řízen;*
- *orientace na cílové skupiny odstraní vzdělávací deficity těchto skupin;*
- *institucionalizace zamezí kurikulárním deficitům spontánně probíhajícího učení;*

¹⁸ VETEŠKA, Jaroslav (ed.). Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-022-8.

¹⁹ KOUTSKÝ, J. Kvalifikační předpoklady trhu práce a EQF. Mezinárodní a národní perspektiva. Národní soustava klasifikací terciálního vzdělávání. Vzdělávací seminář MŠMT, Praha: MŠTM, 8. 1. 2008

- *profesionalizace andragogů překoná deficity vznikající činností laiků, učením se s kolegy, známými nebo příbuznými.*²⁰

Institucionalizace podporuje rozvoj podnikového vzdělávání, ale i rozvoj komerčních vzdělávacích zařízení, což zvyšuje možnosti dospělých učit se. Během let se však ukazuje, že vzdělání je sice nutnou podmínkou, ale ne zárukou úspěchu a obsah vzdělávání musí více reagovat na potřeby skutečného života. Současná andragogika pojímá oblast vzdělávání dospělých jako specifický systém. Právě systémový přístup potom umožňuje interdisciplinární analýzu jevů, jejich interpretaci, hodnocení, posuzování i řízení. V bývalém Československu se systémovým přístupem k oblasti výchovy a vzdělávání dospělých zabýval slovenský vědec Miroslav Tuma již v osmdesátých letech minulého století. Podle něj je „*systémový přístup takový vědecký přístup, který si klade za cíl rozpracovat princip, metody a prostředky výstavby objektů prezentovaných systémy*“.²¹ K oblasti výchovy a vzdělávání dospělých tak podle něj lze z hlediska metodologie přistupovat nejméně ve třech rovinách:

Rovina filosofická. Metodu chápeme jako nejvšeobecnější způsob analýzy a syntézy a prostřednictvím ní studujeme jevy a procesy, které jsou objektem vědy jako celku.

Rovina všeobecné vědy. V ní metodu hodnotíme jako všeobecný způsob analýzy a syntézy v několika vědeckých disciplínách.

Rovina speciální vědy. Metoda se v této poloze chápe jako speciální způsob analýzy a syntézy, v oblasti, která je předmětem konkrétní vědecké disciplíny.²²

Při uplatňování systémového přístupu se v oblasti učení vzdělávání dospělých uplatňují tato systémová hlediska:

Prvkové- zkoumá se z čeho a z jakých složek se systém skládá.

Strukturální- odhaluje vnitřní uspořádanost a vzájemnou integraci prvků

Funkční- zabývá se fungováním systému a jeho prvků

²⁰BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 74

²¹ TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých.* 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 28

²²TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých.* 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 28

Operační- ukazuje proceduru procesů probíhajících v systému s cílem se dále zdokonalovat a rozvíjet

Integrační - odkrývá zdroje a faktory zachování a zdokonalování

Komunikační - zkoumá integraci zkoumaného systému s jinými systémy ve všech komunikačních vazbách

Genetické - vychází z historie vzniku systému, případně z trajektorie jeho dalšího vývoje.²³

Systém vzdělávání dospělých lze chápat jako subsystém pedagogického systému a tvoří jej lektoři, učitelé, tutoři, účastníci vzdělávání, výchovně vzdělávací cíle a vztahy mezi nimi atd. Významnou roli v něm hraje synergie, která má za následek, že společná akce subsystémů má sumárně větší účinek, než součet účinků získaných nezávisle.²⁴ Vlivem synergie mají mnohé systémy v oblasti výchovy autostabilizující účinek a dokážou se operativně přizpůsobovat změnám. Podle Tůmy vzdělávací systém dospělých velmi úzce souvisí s informačními systémy, přičemž mezi subjektem a objektem vzdělávání probíhá vždy nějaká komunikační akce. „Každý dospělý člověk, když nechce profesionálně zaostat, musí neustále získávat nové poznatky a osvojit si progresivní ideje, nápady, myšlenky, názory, teorie. Jejich zdrojem jsou informace“.²⁵

Smyslem získávání nových informací je naučit se efektivně a kreativně řešit problémy, samostatně myslet, správně rozhodovat. „Moderní vzdělávací metody mají vytvářet pro účastníky vzdělávání takový operační vzdělávací prostor, v kterém si subjekt vzdělávání tvořivě, uvědoměle, samostatně a s vlastním úsilím osvojuje nové vědomosti a získává další schopnosti“.²⁶

²³TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 28

²⁴V interpretaci svého zakladatele německého vědce Hermanna Hakena (nar. 1927) je synergie nový vědní obor, který studuje příčiny vedoucí v konečném důsledku k tvorbě nových stavových struktur v systémech. Synergetika je opakem kybernetiky (vědy o řízení) a studuje především samovolný vývoj systémů.

²⁵TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 67

²⁶ TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 76

1.3 Inovace ve vzdělávání

Smyslem vzdělávání dospělých je, aby se naučili řešit složité problémy. V současnosti vstupuje do života dospělých jedinců řada problémů nových, dříve neznámých, na které neexistuje algoritmus řešení a musí přijít nápad, objev nových možností a netradičních řešení. Důraz je proto kladen na vzdělávací metody, které rozvíjejí tvořivé myšlení jako nejvyšší stupeň produktivního myšlení. V 80. letech minulého století se v oblasti vzdělávání dospělých začaly používat pojmy jako inovace, inovační spektrum a inovační stupně. F. Valenta, vycházející z celé řady prací (Bright) a vlastních výzkumů, pokládá za inovaci každou změnu ve vnitřní struktuře určitého organismu. Inovace se neomezuje jen na kvalitativní změny prvotních elementů, ale i na změny kvantitativní, změny ve struktuře apod. Valentova teorie inovací a tvořivých aktivit, která umožňuje tvořivou aktivitu kvantifikovat podle toho, jakou inovaci je schopná vyvolat.²⁷

Tabulka 1: Inovační znaky ve vztahu k tvořivé aktivitě vzdělávacího subjektu

Inovační stupeň	Všeobecný znak inovace	Všeobecný znak tvořivé aktivity
Záporný stupeň (degenerace)	- degenerace struktury	-inertnost ke změnám struktury
Nultý stupeň (regenerace) 0°	-regenerační změna struktury -udržení funkce původní struktury	- schopnost a znalost realizovat regenerační změny tvořivých znaků a jejich vztahů
První stupeň (změna kvanta) 1°	-jednoduchá kvantitativní změna ve vnitřní struktuře	-schopnost a znalost realizovat jednoduché kvantitativní změny prvotních znaků a jejich vztahů

²⁷Tamtéž, s. 90

Druhý stupeň (přeskupení) 2°	-jednoduché organizační přesuny ve vnitřní struktuře	-schopnost a znalost realizovat jednoduché organizační změny vztahů mezi prvotními znaky
Třetí stupeň (adaptivní kvalitativní změna) 3°	-adaptace kvality prvotních znaků a jejich vztahů -intenzifikace a racionalizace	-schopnost a znalost adaptace kvality prvotních znaků a jejich vztahů vůči kvalitám ostatních prvotních znaků a vztahů
Čtvrtý stupeň (nová varianta) 4°	-částečná funkční změna -změna některé funkce prvotních znaků -vznik nové varianty	- schopnost a znalost realizovat částečné změny některých funkcí prvotních znaků
Pátý stupeň (nová generace) 5°	-všeobecná funkční změna -vznik nové generace, ve které se změní všechny funkce, ale původní koncepce zůstává	-schopnost a znalost realizovat změny v konkrétním řešení
Šestý stupeň (nový druh) 6°	-změna původní koncepce, ale zůstává zachovaný původní princip	-schopnost a znalost realizovat změnu koncepce řešení
Sedmý stupeň (nový rod) 7°	-změna principu -vznik nového, původního prvku	-schopnost a znalost realizovat principiální změny

Zdroj: TUMA, Miroslav. Metódy výchovy a vzdelávania dospelých. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 90-91

Na základě Valentovy sedmistupňové teorie inovací a inovačních aktivit zpracoval Miroslav Tůma kategorizaci metod výchovy a vzdělávání dospělých podle inovačních stupňů.

Tabulka 2: Kategorizace metod výchovy a vzdělávání dospělých podle inovačních stupňů

Označení	Inovační stupeň	Metody skupiny	Metody skupiny	Metody skupiny
		A	B	C
-1°	Záporný stupeň (degenerace)			
0°	Nultý stupeň (regenerace)	Tradiční přednáška		
1°	První stupeň (změna kvanta)	Tradiční přednáška Tradiční cvičení		
2°	Druhý stupeň (přeskupení)	Tradiční přednáška Tradiční cvičení Tradiční seminář		
3°	Třetí stupeň (adaptivní kvalitativní změna)	Tradiční cvičení Tradiční seminář	Problémové metody Smíšené metody Inscenační metody	
4°	Čtvrtý stupeň (nová varianta)		Problémové metody Smíšené metody Inscenační metody	
5°	Pátý stupeň (nová generace)		Problémové metody Smíšené metody	Brainstorming, Philips 66, Gordonova metoda, Hobo metoda, komparační

			Inscenanční metody	metody, metoda cílených otázek, metoda morfologického modelování, Altšullerova algoritmičká metoda, metoda strategických a řídicích her apod.
6°	Šestý stupeň (nový druh)			dtto
7°	Sedmý stupeň (nový rod)			dtto

Zdroj: TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 92*

Skupina A (1°-3° inovační stupeň) zahrnuje tradiční přednášku, cvičení a seminář.

Skupina B (4°-5°) inovační stupeň zahrnuje metody, které jsou již náročnější na intelektuální schopnosti účastníků a jedná se především o tyto metody a jejich modifikace:

- 1) problémové metody;
- 2) situační metody;
- 3) inscenační metody.

Skupina C (6°-7° inovační stupeň) představuje metody, které vykazují výrazné inovační znaky a předpokládají jak vysoké intelektuální schopnosti účastníků, tak jejich výraznou aktivitu. Patří sem metody jako: Brainstorming, Philips 66, Gordonova metoda, Hobo – metoda, Komparační metody, Metody cílených otázek, Metody morfologického modelování, Altšullerova algoritmičká metoda, Metody strategických a řídicích her.

Společné inovačním metodám skupiny B a C je, že jsou založeny především na samostatném řešení problémových situací. Účastníci vzdělávání se učí problémy

analyzovat, efektivně řešit, hodnotit výsledky a operativně jednat. Podle Sadlera (dle A. Brennan, L. Dooley, 2004) existuje spojení mezi organizační efektivností a vzděláváním a nejlepších výsledků je dosahováno tam, kde jsou uplatňovány 4 fáze vzdělávacího cyklu:

- *získávání zkušeností;*
- *uvažování a přemýšlení nad těmito zkušenostmi;*
- *projektování těchto myšlenek v podobě paradigmat, modelů a teorií;*
- *použití těchto modelů a teorií při řešení praktických problémů.*²⁸

Organizace, které podporují nové vědomosti a inovační nápady považují každého zaměstnance za vzdělaného pracovníka, který z vlastní vůle absolvuje permanentní proces dalšího vzdělávání. V případě organizovaného firemního vzdělávání často využívají vzdělávacích forem vyšších inovačních stupňů, které využívají angažovanost a kreativitu pracovníků. Pro pochopení pojmu kreativita (tvořivost) v oblasti učení a vzdělávání se ukazuje jako účelné vymezení dvou úrovní kreativity (Ghiselin, 1957, 1995):

- 1) vyšší – alterace univerza, nová konstelace, popis oblasti dříve obtížně představitelné, vynálezy;
- 2) nižší – postupné zlepšování, pokrok v užití a rozšiřování možností.²⁹

V praxi se v oblasti metod celoživotního učení a vzdělávání jedná o kreativitu nižší, především o postupné zlepšování andragogických metod a rozšiřování možností celoživotního vzdělávání.

Aby člověk vykonával jakoukoli činnost, musí mít k tomu svoje důvody, proč to dělá, musí mít pro svoje jednání určitou motivaci. Postoj dospělého jedince k dalšímu učení závisí na jeho dosavadních znalostech, „mentálních mapách“, sociálních dovednostech, interakcích s ostatními lidmi, jeho hodnotové orientaci, postojích, zkušenostech a osobnostních charakteristikách. Předpokládá se, že nejčastějším důvodem (v České

²⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6, s. 157

²⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6, s. 29

republice) pro vstup do dalšího vzdělávání je zvýšení profesních kompetencí. V současné době je kladen důraz i na tzv. měkké dovednosti především v oblasti komunikace, týmové práce a time managementu. Markéta Šauerová pokládá za základní přínosy celoživotního vzdělávání:

možnost zvýšení a prohloubení kvalifikace;

zlepšení vlastního postavení na trhu práce;

podporu mobility;

motivaci k osobnímu rozvoji;

zvýšení sociálního statusu;

změnu postoje k celoživotnímu učení a vlastnímu rozvoji.³⁰

Motivace dospělých ke vzdělávání je vnitřní psychickou pohnutkou, která vede jedince k rozhodnutí zúčastnit se některé formy vzdělávání. Může to být např. potřeba zlepšit výkon, být úspěšný, kompetentní, oceňovaný rodinou a sociálním okolím. Často je to povinnost direktivně nařízená zákonem či zaměstnavatelem umožňující další kariérní postup. Při vzdělávání dospělých se objevuje celá řada motivů, která je vede k dalšímu vzdělávání a lze je rozlišit do tří základních skupin.

Lidé pokládající vzdělávání za významnou životní hodnotu

V životním hodnotovém systému těchto lidí zaujímá vzdělávání jedno z předních míst a účastní se dalšího vzdělávání bez ohledu na vnější stimuly (ze strany legislativy, zaměstnavatele apod.).

Lidé, jimž legislativa ukládá povinnost se dále vzdělávat

V tomto případě se jedná o profesní skupiny, které mají legislativně uloženu povinnost se dále vzdělávat např. učitelé, lékaři, zdravotní sestry, zaměstnanci státní správy apod. Šauerová konstatuje, že v této skupině se často nacházejí lidé, kteří studují pod vnějším tlakem a cílem je pro ně získání certifikátu. U této skupiny se setkáváme s nízkou motivací k plnění studijních povinností a velmi nízkou preferencí neformálního či

³⁰ŠAUEROVÁ, Markéta. Motivace dospělých v celoživotním vzdělávání (s. 157-171). In: VETEŠKA, Jaroslav (ed.). Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-022-8, s. 159

informálního učení, neboť výsledky tohoto učení nemohou z hlediska svého nasměrování „efektivně využít“.³¹

Lidé, uvědomující si přínos vzdělávání

Těmto lidem přináší další vzdělávání uspokojení z nabytých znalostí a dovedností (nemají potřebu je certifikovat), cítí jejich přínos k zlepšení pracovního výkonu. Nemají zpravidla pocit ohrožení na trhu práce, uvědomují si svoje kompetence a mají patřičné sebevědomí. Často se jedná o lidi kreativní, kteří nemají příliš důvěry ve vzdělávací systém a preferují informální učení. Někdy neměli v předchozím (formálním) studiu dobré zkušenosti a nemají potřebu získané a prohloubené kompetence certifikovat. Řada těchto lidí se rekrutuje z řad manažerů. Nové a stále se měnící kompetence nemůže člověk získat pouze v rámci školské soustavy a celoživotní učení a vzdělávání je proto součástí politiky rozvoje lidských zdrojů a vzdělávací politiky ve všech vyspělých zemích světa. Z hlediska andragogiky lze, podle Beneše, principy koncepce celoživotního učení a vzdělávání shrnout takto:

Nutnost vertikální a horizontální průchodnosti ve vzdělávání – základním momentem je zde modurita programů a přenosnost kreditů a certifikátů. Uznání kvalifikací slouží na evropské úrovni několik nástrojů, např. Europass (evropský doklad o vzdělávání a pracovních zkušenostech), Common European format for Curricula Vitae, ECVET-European Credit sstem for Vocational Education and Traning, sloužící přenosu a uznání výsledků učení v Evropě, EQF – Evropský rámec kvalifikací, CQAP –společný rámec pro zjišťování kvality.

Uznání hodnoty neformálního a informálního učení a zrovnoprávnění s formálním učením. Hlavním nástrojem je certifikace neformálně a informálně získaných vědomostí, zkušeností a kompetencí. Prioritní rozvojové oblasti a indikátory celoživotního učení jsou podle Memoranda o celoživotním učení (Evropská komise):

- *oceňování učení (formálního, neformálního a informálního);*

³¹ŠAUEROVÁ, Markéta. Motivace dospělých v celoživotním vzdělávání (s. 157-171). In: VETEŠKA, Jaroslav (ed.). Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-022-8, s. 159

- *přehodnocení poradenství;*
- *více investic do lidských zdrojů;*
- *přiblížení učení domovu (např. distanční vzdělávání, e- learning);*
- *nové základní dovednosti pro všechny (kompetence);*
- *inovace ve vyučování a učení (kurikula, metody).³²*

Účelem dalšího vzdělávání je:

- *Druhá vzdělávací šance (dráha) pro lidi, kteří z nějakých důvodů nezískali vzdělání podle svých potřeb nebo v určitém úseku svého života neměli o toto vzdělání zájem. Ve vývojových zemích to může znamenat alfabetizaci, ve vyspělých zemích se v důsledku rozmachu vzdělávacích systémů většinou jedná o získání úplného středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání.*
- *Odborné vzdělávání a zvyšování kvalifikací a kompetencí.*
- *Rozvoj schopností vyplňovat sociální role v rodině, sociálním životě, jako občan, odborář atd.*
- *Sociální péče týkající se zdravotní výchovy (AIDS, kouření)*
- *Individuální rozvoj chápaný většinou jako rozvoj kulturních a všeobecných znalostí nebo schopnosti trávit hodnotně volný čas. V mnoha společnostech se doplňuje individuální rozvoj se záměrem spojit jej se sociálním cítěním, solidaritou, sociální soudržností, výchovou k občanství.³³*

Výzkumy realizované v České republice i obecné poznatky ukazují, že „čím vyšší úroveň vzdělání lidé dosahují, tím jsou i jejich šance pro pracovní uplatnění vyšší a tím nižší je i pravděpodobnost, že se stanou nezaměstnanými“.³⁴ Tento trend je potvrzován v mnoha zemích a statistiky ukazují, že míra nezaměstnanosti je v opačném poměru ke vzdělání populace. Vzdělanost české společnosti je do značné míry dána tím, jakou

³²BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 37

³³BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 37

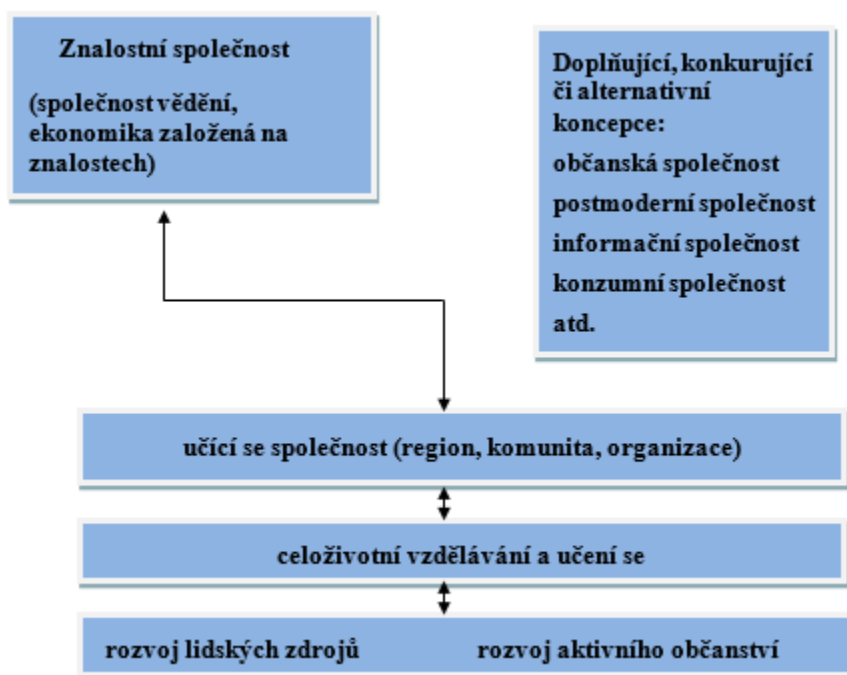
³⁴PRŮCHA, Jan. *Česká vzdělanost: multidisciplinární pohled na fenomén národní kultury.* Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-675-4. s. 143

vzdělávací cestu si mladí lidé zvolí po ukončení povinné školní docházky. Základní volba probíhá mezi těmito alternativami:

- učební obory (s dosažením výučního listu) x studijní obory na středních školách s maturitou,
- technicky zaměřené vzdělávání a příprava x humanitní, sociální, ekonomické a jiné netechnické obory.

V české společnosti je vzdělání symbolem statusu, je spojeno se sociální prestiží a rolí ve společnosti. Tradiční je mobilitní funkce vzdělání. Děti zpravidla získaly větší vzdělání než rodiče a díky vzdělání se posunuly do vyšší sociální vrstvy. Ve znalostní společnosti se prohlubuje mobilitní funkce vzdělávání a v rámci celoživotního učení a vzdělávání (formálního, neformálního i informálního) se člověk může (díky vlastní iniciativě) posunout do vyšší sociální vrstvy.

Obrázek 1: Celoživotní učení a vzdělávání ve znalostní společnosti



Zdroj: BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 38*

Předpokládá se, že v informační společnosti je permanentní vzdělávání součástí životního způsobu, obsahem trávení volného času, jedním ze životních cílů a všeobecně uznávanou hodnotou. Právě vzdělanost občanů a vědecká úroveň jsou faktory, které významně rozhodnou o budoucnosti země. Na druhé straně, dospělý, pokud má vůli, aspirace a schopnosti, může svoje vzdělání výrazně ovlivnit a zvýšit svůj sociální status. Podle Beneše současný systém vzdělávání dospělých není schopen odstranit sociální nerovnosti a spíše je prohlubuje. To se projevuje např. v trendech:

- *nárůstu významu odborného vzdělávání na úkor vzdělávání všeobecného, které je potencionálně dostupné pro všechny;*
- *zvětšujících se rozdílů v přípravě elit a vyšších vrstev;*
- *růstu vzdělávání dospělých, které reaguje přímo na určité problémy a situace a omezuje se tím na určité skupiny;*
- *přenášení zodpovědnosti za dosažené vzdělání na jednotlivce, přičemž ne každý je stejně připraven tuto zodpovědnost snést a ne každý je dostatečně zainteresovaný. Nerovnosti mají tedy i subjektivní důvody.*³⁵

Úkolem státní politiky v oblasti vzdělávání dospělých je poskytnout příležitost všem skupinám občanů zúčastnit se celoživotního vzdělávání a podporovat proto všechny jeho formy- formální, neformální i informální vzdělávání. K demokratičnosti a dostupnosti vzdělávání obecně přispělo hromadné rozšíření osobních počítačů a snadná dostupnost internetu. Tato oblast je podporovaná státem, podniky školícími své zaměstnance i firmami, které vyrábějí jak počítače samé, tak počítačové programy. Vybavenost veřejných knihoven počítačovou technikou přineslo změny v oblasti informačního vzdělávání a současné knihovny poskytují široké spektrum služeb a množství dříve nedostupných informací. Ke vzdělávání, především informálnímu, významně slouží sociální média. Potřeba podporovat kompetence občanů využívat nové technologie a získávat přístup k informacím se odráží i ve strategiích Evropské unie, která pro podporu informační společnosti vytvořila řadu iniciativ. Již v roce 2009 vydala Evropská komise

³⁵BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 67

doporučení pro podporu mediální gramotnosti (Commission Recommendation, 2009), ve kterém vyzývá členské státy k následujícím krokům:

- *otevření veřejné debaty o začlenění mediálního vzdělávání do školních osnov;*
- *spuštění informačních kampaní, které by měly zvýšit povědomí občanů o tom, jak v digitálním prostředí vznikají konkrétní obsahy, jak jsou tyto informace zpracovávány a dále šířeny, jak fungují vyhledávače a jak je možné optimalizovat využití vyhledávačů;*
- *informování občanů o tom, jak rozeznávat hranice mezi marketingem a jinými obsahy;*
- *informování občanů o problematice autorských zpráv v digitálním prostředí;*
- *informování především mladých lidí prostřednictvím informačních balíčků o tom, jak jsou na internetu zpracovány jejich osobní údaje.³⁶*

Součástí Strategie EU 2020 je Akční plán Digital Agenda for Europe z roku 2010. Dokument považuje moderní ICT za jeden z hlavních pilířů evropské ekonomiky, zahrnuje mimo jiné využití informačních a komunikačních technologií pro hospodářský růst a nové pracovní příležitosti, vytvoření jednotného digitálního trhu napříč státy EU, boj proti počítačové kriminalitě a také podporu počítačové gramotnosti.

Tradičním prvkem vzdělávání dospělých je profesní vzdělávání, někdy nazývané další kvalifikační vzdělávání. Beneš uvádí, že „*další kvalifikační vzdělávání je jeden z nerychleji expandujících sektorů služeb, a co do počtu účastníků a výše vynaložených prostředků nejrychleji rostoucí vzdělávací sektor*“.³⁷ Odborné vzdělávání získané v odborných a vysokých školách je státně regulováno (učební plány, délka školní docházky, kvalifikace učitelů, certifikace a hierarchizace dosaženého vzdělání), je považováno za vstupenku k výkonu povolání a na ně navazuje další profesní vzdělávání. Podle citovaného autora lze rozlišovat:

³⁶KOVÁŘOVÁ, Pavla. *Trendy v informačním vzdělávání*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 61. ISBN 978-80-87500-18-7, s. 61

³⁷BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 159

Další vzdělávání specifické pro určitá povolání. Zde se většinou jedná o vysoce kvalifikované profese jako lékař, právník, programátor atd., pro které je další vzdělávání nutností, a to zajišťují specializovaná zařízení, např. advokátní komory.

Další vzdělávání specifické pro určitý typ zaměstnavatele. Státní správa, vojsko, policie, velké podniky a banky si vytvářejí vlastní, pro ostatní pracující uzavřené systémy vzdělávání jako součást své personální práce. Pracovníci těchto podniků mají většinou dobrou příležitost k dalšímu vzdělávání.

Další vzdělávání v každém přístupných povoláních. K nim patří např. řidiči, pracovníci úklidových firem, ale i řemeslníci v malých, nesespecializovaných živnostech. Nabídka a možnost dalšího vzdělávání pro tuto skupinu je omezená.

Další vzdělávání pro nezaměstnané, postižené, nekvalifikované, které je z velké části závislé na státní podpoře.³⁸

V rámci dalšího profesního vzdělávání se rozlišuje vzdělávání různých sociálních profesních skupin, čemuž se přizpůsobuje jak obsah vzdělávání, tak metody a techniky. V praxi se jedná o:

- vzdělávání vrcholového managementu;
- vzdělávání nižšího a středního managementu a personálu;
- vzdělávání řadových zaměstnanců;
- vzdělávání perspektivních zaměstnanců v rámci talent managementu;
- nabídka pro všechny zaměstnance, např. jazykové kurzy.

Nabídka dalšího vzdělávání je závislá jak na velikosti podniků, tak na jejich oborové příslušnosti. Obsah a metody jednotlivých typů dalšího vzdělávání budou podrobněji rozebrány v dalším textu. Další profesní vzdělávání probíhá jak v rámci formálního, tak neformálního vzdělávání a otevřenou otázkou je, jak zhodnotit informální vzdělávání, které realizuje řada pracovníků zejména na vyšších postech.

³⁸BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5, s. 160

V současnosti nemá žádná instituce monopol na realizaci vzdělávání dospělých, ale jako socializační instituce jsou tyto pořízeny jak pedagogickým, tak sociálním nárokům (ekonomickým, politickým a dalším). Systém vzdělávání dospělých je velmi různorodý, tak jako jsou různorodé organizace, které je poskytují. Jejich zřizovatelem může být stát, veřejné, veřejně- právní, nezisková, soukromá či komerční organizace. Podle obsahu se jedná o vzdělávání odborné, všeobecné, zájmové, kulturní, občanské vzdělávání či rozvoj osobnosti. Pokud vzdělávání dospělých zajišťují čistě vzdělávací instituce, může se jednat jak o školské organizace, tak o tržně a komerčně zaměřené organizace (ty mohou v některých případech podléhat státní administrativě, např. v případech státních dotací na rekvalifikace). Vzdělávání je ovšem realizováno v řadě podniků a organizací, jejichž hlavní účel je sice jiný než vzdělávání, ale vzdělávací záměry s hlavním účelem organizace plně souvisejí. Jsou to např. podniky, administrativa, armáda, policie, politické strany, odbory, církve, kulturní organizace, spolky. Vzdělávání se realizuje i v rámci různých svépomocných a alternativních hnutí, jako součást trávení volného času, kulturního života, působení médií atd.

1.4 Podnikové vzdělávání jako součást celoživotního učení a vzdělávání

V podnicích je podnikové vzdělávání považováno za jednu z nejdůležitějších složek personálního rozvoje podniku. Podniky si stále více uvědomují, že hodnota organizace je závislá především na lidech, kteří v ní pracují, že kvalitní lidské zdroje jsou to, co tvoří nejvýznamnější konkurenční výhodu. *„Čím více organizace lidi motivuje a čím lepší vytváří podmínky pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, tím větší má šanci, že se budou v tvrdých podmínkách globální konkurence chovat proaktivně: předvídat a využívat příležitosti, inovovat a optimalizovat produkty vedoucí ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků, zvyšovat přidanou hodnotu produktů“.*³⁹ Vzdělávání pracovníků úzce souvisí s osobním rozvojem každého jedince a podmiňuje jeho pracovní spokojenost. Výše citovaný Jan Barták zdůrazňuje odpovědnost každého jedince za vlastní vzdělávání a definuje jej jako plánovitou činnost, která *„má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat*

³⁹BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3, s.9

*správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností*⁴⁰. Rozvoj potom definuje jako: „komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by zahrnovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka, zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny“.⁴¹ V minulosti se podnikové vzdělávání zaměřovalo především na získávání a prohlubování kvalifikace, vycházelo z potřeb podniku a zaměřovalo se především na profesní znalosti. Dnes je podnikové vzdělávání chápáno jako proces, při kterém zaměstnanci získávají a prohlubují:

- *znalosti,*
- *porozumění,*
- *dovednosti,*
- *změny chování,*
- *sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěru) a změny postojů.*⁴²

V moderním managementu je kladen důraz na správnou identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Personální útvary sledují, co je pro pracovníky důležité, co je motivuje a co by mohlo napomoci k zlepšení jejich pracovního výkonu. Vzdělávací plány moderně řízených podniků vycházejí jak z potřeb podniků, tak z potřeb zaměstnanců. „V současném globálním podnikatelském prostředí se stává zřejmé, že ani spokojenost a stabilita, a dokonce ani loajalita a určitý stupeň oddanosti nejsou dostačující pro zabezpečení požadovaného vztahu mezi výkonem pracovníků a pozitivními obchodními výsledky“.⁴³ Kouzelným slůvkem, které by mělo zajistit prosperitu organizace, se stává „angažovanost“. Dobře fungující organizace by měla mít skutečně a plně angažované pracovníky, což znamená nutnost inovací oblasti personální práce, včetně oblasti podnikového vzdělávání.

⁴⁰BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3, s. 9

⁴¹ Tamtéž, s. 11

⁴²HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1, s.12

⁴³ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1, s.13

Tabulka 3: Změny ve světě práce

Tradiční	Moderní
stabilní organizační prostředí	permanentní změna
konstantnost	Rozmanitost
celoživotní zaměstnání	nejisté zaměstnání
individuální práce	týmová práce
horizontální struktura	vertikální struktura
externí kontrola a dohled	sebekontrola a samořízení
závislost na organizaci	vlastní odpovědnost
podrobný popis práce	redesign pracovního místa dle dovedností a preferencí jeho současného držitele (Job Crafting)
pevné plány, postupy, schémata, modely	téměř žádná omezení (času a místa)
fyzické požadavky	mentální a emocionální požadavky
zkušenosti	kontinuální vzdělávání
pracovat tvrdě	pracovat chytře

Zdroj: TRUSS, Catherine et al: *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Simon 1999, ISBN 978-0-415-65741-9, s. 16

Výše uvedené změny vedly ke stavu, který je nazýván psychologizací pracoviště. Aby organizace přežila, potřebuje, aby její pracovníci disponovali určitými psychologickými schopnostmi jako je schopnost týmové práce, asertivita, komunikační dovednosti, schopnost sebekontroly, pružnost apod. „*Příspěvek pracovníků se stává důležitou obchodní otázkou, protože ve snaze vyprodukovat vyšší výkon s menším nárokem na vstup pracovníků, nemají organizace jinou možnost než se pokusit zapojit nejen tělo, ale i mysl a duši každého pracovníka*“.⁴⁴ Pro oblast podnikového vzdělávání z toho vyplývá, že vedle odborných kompetencí pracovníků je nutno posilovat především psychologické a komunikační kompetence pracovníků. Samozřejmostí je, že v současnosti musí organizace zajišťovat pracovníkům přístup k odbornému vzdělávání, který je součástí

⁴⁴ULRICH, Dave. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, ISBN 978-08-758-4719-6, s. 125

celkové odměny. Výcvik musí být zaměřen jak k růstu výkonu jednotlivých pracovníků, tak k růstu výkonu celé organizace a k rozvoji učení se. Konkrétně se jedná o výcvik takových dovedností, jakými je např. práce s novým softwarem, time management, motivace týmu či změna chování vedoucí k lepší efektivnosti pracovního výkonu. Kromě toho moderní personální práce umožňuje pracovníkům budoucí růst a příležitosti (Future Growth and Opportunity) a zajišťuje proto vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce (Learning and Development Beyond Current Job). Tímto způsobem organizace pozitivně ovlivňují motivaci, angažovanost a oddanost pracovníků vůči organizaci. Poskytují pracovníkům možnost rozvíjet nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a připravovat je tak na budoucí náročnější a z hlediska úrovně i vyšší pracovní úkoly. Klasik managementu Michael Armstrong postuluje následující hodnoty, které musí respektovat efektivní personální práce v oblasti lidských zdrojů:

- *spravedlnost (zacházet se zaměstnanci spravedlivě a nestranně),*
- *ohleduplnost (respektovat situaci jedinců při rozhodování),*
- *učení probíhající v organizaci (nutnost prosazovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců),*
- *výkon prostřednictvím lidí (vytvářet kulturu výkonu),*
- *kvalita pracovního života (trvalé zlepšování kvality pracovního života),*
- *pracovní podmínky (bezpečné, zdravé a příjemné pracovní podmínky).⁴⁵*

Vysoká výkonnost organizace není možná bez nárůstu kompetencí a sebeřízení pracovníků. Teprve pokud je na vysoké úrovni jak výkonnost pracovníků, tak výkonnost procesů, lze hovořit o směřování k učící se organizaci. Výkonnost pracovníků je řízena jak prostřednictvím hodnocení a odměňování, tak jejich vzděláváním a rozvojem. K základním úkolům každého podniku patří získat, udržet si a rozvíjet talentované pracovníky. „Řízení talentů by mělo být součástí podnikové strategie a mělo by se odrazit v podnikových plánech“.⁴⁶ Umět pracovat s individuálními odlišnostmi pracovníků klade

⁴⁵ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 577

⁴⁶ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9, s.263

vysoké nároky na manažery na všech stupních řízení, od top managementu po liniové manažery a leadery pracovních kolektivů. Talent management musí sledovat dva rozdílné cíle. Na jedné straně musí podporovat diverzitu, na druhé straně musí řídit vnitřní mobilitu a zajišťovat nástupnictví. V každé organizaci existují jedinci, kteří disponují vysokým potencionálem, podávají nadstandardní výkon a organizaci přinášejí mimořádnou hodnotu. Talent management musí potom zahrnovat individuální vzdělávání a trénink a musí se odrážet v kariérních plánech. V dobře řízených organizacích je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považováno za významnou hodnotu, která se promítá jak do strategických plánů, tak do etického kodexu organizace a do podnikové kultury.

2 VZNIK A VÝVOJ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V současnosti je podnikové vzdělávání nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, které historicky navázalo na dřívější personální práci. Úkolem vrcholového vedení každého podniku je vytvořit pro vzdělávání zaměstnanců adekvátní organizační a finanční podmínky.

2.1 Vývoj podnikového vzdělávání

V počátečních fázích průmyslové výroby měla personální práce výlučně pasivní roli a zajišťovala administrativní procesy spojené se zaměstnáváním lidí, uchovávání písemností a dokumentů týkajících se zaměstnanců a mzdové záležitosti. V 19. století vzdělání dospělých probíhalo mimo rámec podniků z iniciativy spolků a dobročinných organizací. Například na území Čech z popudu literárního odboru Československé dělnické besedy v Praze, provedl profesorský sbor Filosofické fakulty České university v Praze několik přednášek pro dělnictvo. V rakouských poměrech však nebyly tyto snahy vnímány jako vzdělávací, ale jako politická činnost. Ve 20. století se postupně personální práce nezaměřovala pouze na personální administrativu, ale zajišťovala i další funkce, spojené s péčí o zaměstnance. Teorie a metody řízení Human Relations, která vznikla v USA v třicátých letech, našla ohlas i v českých zemích a jejich aplikace v Baťově koncernu představovala před válkou evropskou špičku. Jejich součástí byl i propracovaný systém firemního vzdělávání a kariérního postupu pracovníků. V éře socialismu doprovázelo personální práci tzv. kádrování a součástí podnikového vzdělávání bylo nejen odborné vzdělávání, ale i propaganda marxismu- leninismu.

Moderní personální práce zahrnuje analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování, rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru, podnikové vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péči o pracovníky, personální informační systém, dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnanosti. Mimořádný význam v rámci personální práce má personální andragogika a zajišť'ování firemního vzdělávání. Vzhledem k tomu, jak se v éře globalizace a komputelizace mění způsob řízení podniků a organizací, mění se i obsah a formy podnikového vzdělávání, které musí vycházet z aktuálních vzdělávacích potřeb jak organizace, tak jednotlivých pracovníků. Významným faktorem je, že se do podnikové praxe v rámci zemí Evropské unie od 90. let dvacátého století aplikuje tzv. diverzity management. Diverzity

management vznikl v USA v 80. letech jako reakce na problémy trhu a jeho smyslem je oživení pracovního trhu prostřednictvím poskytnutí rovných příležitostí doposud opomíjených skupin obyvatel. Může se jednat např. o ženy s malými dětmi, zdravotně postižené občany, starší lidi, absolventy bez praxe, migranty. Podle koncepce diverzity managementu představují tito lidé nejen nevyužité pracovní rezervy, ale i šanci, jak oživit tým a zajistit v něm žádoucí diverzitu. „Úspěšní jednotlivci netvoří homogenní skupinu – patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace. *Participace žen, příslušníků menšin, seniorů a lidí různých národností na pracovní síle v posledních desetiletích roste*“.⁴⁷ Organizace, které chtějí v současném globálním prostředí uspět musí diverzitu respektovat a umět ji efektivně využít. Podle studie Evropské komise *The Costs and Benefits of diversity*, u kterých byla zavedena opatření na podporu diverzity, uvádějí tyto významné přínosy:

- *posílení kulturních hodnot uvnitř organizace,*
- *zlepšení reputace organizace,*
- *lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí,*
- *zlepšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků,*
- *zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi pracovníky.*⁴⁸

V angličtině pojem diversity označuje koncepci, jejímž cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.⁴⁹ Podle Egera et al. je diverzity management přístup, který respektuje a akceptuje rozmanitost a rozdílnost, kterou reprezentují lidé z různých sociálních skupin a prostředí. Jeho cílem je „budovat inkluzivní organizační kulturu, podporovat rovné příležitosti a umožňovat všem pracovníkům uplatnit svou odlišnost ve prospěch celku a rozvíjet svůj potenciál“.⁵⁰ „Základní podmínkou úspěšné aplikace diverzity managementu v praxi je osobní podpora a přesvědčení o významu zavádění tohoto konceptu řízení ze strany vrcholového vedení

⁴⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jirí BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1, s. 167

⁴⁸ Tamtéž, s. 167

⁴⁹ V České republice je zpravidla chápána diverzita v užším významu jako respektování individuality pracovníků vyplývající z jejich rozmanitosti jedinečnosti především jako dodržování rovných příležitostí.

⁵⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

*organizace.*⁵¹ Tato skutečnost by se měla promítnout do profesního vzdělávání manažerů, což bude analyzováno v dalším textu. Pokud budou programy získávání, výběru a přijímání pracovníků zaměřeny na diverzitu, je nezbytné následně věnovat zvýšenou pozornost adaptačním programům pro nové pracovníky, zavést efektivní systém mentoringu, plánování kariéry a dalšího vzdělávání. Obdobným konceptem je tzv. age management, který lze zjednodušeně definovat jako řízení lidských zdrojů všech věkových skupin. Cílem je především využít silných stránek pracovníků bez ohledu na věk. Opatření v rámci age managementu by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a kvůli svému věku nebyl znevýhodňován, což je považováno za předpoklad celoživotní zaměstnanosti. (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., 2013). Manažeři by měli znát psychologická specifika jednotlivých věkových skupin a tomu přizpůsobit příslušné vzdělávací aktivity, přičemž platí, že žádná věková skupina by neměla být z podnikového vzdělávání vyloučena.

V podnikové praxi se jeví jako účelné rozlišit tři věkové skupiny pracovníků: generaci Y, generaci X, a pracovníky 50 +.

Generace Y

Do generace Y se řadí lidé narození v letech 1980 -1995, tedy začínající pracovníci, kteří vstoupili do pracovního procesu teprve v 21. století. Tato generace má jiné požadavky, jiné postoje a jiná očekávání než generace předchozí. Vyžaduje jiný styl manažerského vedení a jiný styl spolupráce a komunikace ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel.⁵² Řada z nich má zkušenosti s prací v zahraničí. Tato generace se narodila v době klidu a míru a až do 11. září 2011, (teroristický útok v USA) byli její příslušníci přesvědčeni, že se jim nemůže nic stát a že mohou dosáhnout všeho, co chtějí. Mají velké ambice, chtějí mít zajímavou práci a svobodu. V práci hledají nejen kolegy, ale i přátele, dobře pracují v týmech, jsou v případě potřeby zaměstnání změnit. Za významnou hodnotu pokládají osobní život (rodinu, přátele a koníčky, zdraví atd.) a neupřednostňují proto práci. Pracují efektivně, jsou flexibilní a kreativní, přinášejí nové nápady a inovace. *„Při rozvoji a vzdělávání vyžadují individuální přístup, oslovuje je zejména kaučing,*

⁵¹SOKOLOVSKÝ, Tomáš, et. Al, Diverzity Management. Praha, 2009. Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2 projektu „Diverzity pro OZP“ (CZ.1.04/5.1.01/12.0069), s. 12

⁵²HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1, s.132

který jim umožňuje hledat si své vlastní cesty v další kariéře i v osobním životě“.⁵³ Vhodné je pro ně dlouhodobé vzdělávání a získávání zkušeností v nejrůznějších oblastech, v nichž zaměstnavatel působí a vzhledem k jejich obecné znalosti digitálních technologií, jim vyhovuje elektronické učení. Od zaměstnavatele očekávají dobrou firemní komunikaci, efektivní rozvojové programy a možnost povýšení.

Generace X

V České republice se této generaci eufemisticky říká „Husákovy děti“. Jedná se o ženy a muže narozené v letech 1965 (někdy 1961) – 1981, kterým se také říká sendvičová generace, neboť často mají povinnosti jak ke svým dětem, tak ke svým stárnoucím rodičům. Tato generace vyrostla v dobách přechodu z moderní společnosti na společnost postmoderní, tedy v době finanční, rodinné a společenské nejistoty a vyznačuje se (mimo jiné) vzrůstem počtu rozvodů. V zaměstnání jsou zpravidla loajální a preferují jistotu zaměstnání (dlouhodobé zaměstnání), odvádějí dobrou práci, za kterou požadují adekvátní odměny (peníze jsou pro ně významnou hodnotou) a budoucí postup na kariérním žebříčku. Práci považují za jednu z největších hodnot, často pracují přesčas a dávají jí přednost před rodinou. Mají zájem učit se novým věcem, neradi si připouštějí, že práci s technikou a technologiemi neovládají tak dobře jako mladší generace a jsou ochotní absolvovat proto nejrůznější kurzy, včetně kurzů jazykových. Někteří z nich dále studují na vysokých školách a absolvují různé rekvalifikační kurzy. Jedná se o skupinu pracovníků, která má nejvyšší ambice, nejvíce usiluje o povýšení a je ochotna pro to nejvíce udělat.

Pracovníci 50 +

Reálným faktem je, že se zvyšuje průměrný věk dožití evropské populace a v závislosti na tom se posunuje hranice odchodu do důchodu. Tato skupina se obecně pokládá za nejvíce ohroženou na trhu práce a dostatečně není zohledňováno, že její členové mají také svoje přednosti. Patří k nim *„jejich zkušenosti, praxe, odbornost, zručnost, dovednosti, znalosti a profesní vyzrálost a s nimi související spolehlivost, názorová stabilita, odpovědnost, důkladnost, pečlivost, přesnost, rozvážnost, modrost, vytrvalost a vyzrálost osobnosti, zlepšující se strategické myšlení; tyto položky jsou často*

⁵³ Tamtéž, s. 144

*důležitější než teoretické znalosti“.*⁵⁴ Za jejich nedostatky je považována menší dovednost v práci s počítači a digitální technikou vůbec, menší jazykové znalosti, zdravotní problémy, menší výkonnost (zejména v oblasti fyzické práce) atd. Aby organizace využily silné stránky této věkové skupiny a eliminovaly její slabé stránky, musí realizovat určitá opatření jak v obsahu, tak v organizaci práce (opatření v oblasti pracovních náplní, ergonomická opatření omezující fyzickou náročnost práce, podpora zdraví, jejich pracovní zařazení na vyšších pracovních postech apod.). Vzdělávání této věkové skupin, by mělo být přizpůsobeno jejich individuálním vzdělávacím potřebám, jak co se týče obsahu, tak co se týče formy a mělo by podporovat udržení pracovní schopnosti až do odchodu do důchodu.

V praxi se osvědčuje, aby organizace uplatňovala diverzitu, vytvářela pracovní týmy z pracovníků všech věkových skupin, podporovala mezigenerační spolupráci a do podnikového vzdělávání zapojovala pracovníky všech věkových skupin. Z andragogického hlediska se všichni dospělí účastníci vzdělávání liší od mládeže zejména:

- věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi, dovednostmi, schopnostmi, vlastnostmi;
- růzností motivů ke studiu, vzdělávacími potřebami, životními postoji;
- odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů (úměrně tomu, jak objektivně významné skutečnosti vzdělávání považují či nepovažují i za subjektivně –tj. pro ně samé).

U dospělých v produktivním věku převažuje pragmatické myšlení a chtějí mít jasno, co jim vzdělávání přinese. Aby podnikové vzdělávání bylo efektivní, musí být průkazné spojení mezi individuálními potřebami pracovníků, potřebami organizace, pracoviště a podle Bartáka ještě:

učením;

⁵⁴HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1, s. 200

vytýčením cílů kurzu;

návrhem výuky ve vztahu k vytýčeným cílům;

způsobem výuky, včetně efektivního využívání dostupných zdrojů;

důsledky výuky;

zhodnocením přínosu učení pro dospělého účastníka i pro organizaci;

efektivnosti vzdělávání, resp. smysluplného vynaložení času, peněz a energie na příslušné vzdělávání.⁵⁵

Při plánování podnikového vzdělávání, je nezbytné kvalifikovaně volit témata vzdělávání, správně zvolit cílové skupiny (respektovat, aby účastníci kurzu měli podobné jak funkční zařazení, tak podobnou úroveň znalostí a dovedností), správně volit vyučovací metody a techniky (mimo jiné využívat i e-learningové učení). Z výše uvedených skutečností vyplývá, že podnikové vzdělávání musí vycházet jak z potřeb organizace jako celku, tak z potřeb pracovních skupin a jednotlivců. V úvahu musí být přitom brány nejen vzdělávací potřeby, které mají odstranit aktuální deficity, ale i vzdělávací potřeby budoucí, vycházející ze strategických cílů organizací. V rámci řízení lidských zdrojů v oblasti podnikového vzdělávání musí být analyzovány vzdělávací potřeby (současné i budoucí).

- u organizace jako celku – tj. podnikové potřeby
- u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tj. skupinové potřeby
- u jednotlivých pracovníků – tj. individuální potřeby

V současné době je považován za nejefektivnější způsob řízení, který vede k vysokému výkonu jak jednotlivců, tak organizace jako celku, způsob řízení založený na schopnostech. Podle Armstronga se tento způsob řízení uplatňuje zejména v procesech spojených se získáváním a výběrem pracovníků, vzděláváním a rozvojem, s řízením

⁵⁵BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3, s. 16

pracovního výkonu nebo odměňováním.⁵⁶ Na základě empirického výzkumu realizovaného v roce 1982 Boyatzisem byly definovány tři typy schopností a to:

schopnosti chování,

odborné schopnosti

National Vocational Qualification (NVQ, SBNVQ).

U konkrétního jedince ovlivňují všechny typy schopností faktory jako osobnostní vlastnosti, motivy, zkušenosti a chování. Schopnosti chování jsou někdy označovány jako měkké dovednosti či měkké schopnosti a označují chování vedoucí k požadovaným výkonům v oblastech jako je týmová práce, komunikace, řízení lidí, rozhodování a komunikace se zákazníky. Odborné schopnosti jsou označovány jako „tvrdé dovednosti či tvrdé schopnosti“ a označují, co musí člověk znát nebo umět, aby mohl úspěšně vykonávat danou práci a odvést odpovídající pracovní výkon. NVQ/SNVQ- pojetí „ odborné způsobilosti“ bylo vymezeno ve Velké Británii jako součást vytváření procesů vytváření standardů Nacional Vocational Qualification. Specifikují minimální standardy pro plnění stanovených úkolů a vykonávání stanovených činností tak, aby je bylo možné v rámci certifikace sledovat a posuzovat.⁵⁷

2.2 Další profesní vzdělávání jako nezbytný kvalifikační předpoklad

V praxi se pro profesní vzdělávání dospělých používají různé termíny jako další profesní vzdělávání a další odborné vzdělávání. Palán definuje profesní vzdělávání jako: „*všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního profesního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání.*“... „*Profesní vzdělávání má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu.*“⁵⁸ Většinou se tedy pod pojmem profesní vzdělání rozumí souhrn

⁵⁶ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 128

⁵⁷ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 129

⁵⁸ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení.* Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7, s. 36

vzdělávacích aktivit zaměřený na prohloubení, zvýšení, doplnění, případně změnu kvalifikace pracovníků s cílem dosáhnout aktuálně požadovaných kompetencí. V rámci podnikového vzdělávání jsou realizovány 2 typy vzdělávacích aktivit: **Výcvik**, zaměřený na odstranění deficitů v praktických znalostech, které jednotlivec aktuálně potřebuje využívat na stávající pracovní pozici.

Rozvoj, směřující k budoucím potřebám uplatnění pracovníka zejména, ale nejen v rámci dané organizace.⁵⁹

V přístupu k podnikovému vzdělávání rozlišuje Tureckiová tři vývojové fáze, odpovídající úrovni rozvoje lidského kapitálu v organizaci.

- *firemní vzdělávání realizované dle předem připravených a schválených plánů- tradiční pojetí systematického firemního vzdělávání, jak mu rozumí současná firemní praxe;*
- *firemní vzdělávání, které je strukturováno podle předem vymezených cílových skupin a individualizováno dle vzdělávacích potřeb těchto skupin, nebo dokonce jednotlivých zaměstnanců- je zajišťováno primárně rovněž plánovitě a cyklicky, jsou však do něj aktuálně zařazovány vzdělávací akce a vytvářeny příležitosti k učení v souladu s nově zjištěnými prioritními potřebami rozvoje organizace, skupin i jednotlivců v jejím rámci.*
- *firemní vzdělávání v širším smyslu, které má být faktickou, cílenou a smysluplnou podporou rozvoje všech členů organizace, nikoliv jen prostřednictvím formalizovaných vzdělávacích aktivit, tj. vlastně podpora individuálního i organizačního učení s možností implementace myšlenek učící se organizace nebo strategie managementu znalostí.⁶⁰*

⁵⁹TURECKIOVÁ, Michaela. *Změny v přístupech k rozvoji lidského potenciálu v prostředí zaměstnavatelských organizací a role personalistů*, s.155-172. In: TURECKIOVÁ, Michaela. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-06-2, s. 156

⁶⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Změny v přístupech k rozvoji lidského potenciálu v prostředí zaměstnavatelských organizací a role personalistů*, s.155-172. In: TURECKIOVÁ, Michaela. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-06-2, s. 157

V současné době se profesní vzdělávání neomezuje jen na rozvoj profesních způsobilostí, ale vzdělávací aktivity další. Část z nich je stanovena a garantována zákonem (Zákon č.262/206 Sb., Zákoník práce).“ V souladu s tím probíhá tzv. normativní vzdělávání a vyplývá z něj povinnost zaměstnavatelů poskytovat vzdělání (zaškolování) novým pracovníkům a absolventům a pečovat o rozvoj potenciálu (jde o prohlubování a zvyšování kvalifikace) též ostatních pracovníků.⁶¹ V rámci profesního vzdělávání se pracovníci seznamují s novými poznatky, absorbují je a rozvíjejí do nových schopností a dovedností, do nového profesního chování a jednání. Profesní vzdělání musí být systémové cílené a cíleně zaměřené. Posláním profesního vzdělání je „*připravit plně kvalifikované pracovníky s nezbytnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro současné i budoucí potřeby organizace*“.⁶²

2.3 Inovace v podnikovém vzdělávání

Schopnost správně motivovat své spolupracovníky patří ke stěžejním kompetencím manažerské práce. Základní úlohou současných manažerů je řízení pracovního výkonu tak, aby došlo k zvyšování pracovního výkonu organizace prostřednictvím zvyšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Řízení pracovního výkonu je především záležitostí liniových manažerů a významnou roli v něm hraje učení a vzdělávání. Prvořadým úkolem řízení pracovního výkonu je rozvíjení, zlepšování výkonu, což je nejdůležitější vzdělávací a rozvojový aspekt řízení pracovního výkonu. Aby byl tento proces skutečně efektivní, je účelné, aby:

- 1) *Existoval rámeček osobního rozvoje, který zabezpečuje plány osobního rozvoje jako součást celkového plánování a uskutečňování činností;*
- 2) *Využívaly se – kdykoliv je to možné-příležitosti ke koučování.*⁶³

⁶¹Tamtéž, s. 159

⁶²ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9, s.270

⁶³ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, s. 267

Právě řízení pracovního výkonu umožňuje pracovníkům, aby poznali potřeby svého rozvoje a vede k tomu, aby se lidé jednak učili ze zkušeností a poznali specifické potřeby vzdělávání. Tyto specifické potřeby potom mohou být řešeny pomocí formálních kurzů v rámci podnikového vzdělávání, dalšího profesního vzdělávání mimo podnik, popřípadě prostřednictvím e- learningových kurzů. Největší význam řízení pracovního výkonu je v tom, že vytváří podnikovou kulturu přející učení a vzdělávání. „*Poskytuje tak prostor pro to, aby byli lidé úspěšně vedeni úskalími svých pracovních výzev a problémů, aby se zajistilo, že budou mít čas a zdroje potřebné k učení a vzdělávání a aby se jim dostalo zpětné vazby a podpory, kterou k učení a vzdělávání potřebují*“.⁶⁴

Motivace zaměstnanců k učení a vlastnímu rozvoji, je významným článkem vzdělávacího procesu. Motivaci ovlivňuje především hodnota, jíž účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu k svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost a jsou-li příliš náročné, úsilí účastníků v průběhu kurzu se bude snižovat. *Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez ohledu na zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.*⁶⁵ Pro podnik je efektivní, aby měl vhodný systém motivace pracovníků ke vzdělávání. Stimulační faktory přitom musí:

vycházet ze strategie podniku;

vycházet z cílů podnikového vzdělávání;

respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku;

*reagovat na společenskou situaci v zemi.*⁶⁶

⁶⁴ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, s. 267

⁶⁵VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 102

⁶⁶VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 103

Tato hlediska musí být vzata úvahu, přičemž platí, že základním motivačním faktorem pracovníků ke vzdělávání je jejich vnitřní potřeba. Vedení podniku si musí uvědomit, že každého motivuje každý faktor v různé míře a volit proto individuální přístup k pracovníkům a stanovit jaké motivační faktory jsou společné pro pracovní kolektiv. Dnes řada pracovníků považuje možnost dalšího profesního vzdělávání za součást celkové odměny. Organizace jsou nuceny poskytovat pracovníkům vzdělávání, které přispívá k růstu jejich výkonu. Může se jednat například o takové aktivity jako je práce s novým softwarem, time management, motivace týmu či změna chování vedoucí k lepší efektivnosti pracovního výkonu. Efektivním vzděláváním se umožňuje udržet motivaci a angažovanost pracovníků a je důležitou částí nemotné odměny. Výše citovaní autoři uvádějí příklad motivačních faktorů takto:

Tabulka 4: Přehled motivačních faktorů vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Využití získané kvalifikace- seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenost na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8, s. 104

Ve vztahu k učení a vzdělávání se v rámci řízení pracovního výkonu vyskytují tři fáze:

1. *projednávání a uzavírání dohod o pracovním výkonu a plánování pracovního výkonu;*
2. *řízení pracovního výkonu v průběhu roku;*
3. *zkoumání pracovního výkonu.*⁶⁷

Dohoda o pracovním výkonu jako rámec pro učení a vzdělávání

Základem dohody o pracovním výkonu musí být společná analýza role konkrétního jedince v pracovním procesu, vytvoření nového nebo aktualizovaného profilu role, který stanovuje jakých výsledků má být dosaženo a jaké schopnosti jsou k dosažení těchto výsledků zapotřebí. Diskutuje se o příležitostech ke kariéře a o učení a vzdělávání, které je potřebné k využití těchto příležitostí. Výsledkem je plán osobního rozvoje, jemuž je věnována pozornost v dalším textu.

Učení a vzdělávání v průběhu roku

Řízení pracovního výkonu je permanentní proces, jehož součástí je učení. Každý pracovní výkon je příležitostí k učení a manažeři musí působit na lidi, aby si to uvědomovali, a musí propagovat a podporovat každodenní učení a vzdělávání. Lidé by měli sami poznat, jaké znalosti a dovednosti budou k plnění nových úkolů potřebovat a na základě zpětné vazby jim v případě potřeby jim manažeři musí zajistit potřebné koučování, výcvik nebo získání zkušeností.

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu jako událost vhodná k učení

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu se děje v organizacích zpravidla 1 x ročně a lze je považovat za událost, při níž dochází k učení. Pracovníci by podle Armstronga měli být vedeni k tomu, aby vystupovali aktivně, přemýšleli o svých vzdělávacích potřebách a o tom v jakém směru by se chtěli rozvíjet. Cílem je, aby pocíťovali odpovědnost za vlastní učení a vzdělávání, i za jejich praktické uplatňování.

⁶⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, s. 268

Výsledkem by měl být jejich vlastní plán osobního rozvoje, při jehož naplňování jim bude nápomocna organizace a její manažeri.

Plánování osobního rozvoje

Současné pojetí plánování osobního rozvoje lze považovat za podstatný faktor, který vyžaduje inovace v oblasti podnikového vzdělávání. „*Plány osobního rozvoje jsou založeny na pochopení toho, co lidé dělají, čeho dosáhli, jaké znalosti a dovednosti mají a jaké znalosti a dovednosti potřebují*“.⁶⁸ Součástí plánů osobního rozvoje jsou formální vzdělávací a výcvikové kurzy, ale i řada dalších vzdělávacích aktivit, které Armstrong vymezuje takto:

- *Koučování;*
- *Napodobování nějakého vzoru v roli (mentoring);*
- *Pozorování a analyzování toho, co dělají jiní (dobrý postup, dobrá praxe);*
- *Rozšiřování role (obohacování práce);*
- *Práce na projektu (zvláštní pověření);*
- *Zapojení do jiných oblastí práce (rotace práce);*
- *Zapojení do společenství praktiků (učení se od jiných lidí, kteří vykonávají podobnou práci);*
- *Učení se činností, akcí;*
- *Učení a vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)*
- *Četba doporučené literatury.*⁶⁹

Plán osobního rozvoje stanovuje, co je třeba udělat a jak to udělat, zejména:

- *Potřeby učení/vzdělávání;*
- *Očekávané výsledky učení (cíle učení);*
- *Činnosti / aktivity učení směřující k uspokojení daných potřeb;*

⁶⁸ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, s. 269

⁶⁹ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, s. 270

- *Odpovědnost za učení/vzdělávání- co budou dělat jednotliví pracovníci a jakou podporu a pomoc budou požadovat od svého manažer a útvaru lidských zdrojů, nebo ostatních lidí;*
- *Načasování-kdy se očekává, že bude daná vzdělávací aktivita zahájena, resp. dokončena.⁷⁰*

Inovace v oblasti podnikového vzdělávání jsou nedílnou součástí inovací v oblasti práce s lidskými zdroji (personální práce) a aktuálním trendem je, že každý pracovník musí za své učení a vzdělávání převzít osobní odpovědnost. V rámci uplatňování moderních koncepcí řízení jako je diversity management a age management se zdůrazňuje, že řada pracovníků potřebuje čas a pomoc, aby se přizpůsobili kultuře zdůrazňující individuální odpovědnost za vlastní rozvoj a za tím účelem jim poskytnout vedení jak identifikovat vzdělávací potřeby, jak je mohou naplnit a jaké možnosti jim organizace může nabídnout. Za inovační postupy lze označit všechny vzdělávací formy, které jsou zaměřeny na rozvoj tvořivosti. Rozdíl mezi konvenčním přístupem (vzdělávací formy nižších inovačních stupňů) a tvořivým přístupem při výcviku ukazuje tabulka č. 5.

⁷⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, s. 270

Tabulka 5: Základní principy postupu při výcviku zaměřeném na rozvoj tvořivosti

Konvenční principy	Tvořivý přístup při výcviku
Hlavním cílem je obsah	Hlavním cílem je proces a způsob práce
Primární je učení prostřednictvím lektora	Primární je učení se, objevování, sdílení frekventantem kurzu
Lektor je šířitel znalostí	Lektor je facilitátorem, zprostředkovatelem
Frekventant získává poznatky pasivně	Frekventant objevuje a zobecňuje poznání
Důraz na přesné plánování	Důraz na pružnost, přizpůsobivost, důraz na uspokojení potřeb
Těžiště na teorii	Těžiště na praxi
Direktivně stanovené poznatky	Prostor pro vyjednávání a diskusi
Konvergentní přístup	Divergentní přístup

Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6, s. 157

V efektivně řízených firmách se inovace týkají všech podnikových procesů, včetně práce s lidskými zdroji a oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. V oblasti vzdělávání se inovace týkají jak obsahu vzdělávání, tak forem vzdělávání, s tím že se stále více využívají vzdělávací formy vyšších inovačních stupňů vyžadující aktivitu a kreativitu vzdělávaných zaměstnanců. Inovace úzce souvisí s tzv. znalostním managementem, který se zaměřuje na řízení databáze znalostí v organizaci a jejich efektivní využívání.

3 SOUČASNÉ TRENDY A INOVACE V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Každý podnik, který chce uspět v podmínkách současného globálního trhu, musí permanentně inovovat všechny podnikové procesy včetně procesů personálních a tedy i procesy týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků.

3.1 Systémy povinného profesního vzdělávání

V České republice je pro řadu profesí uzákoněna povinnost celoživotního vzdělávání. Jedná se např. o lékaře, učitele, úředníky veřejné správy, pracovníky ve zdravotnictví, sociální pracovníky, insolvenční správce a další. Stát tímto aktem převzal garanci za kvalifikaci určitých pracovních skupin a k tomuto účelu poskytuje dotace jak z národních, tak z evropských fondů. Profesní vzdělávání se v současnosti stalo předmětem obchodu s informacemi a existuje rozsáhlý trh s dalším profesním vzděláváním.

Odborné profesní vzdělávání získali pracovníci na středních odborných učilištích, středních odborných školách, vyšších odborných školách a na vysokých školách. Další profesní vzdělávání je potom zpravidla vázáno na profesi a zastávanou pracovní roli pracujícího jedince. „*Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese či pozice).*⁷¹ Do dalšího profesního vzdělávání Mužík řadí i vzdělávání rekvalifikační, tj. pokud člověk musí v průběhu svého pracovního života změnit svoji původní kvalifikaci. V legislativě i v odborné literatuře se pro další profesní vzdělávání používá pouze pojem další vzdělávání. V zákoně o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání z roku 2006 definuje další vzdělávání jako „*vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláváním*“, přičemž počáteční vzdělávání je v zákoně definováno jako vzdělávání uskutečňované mateřskými, základními, středními, vyššími odbornými i vysokými školami nebo jejich součástmi.

⁷¹MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých.* (online), (10.10.2016) Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

Další vzdělávání je vymezeno institucionálně, rozhodující je poskytovatel, nikoli forma vzdělávání (denní, večerní, dálková, distanční, kombinovaná) a to je doplněno hlediskem vzdělávacího programu. Např. když vysoké školy poskytují jednotlivé kurzy, které nevedou k získání určitého stupně vzdělání, jde rovněž o další vzdělávání.

Mužik rozlišuje tyto typy dalšího vzdělávání:

Další odborné vzdělávání (continuing professional development) pak představuje odborně poněkud diverzifikovanější systém krátkodobějších studijních forem (kurzy, semináře, školení apod.). Je realizováno vesměs formou přímé výuky a poskytuje zejména odborně úzce specializované vzdělávání odrážející aktuální potřeby praxe daného odborného zaměření či profese.

Odborný trénink se zaměřuje na oblast rozvoje dovedností. Uplatňuje se zde princip tzv. učení akcí (action learning, resp. experiential learning) spojený s technikami individuálního vedení (jako např. coaching apod.) a s týmově orientovaným výcvikem praktických dovedností. Používání participativních a interaktivních technik motivujících tvůrčí aktivitu účastníků má za cíl řešení praktických úkolů plynoucích z trénovaných činností. Rozvoj dovedností (training) spočívá v transformaci odborných znalostí a zkušeností do praktických manuálních či intelektuálních dovedností.

Kombinované vzdělávání je dnes spojováno téměř výhradně s pregraduálním a graduálním stupněm kvalifikačního vzdělávání na vysokých školách za účelem dosažení určitého stupně školního vzdělání formou dlouhodobějšího systematicky uspořádaného učebního procesu s definovaným podílem všeobecné a odborné složky vzdělání a kvalifikačními (profesními) souvislostmi a odbornými návaznostmi. Kombinované vzdělávání je spojené zejména s oblastí otevřeného vzdělávání. Uplatňuje se v něm přístup tzv. flexibilního, resp. otevřeného učení (flexible learning, resp. open learning) kombinujícího techniky přímé výuky s technikami individuálně řízeného studia. Flexibilita je chápána ve smyslu obsahovém, časovém a místním. Učební proces respektuje individuální adaptabilitu účastníků na vzdělávání a kompatibilitu získaných kompetencí a kvalifikačních standardů.

V rámci dalšího profesního vzdělávání působí v České republice tyto subjekty:

- střední školy, vyšší střední školy, vysoké školy;
- veřejné vzdělávací instituce;

- soukromé vzdělávací instituce;
- soukromé společnosti, jejichž hlavní činností není vzdělávání;
- odborové organizace;
- obchodní komory, sektorové orgány, zaměstnavatelské organizace;
- ostatní.

O problematice verifikace dalšího profesního vzdělávání (mimo další vzdělávání garantované státem) pojednává podkapitola 3.3.

V zákoníku práce je zakotveno, že pokud je zaměstnanec povinen prohlubovat si kvalifikaci (udržovat, obnovovat) k výkonu práce, sjednanou v pracovní smlouvě, může mu zaměstnavatel poskytnout pracovní úlevy, je-li předpokládané zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele, přičemž je povinen kontrolovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace. Účast na školení a studiu při zaměstnání za účelem prohloubení kvalifikace k výkonu práce je výkonem, za který přísluší zaměstnanci mzda.⁷²

3.2 E-learning

Fenoménem posledních let se stalo elektronické učení, které zasáhlo do vzdělání žáků, studentů i dospělých. Anglický pojem e- learning je v odborné literatuře definován různě. Technologicky zaměřené definice mluví o učení zprostředkovaném interaktivními elektronickými technologiemi, ať už je provozováno v režimu off-line, nebo on-line. Jedná se jak o internetové technologie (e-mail, webové stránky, elektronické konference), tak počítačové technologie (počítač usnadňující učení nebo jako hlavní zdroj učení). Jiní autoři (např. Cramer et. Al, 2000) chápou elektronické učení jako zastřešující pojem a řadí sem pojmy jako: on-line učení, učení založené na počítači, učení založené na webu, distribuované učení, elektronické distanční učení apod. Pragmatickou definici uvádí Mareš a to, že: „*elektronické učení je takový typ učení, při němž získávání a používání*

⁷²ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9, s. 215

znalostí je primárně distribuováno a facilitováno elektronickými zařízeními“.⁷³ Podle Mareše je podstatnou vlastností elektronického učení skutečnost, že „elektronické učení je učení, v němž se propojuje vnější řízení jedince s jeho autoregulací.“⁷⁴

V oblasti podnikového vzdělávání nachází e-learning uplatnění při podpoře jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání a to především formou zprostředkování studijních materiálů a zajištění odborného vedení. V rámci podnikového vzdělávání může být využita i interní počítačová síť (intranet). V praxi se osvědčila kombinace e-learningu se vzdělávacími formami vzdělávání tváří v tvář. Výhodou e-learningu je, že umožňuje přizpůsobit vzdělávání individuálním potřebám jedince a to jak z hlediska obsahu, tak z hlediska času. Vzdělávající si může sám řídit intenzitu svého vzdělávání, ale praxe ukazuje, že je nutné stanovení konkrétních cílů a většinou odborné vedení lektora. E-learningové programy se mohou týkat běžných aplikací a procesů organizace, programů zapracování nových zaměstnanců nebo rozvoje počítačových dovedností. „Nejsou příliš vhodné pro rozvoj „měkkých dovedností“, jako je team building, komunikace nebo prezentace, které vyžadují interakce mezi lidmi. Přesto zprostředkovávají hlavní principy, které připravují lidi na řešení praktických situací tváří v tvář, podporují upevňování osvojených vědomostí, pomáhají zvládnout sebehodnocení nebo usnadňují navazování komunikace a udržování diskuse“.⁷⁵ Podle Armstronga je účinnost e-learningu podmíněna kvalitou podpory, která se poskytuje vzdělávajícím se jedincům. Zásadní roli ovšem hraje motivace pracovníků se vzdělávat. Hroník uvádí jako hlavní výhody pro užití e-learningu v rámci podnikového vzdělávání tyto skutečnosti:

- Možnost naplnění strategie bezbariérového přístupu.
- Standardizované znalosti (všichni dostanou stejné informace).
- Možnost v krátkém okamžiku vzdělávat velké množství lidí.
- Možnost ověření efektivity studia.⁷⁶

⁷³MAREŠ Jiří. *Elektronické učení* (s.171- 222 In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. Člověk a vzdělání v informační společnosti. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 173

⁷⁴ Tamtéž, s. 173

⁷⁵ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 361

⁷⁶HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 198

Citovaný autor doporučuje prostřednictvím e-learningu realizovat především kurzy, které mají charakter startovací, udržovací či oživovací a doporučuje zejména tyto oblasti: *všechna produktová školení; školení ze zákona; proces adaptace; hodnocení pracovníků; zpětná vazba.*⁷⁷ V podnikové praxi jsou e-learningové kurzy zpravidla přesně zacílené, zaměřené na standardizované hotové znalosti a probíhají v krátkodobém horizontu (nejčastěji jeden měsíc).

E – development

Jinou vzdělávací formou je podle Hroníka tzv. e-development. V e-developmentu se nachází minimum hotových informací. Informace, ze kterých se stávají znalosti, vkládá do systému sám účastník vzdělávání. E-development trvá zpravidla déle než měsíc, v některých případech i jeden rok. Příkladem je např. kurz obchodních dovedností. Jako hlavní cíl e-developmentu uvádí Hroník podporu transferu znalostí dovedností do praxe. Přínosem je podle něj zejména to, že:

- *Vytváří komunikační prostředí. Není „překlopením“ papírových rozvojových plánů do elektronické podoby, ale vytváří prostředí zpětné vazby.*
- *Propojení. S výstupy e-learningu, e-asesmentu, ale i s hodnocením nadřazených nebo Development centrem.*
- *Podporuje sebeřízení. Přihlášený jako subjekt rozvoje.*
- *Přesouvá těžiště rozvoje. Těžiště rozvoje mezi výcviky.*
- *Vytváří atmosféru permanentního rozvoje. Rozvoj už není jen „od- do“.*⁷⁸

⁷⁷ Tamtéž, s. 198

⁷⁸HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 200

Rozdíl mezi e-learningem a e- developmentem ukazuje tabulka č. 6.

Tabulka 6: Srovnání e-learningu a e- developmentu

E-LEARNING	E -DEVELOPMENT
Hotové znalosti	Hotové znalosti
Standardizované znalosti	Unikátní znalosti
Krátkodobé působení	Dlouhodobé působení

Zdroj: HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 199

V praxi se osvědčilo zapojení e- developmentu do rozvojového programu a jeho propojení s programy tváří v tvář jako jsou výcviky a zpracovává se zpravidla pro konkrétní rozvojový program. Elektronický rozvojový plán se skládá ze dvou částí – veřejné a neveřejné. Veřejná část je přístupná pro všechny účastníky programu, pro lektory a nadřízené. Neveřejná část je přístupná účastníkovi vzdělávání, jeho lektorovi a jeho přímému nadřízenému. Strukturu veřejné části tvoří struktura rozvojového programu (harmonogram, program apod.), organizace (kdy, kde, kdo apod.), diskusní fóra (on-line, off-line), materiály a knihovna (skripta, odkazy, citace apod.). Neveřejná část se skládá ze tří částí a to indexu (mapování procesu rozvoje), plánu rozvoje a banky znalostí, dovedností a aplikací. Banka ZDA vyjadřuje prokazatelné výsledky rozvoje. Účty skládá účastník vzdělávání nadřízenému, který mu uděluje certifikaci, na jejímž základě může vstupovat do interních výběrových řízení. V oblasti vzdělávání dospělých e-learningové učení předpokládá samostatné vzdělávání vycházející z jeho individuálních vzdělávacích potřeb. Organizace jim však může stanovit určité vzdělávací cíle, kterých mají dosáhnout a určení tutoři jim poskytují praktické rady a určují postupy jak těchto cílů dosáhnout. Praxe ukazuje, že efektivita e-learningu závisí právě na kvalitě podpory.

3.3 Verifikace neformálního a informálního vzdělávání

V České republice se za východisko pro uznávání výsledků neformálního a informálního učení považuje přijetí zákona č. 179/2006 Sb. *o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání*. Citovaný zákon umožňuje dospělým získat certifikát na úrovni středoškolského vzdělání bez předešlého studia, pouze na základě vlastních zkušeností a vědomostí.

Zákon rozlišuje dvě oblasti, ve kterých lze získat certifikát a to *úplnou kvalifikaci* a *dílčí kvalifikaci*. *Úplnou kvalifikací* se rozumí „odborná způsobilost fyzické osoby vykonávat řádně všechny pracovní činnosti v určitém povolání“ (Zákon č. 179/2006 Sb., § 2, c) a *dílčí kvalifikace* je definována jako „odborná způsobilost fyzické osoby vykonávat řádně určitou pracovní činnost nebo soubor pracovních činností v určitém povolání, popřípadě ve dvou nebo více povoláních, v rozsahu uvedeném v kvalifikačním standardu“ (Zákon č. 179/2006 Sb., § 2, d). Tyto úplné i dílčí kvalifikace vytváří Národní soustava kvalifikací, jejímž realizátorem je Národní ústav vzdělávání a zadavatelem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které jednotlivé kvalifikace schvaluje.⁷⁹

Soubor znalostí a dovedností nutných pro získání úplné nebo dílčí kvalifikace je stanoven *kvalifikačním standardem*. *Hodnotící standard* naopak stanovuje soubor kritérií nutných k úspěšnému složení zkoušky. Zkoušku mohou vykonat osoby starší 18 –ti let, které dosáhly alespoň základního vzdělání. U zkoušky je brán zřetel pouze na momentální znalosti a dovednosti uchazeče, stanovené v kvalifikačním standardu příslušné dílčí kvalifikace, na předešlé vzdělání se nehledí. Tento postup je šancí, jak zformalizovat výsledky neformálního vzdělávání a informálního učení a poskytuje tak lidem možnost dosáhnout vyššího stupně vzdělání nebo lepší kvalifikace bez účasti na formálním vzdělávání. Hlavně v oblasti informálního učení jde o velkou šanci jak zvýšit účast dospělých na něm. Uznávání výsledků dalšího vzdělávání umožňuje Národní soustava kvalifikací (NSK), popisující úplné i dílčí kvalifikace v ČR, jejíž první verze vznikla v letech 2005-2008 za podpory Evropského sociálního fondu. Obsahuje hlavně kvalifikace řemeslného charakteru a kvalifikace z oblasti služeb (např. gastronomie,

⁷⁹NEUMANOVÁ, Jitka. *Informální učení dospělých a Národní soustava kvalifikací jako možnost jeho uznání*. Diplomová práce Filozofická fakulta Masarykovy university, Brno, 2011. [online] [2016-10-11]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/362723/ff_m/

hotelnictví). Za dobu fungování projektu se podařilo definovat více než 160 dílčích a 35 úplných kvalifikací. Následným projektem je NSK2, celým názvem *Rozvoj a implementace Národní soustavy kvalifikací* (2009-2015), jejímž záměrem bylo doplnit soustavu kvalifikací o maturitní úroveň.

Národní soustava kvalifikací (NSK) je veřejně přístupný *registr* všech úplných profesních a profesních kvalifikací potvrzovaných, rozlišovaných a uznávaných na území České republiky. Definuje požadavky na odborné způsobilosti jednotlivých kvalifikací bez ohledu na způsob jejich získání. Popisuje, co je potřeba umět pro výkon povolání anebo jejich části, tj. dílčí pracovní činnosti. NSK tvoří spojující systémový rámec pro počáteční a další vzdělávání a zároveň umožňuje srovnání našich národních kvalifikací s kvalifikacemi stanovenými a popsány v jiných evropských státech. NSK vzniká v souladu se zákonem č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. V České republice Národní soustava kvalifikací umožnila uznání skutečných znalostí a dovedností bez ohledu na způsob jejich získávání a přizpůsobila kvalifikační úroveň v ČR kvalifikační úrovni v dalších zemích Evropské unie. Oblast vzdělávání propojila s požadavky pracovního trhu a do celého systému zanesla transparentnost.

NSK v souladu se zákonnou úpravou rozlišuje:

úplnou profesní kvalifikaci (způsobilost vykonávat určité *povolání* – např. pekař; cukrář; řezník – uzenář; zedník),

profesní kvalifikaci (způsobilost vykonávat určitou *pracovní činnost* nebo ucelený soubor pracovních činností uplatnitelných na pracovním trhu, např. výroba jemného pečiva; zpracování drubeže; omítkář). Některé profesní kvalifikace mohou být nutnou součástí úplné profesní kvalifikace.

Úplnou profesní kvalifikaci je možné získat (kromě formálního vzdělávání), prostřednictvím NSK. V případě, že existuje obor vzdělání (v Nařízení vlády o soustavě oborů vzdělání) je možné (v souladu se školským zákonem) složit závěrečnou zkoušku nebo maturitní zkoušku a získat tak výuční list, příp. maturitu a tím i odpovídající stupeň vzdělání. Uchazeč musí předložit osvědčení o získaných příslušných profesních kvalifikacích (předepisuje kvalifikační standard profesní kvalifikace) a bude mu umožněno vykonat předepsanou zkoušku před autorizovanou osobou, aniž by musel

absolvovat školní vzdělávání. Jednotlivé kvalifikace jsou v NSK popsány prostřednictvím tzv. standardů, na jejichž vytváření se podílí zaměstnavatelé, zejména prostřednictvím sektorových rad: Rozlišují potom:

- *kvalifikační standard* (strukturovaný popis požadavků na příslušnou profesní kvalifikaci),
- *hodnotící standard* (soubor kritérií a postupů pro ověřování požadavků na profesní kvalifikaci).

Profesní kvalifikaci získá každý, kdo úspěšně složí zkoušku podle hodnotícího standardu příslušné profesní kvalifikace.⁸⁰ Přijetím tohoto systému se Česká republika přiblížila standardům obvyklým v zemích Evropské unie a v duchu demokratických principů zjednodušila a rozšířila přístup ke vzdělávání.

⁸⁰ Národní soustava kvalifikací . [online] [2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.narodnikvalifikace.cz/>

4 INOVACE V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ BILLA ČESKÁ REPUBLIKA V LETECH 2011 -2016

Cíl práce

Popsat změny a analyzovat inovace, ke kterým došlo v systému podnikového vzdělávání ve firmě BILLA v letech 2011- 2016

Dílčí cíle

- 1) Popsat změny v obsahu podnikového vzdělání, které jsou důsledkem změn společenských, především v oblasti marketingu.
- 2) Analyzovat, jak se ve firemním vzdělávání projevují nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů jako: talent management, diverzity management a age management
- 3) Popsat a analyzovat vzdělávací metody využívané ve společnosti BILLA z hlediska jejich inovačních stupňů používaných v andragogice.
- 4) Navrhnout inovační opatření k zefektivnění podnikového vzdělávání v dalších letech (2017- 2021).

Metodika práce

Při zpracování praktické části předkládané diplomové práce využil autor některých poznatků získaných při zpracování bakalářské práce, kterou úspěšně obhájil v roce 2015.⁸¹ Jedná se o případovou studii, jejíž hlavní metodou byla obsahová analýza interních dokumentů uvedených v příloze a polostandardizovaný rozhovor s pracovníky oddělení HR a vybranými manažery. Část informací autor převzal ze dvou dotazníkových šetření realizovaných v rámci firmy a to:

⁸¹BOHM, Tomáš. *Vzdělávací potřeby podniku*. Bakalářská práce. Universita Jana Amose Komenského, Praha, 2015.

- Diverzity management, výstupy dotazníkového šetření 2014, grafy z dotazníkového šetření;
- Zaměstnanecký průzkum BILLA 2014. BILLA Česká republika. Souhrnná zpráva, oddělení průzkumu trhu (ZCMI), 2014

V praktické části bylo ověřováno 6 pracovních hypotéz:

- 0) Obsah podnikového vzdělávání vychází z marketingové filosofie společnosti BILLA, kde je na prvním místě orientace na potřeby zákazníka.
- 1) Organizace a formy podnikového vzdělávání jsou přizpůsobeny moderním trendům v oblasti práce s lidskými zdroji (diverzity management, age management, talent management).
- 2) Vzdělávání manažerů vychází z kompetenčního modelu, zastávané pracovní role a aktuálních vzdělávacích potřeb diagnostikovaných organizací především v rámci ročních hodnotících pohovorů.
- 3) Významnou roli v podnikovém vzdělávání má e-learning využívaný u všech zaměstnanců včetně nově nastupujících a další metody vyšších inovačních stupňů (dle Tůmy) využívané v rámci vzdělávání manažerů.
- 4) Společnost má propracovaný systém vzdělávání manažerů včetně manažerů liniových (především vedoucích prodejen), ale menší pozornost je věnována profesnímu rozvoji (včetně kariérního růstu) řadových zaměstnanců.
- 5) Inovační opatření v následujícím období by měla sledovat stabilizaci zaměstnanců a vycházet ze specifických vzdělávacích potřeb jednotlivých věkových skupin zaměstnanců.

Základní výzkumnou metodou byla obsahová analýza interních dokumentů⁸² firmy a polostandardizované rozhovory s pracovníky oddělení HR a manažery firmy.⁸³ Jak již bylo konstatováno, některé poznatky převzal autor z vlastní bakalářské práce a vycházejí z jeho zkušeností z práce ve firmě a přímého pozorování. Výsledky byly zobrazeny maticově a ve vybraných případech graficky. V závěru byla navržena opatření pro možné inovace v oblasti podnikového vzdělávání v dalším období.

⁸² Seznam analyzovaných interních dokumentů

⁸³ Příloha C

4.1 Charakteristika současného maloobchodu

Podstatou maloobchodu je, že dodává zboží konečnému zákazníkovi. V současnosti tvoří největší podíl v oblasti maloobchodu obchodní řetězce, zejména v oblasti prodeje potravin. Podstatou maloobchodu je, že prodává zboží konečnému zákazníkovi. Mezi řetězci panuje tvrdá konkurence a firmy hledají stále nové cesty jak získat a udržet zákazníky. Častou marketingovou strategií je snížení ceny za účelem prodeje více kusů výrobku, stále více se používají předváděcí akce a především prodej zboží v akcích. Na každé zlevněné zboží musí ovšem přispívat dodavatelé. Zboží do akce velkým obchodníkům prodají za nižší cenu a k tomu zaplatí náklady na uvedení v letáku, případně za lepší umístění v prodejně či na čele regálu. V maloobchodu panuje velká konkurence a projevuje se v něm stálý tlak na snižování cen. O úspěšném prodeji zboží však rozhodují i další faktory jako je: lokalizace prodejního místa; umístění a stav prodejní jednotky, charakter zboží, selekce zboží, způsob prezentace zboží, atraktivita a reputace prodejce, značka a další. Forma a místo činnosti v oblasti maloobchodu musí vycházet jednak z hlediska charakteru zboží, které prodává, jednak z předpokládaného okruhu zákazníků. Obchodní řetězce usilují o to, co nejvíce vyhovět současným i budoucím zákazníkům a musí proto umět pružně reagovat na jejich přání a potřeby (např. otevírací dobou, sortimentem, dalšími službami). V dnešní tvrdé konkurenci zdaleka nestačí, aby obchody reagovaly na potřeby zákazníků, ale musí je umět přesvědčit, že tyto potřeby mají a právě on je tím, kdo je nejlépe uspokojí. „*Správná identifikace zákazníka a pochopení jeho přání, tužeb a hodnot, které od nás (od podniku) a od produktu očekává a za které je ochoten zaplatit, jsou základem jakéhokoli marketingového přístupu a výchozím krokem při zpracování libovolného marketingového přístupu*“.⁸⁴ Zatímco klasický transakční marketing vycházel z potřeb podniků a teprve potom řešil potřeby zákazníků, dnešní marketing se orientuje na zákazníka a uplatňuje postupy řízených vztahů se zákazníky. V plné míře to platí pro obchodní organizace, ve kterých vedle sebe existuje jak klasický transakční marketing a vztahový (relační marketing). Vztahový marketing je mnohem

⁸⁴ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, Praha. Management Press 2005, ISBN 80-7261-120-8, s.25

účinnější a finančně efektivnější než transakční marketing, ale náklady na marketing celkově rostou vlivem stále se zvyšující konkurence. Řízení vztahů se zákazníky je v současnosti rozhodující obchodní strategií a každý obchodník musí usilovat o to, jak udržet stávající zákazníky a získat zákazníky nové. Hovoří se o moderním vztahovém (relačním) marketingu, který je znám pod zkratkou CRM (Customer Relationship Management) Základní rozdíly mezi 2 způsoby marketingového řízení uvádějí Havlíček a Kašík takto:

Tabulka 7: Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem

Transakční marketing	Vztahový marketing
Zaměřen na jediný nákup	Zaměřen na opakované nákupy
Přímý styk mezi zákazníkem a dodavatelem produktu je omezený	Přímý styk mezi zákazníkem a dodavatelem produktu je častý
Služby zákazníkům jsou na omezené úrovni	Středem zájmu je hodnota z hlediska zákazníka
Služby zákazníkům jsou na omezené úrovni	Služby zákazníkům jsou na vysoké úrovni
Cílem je jednorázové uspokojení zákazníka	Cílem je splněné očekávání a dlouhodobá spokojenost zákazníka
Za jakost produktu je odpovědná výroba	Za jakost produktu i komunikaci se zákazníkem je odpovědná celá firma

HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků, Praha. Management Press 2005, ISBN 80-7261-120-8, s.16

V souladu se současným pojetím vztahů se zákazníky je v rámci obchodních řetězců uplatňována filosofie, že za jakost produktů a komunikaci se zákazníky jsou odpovědní všichni zaměstnanci, od vrcholových manažerů po prodavače a další personál. Důraz je kladen na etiku a etiketu v rámci jednání se zákazníky. Vstřícný postoj k zákazníkům je vyžadován na všech zaměstnancích a používané kompetenční modely kladou velký důraz na komunikační kompetence. V posledních letech dochází v České republice ke snižování počtu řetězců a převažují řetězce německé (Lidl, Kaufland – členové skupiny Schwarz a

Billa, Penny Market – členové skupiny Rewe). Všechny tyto subjekty se navenek prezentují organizační kulturou, která by se (ve velkém zjednodušení) dala vyjádřit slovy: jsme jeden tým, jsme tu pro Vás. Jak bude později ukázáno na příkladu firmy BILLA, tato firemní filosofie plně ovlivňuje obsah a formy podnikového vzdělávání.

4.2 Charakteristika společnosti BILLA spol. s.r.o.

Obchodní řetězec BILLA je součástí skupiny REWE International AGE. Jedná se o německou firmu, která kromě Německa a České republiky, působí na Slovensku, v Itálii, v Rusku, v Chorvatsku, na Ukrajině a v Bulharsku. Počátky firmy jsou spojeny s rokem 1953, kdy Karl Waschek otevřel ve Vídni mimořádně levnou diskontní prodejnu drogistického zboží. Následovaly obchody další a v roce 1961 byl zaveden název BILLA, který vznikl ze slovního spojení Billiger Laden (levný obchod). V témže roce byla zavedena novinka: samoobslužný prodej zboží. S postupem globalizace rozšiřovala BILLA svoji působnost a dnes je přítomna v 8 zemích. Kde ve více než 700 prodejnách, 10 skladech a 8 nadnárodních centrálách pracuje více než 25 000 zaměstnanců. Vrcholový management firmy prosazuje filosofii „jedné velké rodiny“, tvořené zaměstnanci firmy a tomu odpovídá i organizační kultura, jejímž vyjádřením je, mimo jiné, firemní vize a 6 hlavních zásad, které vedení společnosti proklamuje. V České republice v současné době BILLA provozuje 204 velkoobchodů a zaměstnává cca. 6000 zaměstnanců. Zároveň provozuje 40 obchodů stop&shop v síti čerpacích stanic Shell. Zisk supermarketů BILLA v České republice v roce 2015 stoupl meziročně o šest % na 361 miliónů korun. Tržby řetězce se zvýšily o procento na 21,6 miliardy korun.⁸⁵

4.3 Firemní vize a hlavní zásady společnosti BILLA

Firemní vize společnosti BILLA vychází z hodnot, které mají být společné všem členům skupiny REWE, ale definovala si vizi a hlavní principy vlastní.

⁸⁵<https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/billa/r~i:wiki:3252/?redirected=1479703420> [online] [2016-11-21].

Obrázek 2: Hlavní zásada vize společnosti Billa



Zdroj: interní materiál firmy

Firma proklamuje, že klade důraz na změnu a usiluje o identifikaci nejen současných, ale i budoucích potřeb zákazníků. Zdůrazňuje svoji společenskou zodpovědnost, kterou vyjadřuje tím, že dodává zákazníkům, čerstvé, zdravé a nové potraviny a podporuje trvale udržitelným způsobem místní hospodářství. Vize má být jasným intuitivním vodítkem pro budoucnost a kromě aktuálních cílů stanovuje dlouhodobý cíl, kterého chce firma dosáhnout v příštích 20 letech. Vize stanovila 6 hlavních zásad a to:

Obrázek 3: První hlavní zásada



Zdroj: interní materiál firmy

- *Pozorně posloucháme potřebám našich zákazníků.*
- *Řešení realizujeme rychle, abychom předčili očekávání našich zákazníků.*
- *My jsme klíčem k našemu úspěchu, vše co děláme, je určeno pro naše zákazníky.*
- *Respektujeme naše partnery a spolupracujeme s nimi.*
- *Jsme nadnárodní společnost, která se stará o místní a individuální potřeby.*

Obrázek 4: Druhá hlavní zásada



Zdroj: interní materiál firmy

- *Inspirujeme se navzájem a nebráníme se změnám.*
- *Usilujeme o lepší poskytování služeb, abychom dosáhli efektivity.*
- *Máme moderní organizační strukturu a postupy.*
- *Snažíme se o nejmodernější design prodejen, plně orientovaný na zákazníka.*
- *Otevřeně přijímáme změny k lepšímu.*

Obrázek 5: Třetí hlavní zásada



- *Jsme kompetentní dělat to, co děláme. Pracujeme jako jeden tým.*
- *Máme nejlepší výběr a nejlepší kvalitu. Jsme odborníci na čerstvost a kvalitu.*
- *Každý detail je důležitý.*
- *Jsme vždy připraveni vyjít vstříc potřebám našich zákazníků v přátelském, čistém a moderním supermarketu.*

Obrázek 6: Čtvrtá hlavní zásada



- *Své peníze vydáváme uvážlivě, výdaje máme pod kontrolou.*
- *Zvažujeme celkový dopad.*
- *Svou práci organizujeme efektivně.*
- *Jsme si vědomi nákladů.*

Obrázek 7: Pátá hlavní zásada



- *Činíme rozhodnutí a přebíráme odpovědnost.*
- *Plníme závazky.*
- *Podporujeme všechny nápady a snahu.*
- *Jsmo iniciativní – jsme o krok napřed!*
- *Stále překvapujeme naše konkurenty.*

Obrázek 8: Šestá hlavní zásada



- *Jsmo si vědomi naší sociální role a proto podporujeme naše společenství.*
- *Spravedlivě oceňujeme výkony.*
- *Podporujeme vzdělávání na všech stupních.*
- *Podporujeme regiony tím, že nabízíme celou řadu místních výrobků.*
- *Propagujeme ekologické chování v našem každodenním životě.⁸⁶*

Vize společnosti programově reaguje na výzvy postmoderní doby a v souladu a prosazuje do praxe vztahový marketing, v jehož popředí jsou potřeby a zájmy zákazníků a to jak současné, tak budoucí. Proklamuje otevřenost vůči změnám a zahrnuje i hmotné složky firemní kultury (design prodejen), zdůrazňuje kompetentnost zaměstnanců, týmovou práci a jejich angažovanost. Přitom připomíná ziskovost a nutnost permanentních inovací. Zdůrazňuje svoji společenskou zodpovědnost, jakož i práci s lidskými zdroji včetně vzdělávání.

⁸⁶ Interní materiál

4.4 Práce s lidskými zdroji ve společnosti BILLA

V rámci práce s lidskými zdroji uplatňuje společnost dvě doplňující se koncepce moderního managementu a to: diverzity management a talent management.

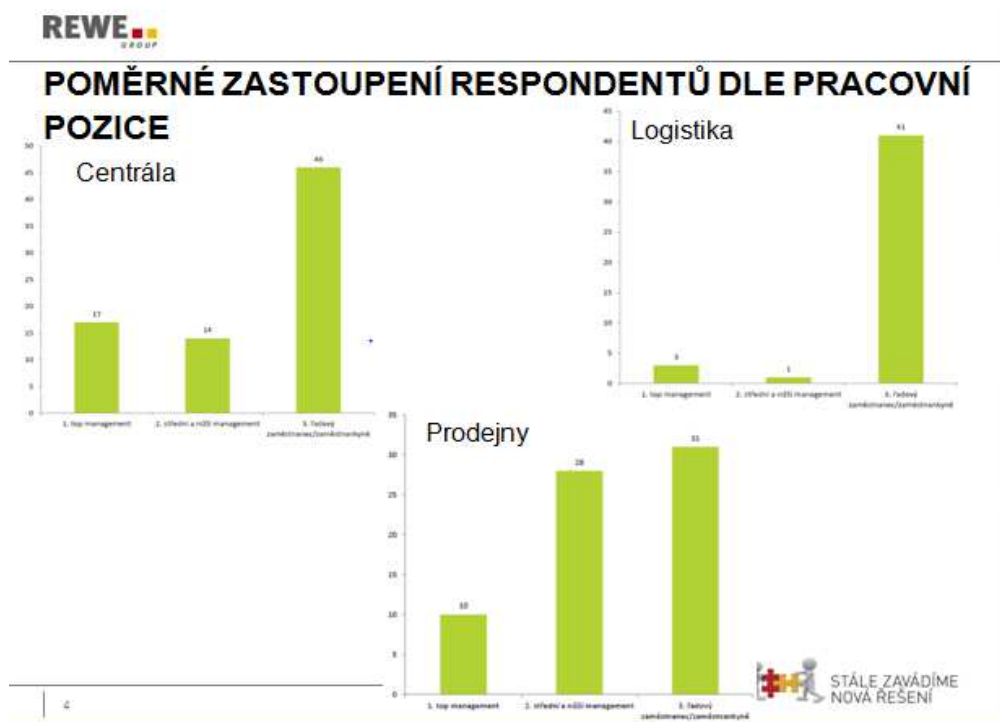
4.4.1 Diverzity management

V roce 2014 byl proveden průzkum uplatňování Diverzity managementu, který byl součástí projektu „BILLA Ti sedne“ Cílem celého projektu bylo:

- *zvýšit konkurenceschopnost společnosti Billa na trhu práce;*
- *udržet klíčové zaměstnance;*
- *přilákat nové zaměstnance s potenciálem;*
- *posílit loajalitu a osobní zodpovědnost zaměstnanců.*

Součástí projektu byl průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců, který sledoval spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, firemní kulturou odměňováním a nabízenými benefity. Dále pak projekt zahrnoval průzkum pracovního trhu – Benchmark, definování klíčových pracovních pozic (z pozic Talent managementu) a navrhl inovace v rámci benefitního systému jako prostředek vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím k jejich stabilizaci.

Graf 1: Poměrné zastoupení respondentů dle pracovní pozice



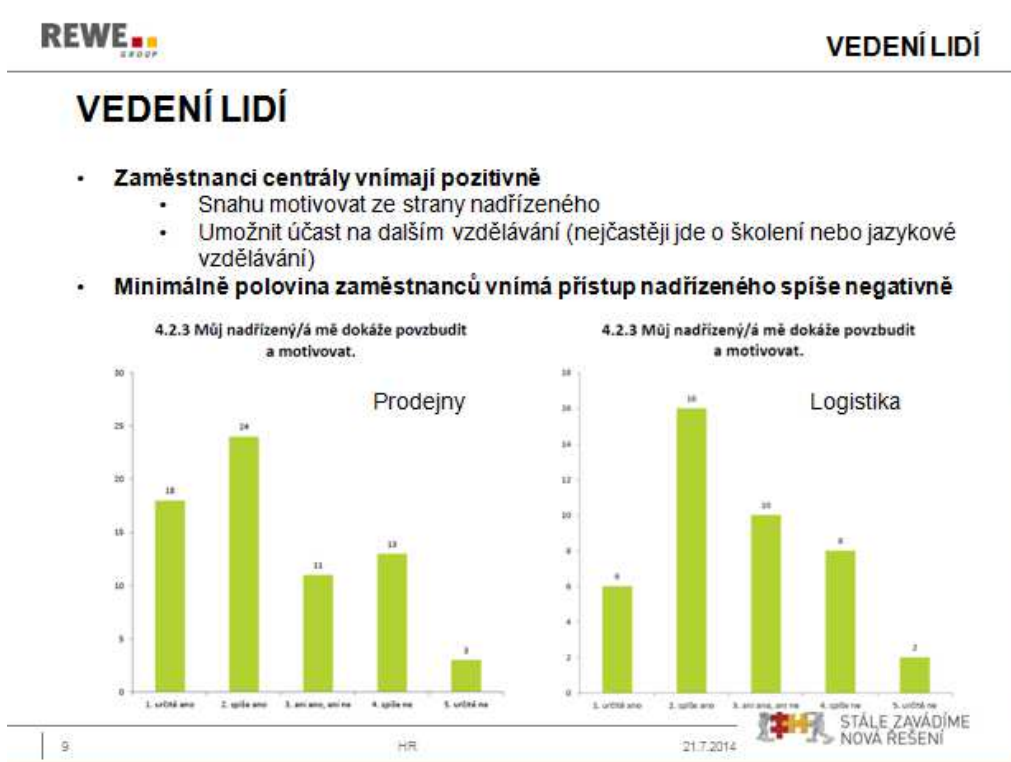
Zdroj: interní materiál

Komentář: Dotazníkové šetření se uskutečnilo v rámci centrály, na logistických pracovištích a na prodejnách. Největší zastoupení ve všech třech oblastech připadlo řadovým zaměstnancům a zaměstnankyním, (vždy sloupec tři). Celkem se průzkumu zúčastnilo 253 zaměstnanců z toho 110 na centrále, 85 na prodejnách a 50 na logistických pracovištích (ve skladech). Návratnost dotazníků činila na centrále 65 %, na prodejnách 81 % a ve skladech 90%.

Přestože výzkumný vzorek byl relativně malý a rovněž návratnost dotazníků byla poměrně nízká, poskytl určitý obraz ohledně uplatňování diverzity managementu. V rámci výzkumných otázek byly hodnoceny tyto aspekty uplatňování diverzity managementu:

- způsob přijímání nových zaměstnanců/ zaměstnankyň;
- hodnocení a odměňování, benefity;
- podpora při mateřské a rodičovské dovolené;
- firemní kultura a pracovní prostředí;
- spravedlivý přístup k cizincům, různým věkovým skupinám
- a handicapovaným,

Graf 2: Spokojenost s řízením přímého nadřízeného

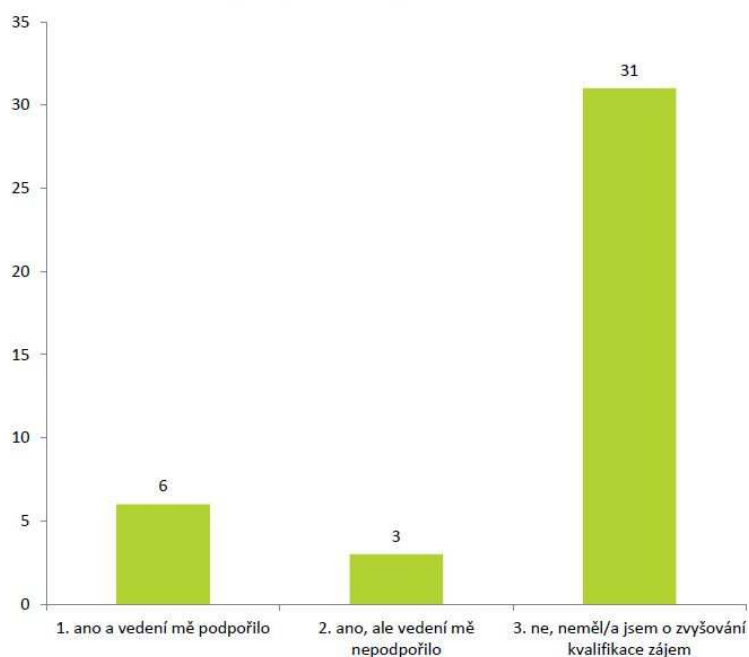


Zdroj: interní materiál

Podle výsledku výzkumu, kromě centrály, kde minimálně polovina zaměstnanců vnímá přístup nadřízeného negativně, převažovalo (na prodejnách a logistice) pozitivní vnímání nadřízeného. Z hlediska diverzity managementu ve výzkumném vzorku nebyla zaznamenána diskriminace z hlediska věku, genderu, národnosti, handicapu (ve výzkumném vzorku byli zastoupeni jako jiná národnost pouze Slováci. Přestože výzkumný vzorek byl relativně malý, už sama skutečnost, že firma Billa tento průzkum zadala a realizovala, svědčí o její společenské odpovědnosti a snaze aplikovat moderní způsoby řízení. Vzhledem k tématu práce je významné zjištění, týkající se vzdělávacích potřeb a to, že více než polovina respondentů žádné vzdělávací potřeby nepocíťovala (viz graf č.3).

Graf 3: Zájem o další vzdělávání (odpověď na otázku dotazníku DM)

4.2.4 Měl/a jste v průběhu zaměstnání u této firmy zájem o zvyšování kvalifikace?



Zdroj: interní materiál

Komentář: V případě nespokojených respondentů se jednalo především o zájem o jazykové vzdělávání.

V úvahu je nutno vzít, že ve výzkumném vzorku výrazně převažovali pracovníci ve věku 26-54 let a pracovníci, kteří byli ve firmě zaměstnání méně než 5 let. Pokud by tato skutečnost ukazovala situaci v celé firmě, bylo by možno uvažovat o tom, zda je ve firmě (orientované na výkon) poskytována dostatečná podpora lidem 50+ a uplatňován tzv. age management, což platí i ve vztahu k pracovníkům do 26 let nastupujícím profesionální dráhu. Se spokojeností zaměstnanců se způsobem vedení souvisí kompetenčnost manažerů a ve sledovaném období (2011-2016) kladla firma důraz na vzdělávání liniových manažerů. Východiskem pro stanovení aktuálních vzdělávacích potřeb, jsou roční hodnotící pohovory a na jejich základě došlo v uplynulých letech v rámci podnikového vzdělávání k určitým změnám a inovacím, včetně zdokonalení interních metod učení přímo na pracovišti při výkonu práce (kaučingu a mentoringu).

4.4.2 Talent management

V rámci přijímacích pohovorů a ročních hodnotících pohovorů jsou identifikováni „talenti“ pro manažerské pozice, přičemž je zvláštní pozornost věnována výběru liniových manažerů, tj. vedoucích prodejen a filiálek. Za účelem diagnostiky jejich vzdělávacích potřeb a stanovení jejich individuálního rozvoje byl vypracován kompetenční model, který zahrnuje základní požadavky na pracovníky v manažerských pozicích.⁸⁷ Kompetenční model je zaměřen především na rozvoj komunikačních dovedností potřebných pro efektivní vedení lidí. Vzdělávání manažerů probíhá jak v rámci specializovaných kurzů, tak prostřednictvím e-learningového vzdělávání a prostřednictvím organizovaného učení přímo na pracovištích. Podrobně bude analyzováno v podkapitole věnované inovacím v podnikovém vzdělávání v uplynulých pěti letech.

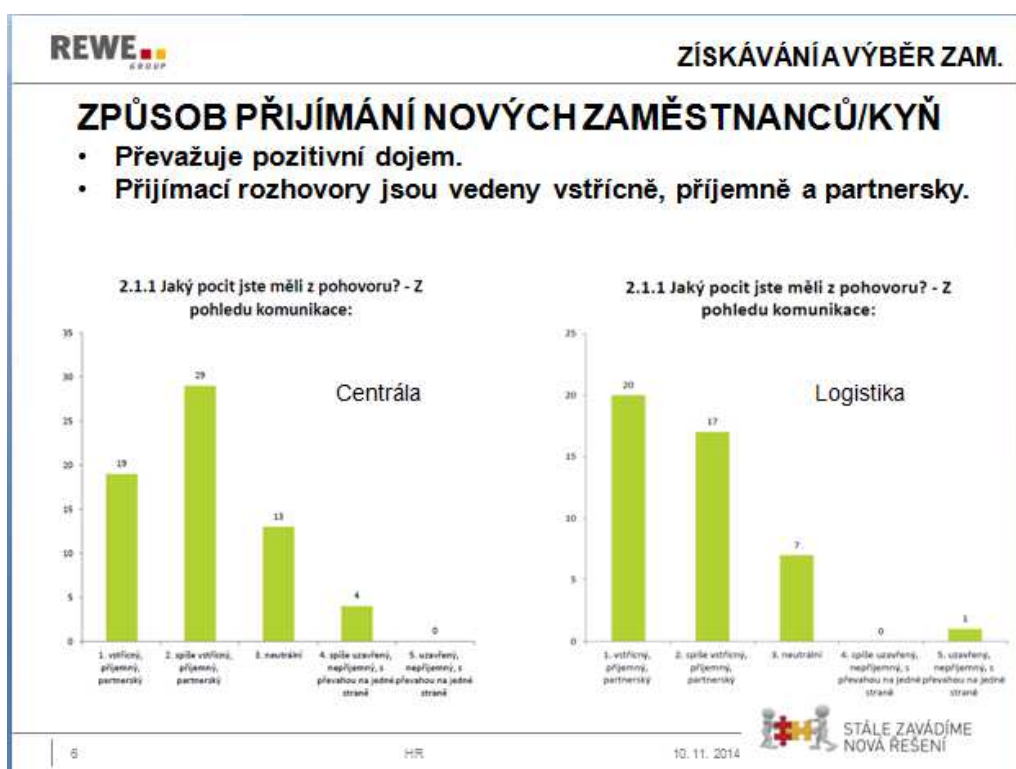
⁸⁷ Příloha D

4.5 Systém podnikového vzdělávání ve společnosti BILLA

4.5.1 Zácvik nových pracovníků

Zájemci o práci ve společnosti BILLA a absolvují přijímací pohovor, v rámci kterého jsou seznámeni s požadavky na jejich kompetence. Názor na jeho klima byl zjišťován v rámci již zmiňovaného výzkumu uplatňování diverzity managementu a to, jak jej hodnotili respondenti, ukazuje graf č. 4.

Graf 4: Názor respondentů na klima přijímacího pohovoru



Zdroj: interní materiál, 2014

Komentář

Jsou uvedeny grafy ukazující názory na centrále a na logistice. Graf na prodejnách byl identický jako graf na centrále. Na všech pracovištích převažuje názor, že přijímací pohovor byl vstřícný a přátelský. Přijetí pracovníci jsou následně seznámeni s tím, jak bude probíhat jejich adaptační proces. Všichni přijetí pracovníci jsou povinni absolvovat vstupní školení (formou elektronického učení), ve kterém získají se základní informací o společnosti BILLA, základní informaci o práci na prodejně, základní informaci o sortimentu, základní informaci o firemní kultuře, včetně etického kodexu pracovníků. Společnost BILLA má charakter učící se organizace a vlastní zácvik provozních

pracovníků probíhá přímo na pracovišti prostřednictvím mentoringu a kaučingu. Součástí vzdělávání liniových manažerů je nácvik provádění cíleného, efektivního kaučingu. Liniovní manažeři (vedoucí prodejen apod.) jsou jako přímí nadřízení odpovědni za provedení vstupního školení zaměstnanců v otázkách bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Za tím účelem provádí na určeném pracovišti vstupní instruktáž se zdůrazněním možných rizik a seznámením zejména s: pracovní činnostmi, nebezpečnými místy pracoviště, s významem používání ochranných bezpečnostních zařízení, se zakázanými a nebezpečnými manipulacemi, se zákazy a příkazy bezpečnostního charakteru, zásadami poskytnutí a přivolání první pomoci, s umístěním lékárničky první pomoci apod. Dále jsou přímí nadřízení pracovníků povinni:

- *„provést školení obsluhy zařízení,*
- *seznámit nové pracovníky s riziky na pracovišti,*
- *seznámit pracovníky s kategorizací prací,*
- *přidělit pracovníkům osobní ochranné pomůcky,*
- *seznámit pracovníky s pravidly pro nakládání s nebezpečnými odpady.“*

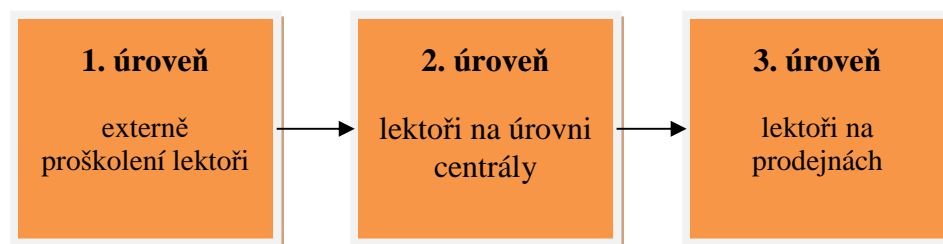
Liniovní manažeři jsou povinni sledovat a vyhodnocovat průběh zácviku nových pracovníků a v případě zjištěných nedostatků provést opatření k jejich odstranění, podporovat týmovou práci a zajišťovat podklady pro pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, včetně návrhů na jejich vzdělávání a další profesní rozvoj.

4.5.2 Zvyšování kompetencí pracovníků organizace

Jak již bylo řečeno, všichni pracovníci absolvují jedenkrát ročně hodnotící pohovor, jehož součástí je hodnocení jejich pracovního výkonu ze strany přímého nadřízeného, tak posuzování jejich pracovní spokojenosti, včetně identifikace subjektivně pocíťovaných vzdělávacích potřeb. Na základě všech zjištění je navržen plán profesního rozvoje zaměstnance pro další období a identifikace „talentů“, tj. pracovníků, kterým bude umožněn kariérní růst v rámci firmy. Ve sledovaném období podnikla firma určité kvalitativní změny ve způsobu vzdělávání pracovníků. Firma omezila externí zdroje a vytvořila vlastní tým interních lektorů rozdělený do tří úrovní. Každá úroveň má svoji

roli a jsou vzájemně provázané. V současné době potom interní lektori školí většinu odborných témat, která vedení firmy považuje za vhodná pro tento způsob výuky (část adaptačních školení, školení v nových postupech, zbožíznalectví atd., jakož i periodická školení v oblasti BOZP). Podrobněji bude o zavedení tohoto systému pojednáno v poslední podkapitole věnované inovacím. Zvláštní pozornost věnuje firma pracovníkům do 25 let, jakož i pracovníkům nad 50 let.

Obrázek 9: 3 úrovně lektorů



Zdroj: práce autora

V rámci hodnotících pohovorů projevují pracovníci zájem zejména o jazykové kurzy. V roce 2016 byla přijata nová pravidla upravující jazykovou výuku. Jazyková výuka je zaměstnavatelem poskytována jako fakultativní plnění, pokud je znalost jazyků jedním z požadavků pro výkon pracovní pozice ve společnosti BILLA, spol. s r. o. Firma nabízí jazykové kurzy: v angličtině, němčině a nově zavedla češtinu pro cizince (v rámci DM). Rozlišuje se několik druhů kurzů a to:

- **všeobecný jazykový kurz** – určený pro všechny zaměstnance;
- **tematicky zaměřený intenzivní kurz** - je určen pro zaměstnance, kteří si potřebují doplnit jazykové znalosti (zejména rozšíření slovní zásoby) v určité tematické oblasti, kterou nejvíce používají při výkonu svého zaměstnání. Je spíše výjimečnou záležitostí a týká se pracovníků na vyšších pracovních pozicích.

Tabulka 8: Nabízené formy výuky podle organizačního zařazení pracovní pozice zaměstnance

Funkční zařazení v organizační struktuře	Individuální výuka	Skupinová výuka
1. Ebene	X	X
2. Ebene	X	X
3. Ebene		X
4. Ebene		X

Funkční zařazení v organizační struktuře	Tematicky zaměřený kurz	Intenzivní výuka *	Zahraniční výuka *
1. Ebene	X	X	X
2. Ebene	X	X	X
3. Ebene	X	X	
4. Ebene	X		

* Podléhá předchozímu schválení CxO

Zdroj: interní materiál

Standardní výuka probíhá skupinovou (počet účastníků 2- 6) nebo individuální formou a je zajišťována oddělením prostřednictvím externích lektorů (jazykové školy). Zaměstnanec se do výuky cizího jazyka přihlašuje sám, nebo jej navrhuje přímý nadřízený. Po schválení jsou stanoveny podmínky kurzového (buď hradí plně zaměstnavatel, nebo přispívá z 50 % nebo plně hradí zaměstnanec).⁸⁸ Skupinová výuka probíhá vždy 1x týdně 2 vyučovací hodiny (tj. 2x45 min). Zaměstnanci jsou dle své jazykové úrovně rozřazeni do skupin, rozřazení určuje HR oddělení ve spolupráci s jazykovou školou podle výsledků vstupních a průběžných hodnocení. Nové směrnice zavedly zpětnou vazbu a sledují efektivitu jazykových školení. Pro řadové zaměstnance jsou ovšem méně výhodné.

⁸⁸ Příloha A

4.5.3 Vzdělávání manažerů

Vzdělávání manažerů je věnována soustavná pozornost a právě v jeho rámci došlo k nejvýznamnějším inovacím. Je zajišťováno převážně externě prostřednictvím spolupracujících agentur. Ve sledovaném období bylo zaměřeno do několika oblastí a to:

- vzdělávání manažerů, kteří nadále zajišťovali lektorskou činnost;
- vzdělávání manažerů (zejména liniových) v oblasti komunikačních kompetencí;
- vzdělávání manažerů v oblasti moderního řízení pracovních kolektivů a uplatňování týmové práce;
- vzdělávání jedinců, kteří byli identifikováni jako talenti a kteří mají význam v rámci řešení otázky nástupnictví, příprava na vyšší pracovní pozici.

Specializované vzdělávací akce pro manažery zajišťuje pro BILLU poradenská forma FBE (For Business Excellence) zaměřená na progresivní metody práce s lidskými zdroji. Ke zmapování kompetencí manažerů a k nastavení plánů jejich osobního rozvoje je používána metoda Development Centre. Pomocí interaktivního programu získává HR oddělení spolehlivé a relevantní informace o jednotlivých manažerech a další jejich rozvoj zaměřuje na ty oblasti, které potřebují skutečně rozvíjet (pomocí tréninku, koučování, mentoringem, pomocí e-learningového učení atd.). V letech 2013-2015 byl realizován projekt „Podpora systému interních lektorů, spol, s.r.o. BILA a bylo proškoleny 80 interních lektorů a 10 pracovníků identifikovaných jako „talenti“ (Talent management). Projekt byl financován EU v rámci operačního programu 1.04 „Lidské zdroje a zaměstnanost“. Adaptibilita a konkurenceschopnost. Navazoval na projekt s názvem „Vzdělávání zaměstnanců společnosti BILLA, spol, s r.o. ke zvýšení jejich kvalifikace, profesní mobility a adaptability CZ 1.04/1.1 02/3500238“ který byl úspěšně dokončen v roce 2011. Prostřednictvím zavedení systému interních lektorů sledovala firma zavedení modelu „učící se organizace“, ve které budou procesy učení plně spojeny s provozní praxí.

4.6 Inovace vzdělávacích metod v podnikovém vzdělávání v letech 2011-2016

V letech 2011 – 2016 došlo v rámci podnikového vzdělávání k určitým změnám, které reflektovaly nové formy vzdělání, orientované zejména na interaktivní učení a osobní motivaci účastníků naučit se něco nového.

4.6.1 Vzdělávací metody uplatňované v letech 2011-2016

Vzdělávací metody uplatňované ve firmě BILLA ve sledovaném období ukazuje tabulka č. 9. Zároveň tabulka obsahuje údaj o tom, pro kterou profesní skupinu byla použita a přiřazení příslušného inovačního stupně.

Tabulka 9: Vzdělávací metody uplatňované ve společnosti BILLA z pohledu inovačních stupňů (podle Tupy)

Vzdělávací metoda	Inovační stupeň	Využíváno pro profesní skupiny
Odborná školení	3	všichni zaměstnanci
Školení měkkých dovedností	5	vyšší manažeři, linioví manažeři
Školení manažerských dovedností	6	vyšší manažeři, linioví manažeři
IT školení	3	specialisté
Suceard katalog	-	
Koučink Ipool externích a interních lektorů	5-7	všichni zaměstnanci
Jazyková výuka	3	všichni zaměstnanci
Assesment a Development centra	7	vyšší manažeři
Tréninková centra	5	všichni zaměstnanci
Stínování	-	

Odborné konference	3	vyšší manažeři
Workshopy	4	všichni zaměstnanci
Mentoring	6	všichni zaměstnanci
E- lerning	4	všichni zaměstnanci

Zdroj: práce autora

4.6.2 Příklady inovativních vzdělávacích programů v letech 2011 -2016

Vzdělávací program pro regionální manažery v oblasti komunikace s vedoucími prodejen

Cíl

- vylepšit se ve zvládnání obtížných komunikačních situací v praxi RM;
- zdokonalit se v aktivním naslouchání;
- vylepšit se v přijímání/respektování názoru druhé strany a umění se vcítit do situace druhého;
- prostřednictvím intenzivního (video) tréninku zlepšit své dovednosti v manažerské komunikaci a vyměnit si best practices mezi kolegy.

Metodika

Dvoudenní školení zahrnující krátké interaktivní přednáškové vstupy, moderované diskuse, skupinové práce, individuální práce, praktické příklady, role play a jejich analýza, (video) trénink. Úvodní workshop představil obtížné komunikační situace z praxe při jednání s vedoucími prodejen a případně dalšími zaměstnanci. Následoval trénink, v rámci kterého účastníci společně analyzovali možné problémy (např. vzpouru na pracovišti, pokles výkonu pracovníků apod.), předkládali návrhy řešení (psali scénáře) a video trénink s rozbořením situace a zpětnou vazbou ze strany lektora. V rámci diskuse prezentovali účastníci (a jejich řešení), se kterými se setkali v praxi a lektor komentoval efektivnost řešení. Poté se účastníci procvičovali v technikách zvládnání obtížných komunikačních situací jako jsou:

zvládnání negativních emocí;

tlumení hněvu;

práce s těžkými námitkami;

*scénář – reakce na nežádoucí chování spolupracovníka;
gramofonová deska pro případ neoprávněných požadavků;
přijímání kritiky a konstruktivní kritizování.*

Vzdělávací program pro regionální manažery v oblasti vedení lidí

Jednalo se rovněž o dvoudenní školení využívajících podobných metod jako program předchozí.

Cíl

- zlepšit se v efektivním vedení lidí;
- zdokonalit se v komunikování cílů;
- prohloubit dovednost zadávání úkolů a předcházení nedorozumění;
- prostřednictvím intenzivního (video) tréninku zlepšit své dovednosti ve vedení lidí;
- vyměnit si best practices mezi kolegy

Metodika

Metodika zahrnovala krátké interaktivní přednáškové vstupy, moderované diskuse, skupinové práce, individuální práce, praktické příklady, role play a jejich analýza, (video)trénink. Úvodní workshop mapoval problematické situace v jednání se spolupracovníky. V rámci tréninku byly situace analyzovány a byla lektorem byla řízena diskuse o tom, co v těchto situacích dělat a jaké budou následky. V rámci prohlubovacího tréninku byly řešeny situace, se kterými se RM setkali v praxi a následoval video trénink s rozбором a zpětnou vazbou lektora. Prostřednictvím školení by měli RM především:

zvýšit svoje kompetence v oblasti vedení lidí;

stanovit priority;

umět organizovat práci v týmu;

řídít pracovníky individuálně podle jejich typologie

Pokročilé techniky vedení lidí Leadership

Školení bylo určeno pro regionální manažery s vyššími kompetencemi v oblasti řízení a komunikace. Bylo opět dvoudenní a zahrnovalo přednáškové vstupy, moderované diskuse, skupinové práce, individuální práce, praktické příklady, role play a jejich analýza, (video) trénink.

Cíl

- naučit se a protrénovat si vybrané pokročilé techniky vedení lidí
- zdokonalit se ve zvládání složitých manažerských situací
- best practices mezi kolegy.

Metodika

Metodika sledovala prostřednictvím intenzivního (video)tréninku zlepšení dovedností ve vedení lidí, se zaměřením na manažerské kompetence, osobnost lídra, orientace na lidské zdroje, pozitivní přístup- proaktivitu, motivaci zaměstnanců, firemní kulturu. Výstupem školení bylo zvládání složitých situací vyskytujících se v jednání se zaměstnanci.

Vzdělávací program pro vedoucí prodejen

Program byl zaměřen na řešení obtížných komunikačních situací. aneb jak zvládat konflikty, jak být asertivní a umět argumentovat. Školení bylo dvoudenní a probíhalo ve dvaceti skupinách.

Cíl

zvládnout vybrané techniky řešení konfliktů;
zdokonalit způsob komunikace v případě nežádoucího chování;
naučit se přijímat kritiku a zvládnout principy konstruktivního kritizování;
vylepšit se v komunikování nepopulárních opatření;
prostřednictvím intenzivního (video)tréninku zlepšit své dovednosti ve zvládání obtížných situací a vyměnit si best practices mezi kolegy.

Metodika

Školení zahrnovalo krátké interaktivní přednášky, moderované diskuse, práci ve skupině, individuální práci, praktické příklady, role play a jejich analýza, (video) trénink. Úvodní workshop mapoval obtížné komunikační situace vyskytující se v praxi na prodejnách. Prohlubovací trénink vycházel z konkrétní praxe a řešil problémy typu:pracovník opakovaně nepřišel včas do zaměstnání, alkohol na pracovišti, brigádnice na pokladně se neptá na bonus kartu a poškozujce celou filiálku apod.) V rámci skupiny se společně řeší další obdobné problémy, analyzovala situace, psal scénář jejího řešení a následoval video trénink s rozbohem a následnou zpětnou vazbou lektora k výkonu účastníků. Účelem školení bylo naučit vedoucí prodejen používat komunikační nástroje pro řešení obtížných/konfliktních situací:

*vybrané asertivní techniky, jako např. selektivní ignorování apod.
zvládání negativních emocí svých i emocí podřízeného
práci s těžkými námitkami techniku “gramofonová deska” pro případ neoprávněných
požadavků
přijímání kritiky a konstruktivní kritizování
postup pro komunikování nepopulárního opatření*

Školení koordinátorů

Jednalo se o třídní školení. Koordinátoři první den absolvovali teoretickou část - zásady a praktické ukázky efektivní komunikace a dva dny procvičovali koučování (rozbory a nácvik situací z praxe).

Školení koordinátorů čerstvého servisu

Jednalo se o čtyřdenní školení v rámci kterého se vybraní účastníci seznámili se základy lektorských dovedností pro trenéry. Dva dny byly potom věnovány nácviku technik koučování.

Vzdělávací program pro hlavní pokladní

V roce 2013 provedla společnost Coneo průzkum na 10 filiálkách, jehož součástí bylo mimo jiné i chování pokladních k zákazníkům. Na základě získaných poznatků byl stanoven vzdělávací program (kurz) určený pro hlavní pokladní. Hlavním cílem kurzu bylo zlepšení komunikačních schopností pokladních a jejich seznámení s výhodami využívání zpětné vazby. Mottem programu bylo: „*Lidé se umí učit, když je to baví, tak jim to dopřejme.*“ Postup procesu učení pokladních ukazuje obrázek č. 9.

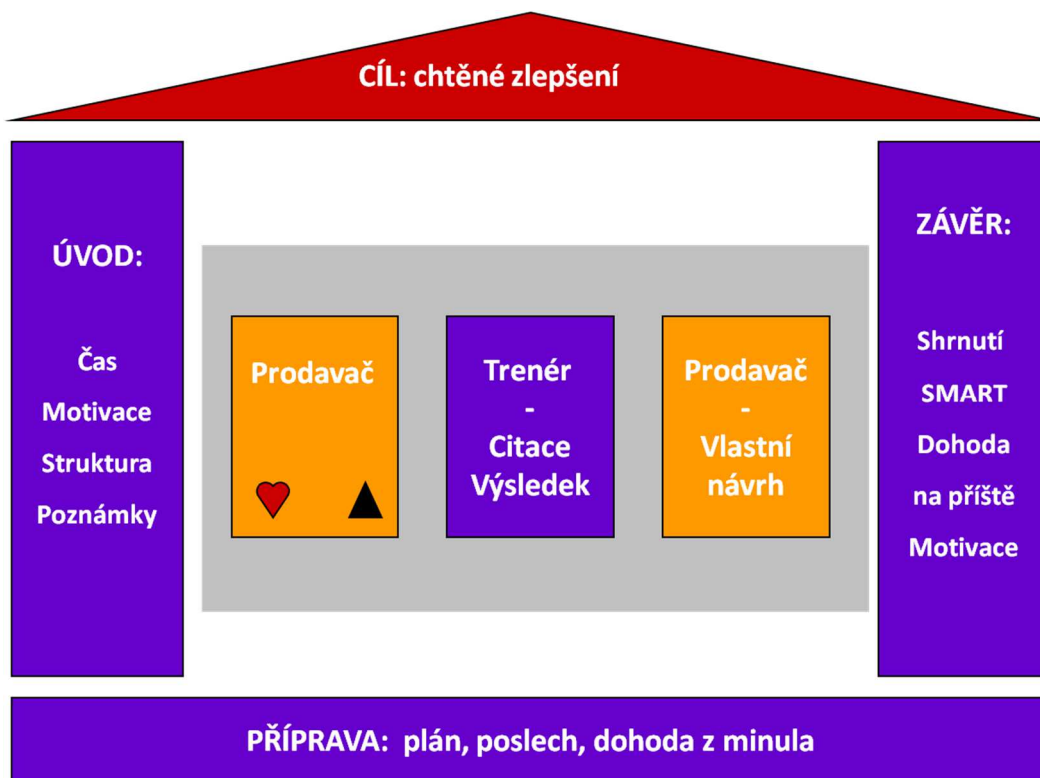
Obrázek 10: Postup při učení dospělých



Zdroj: interní materiál

Program vycházel z toho, že každý člověk přijímá informace jinak a učení dospělých vyžaduje specifický přístup.

Obrázek 11: Proces zpětné vazby



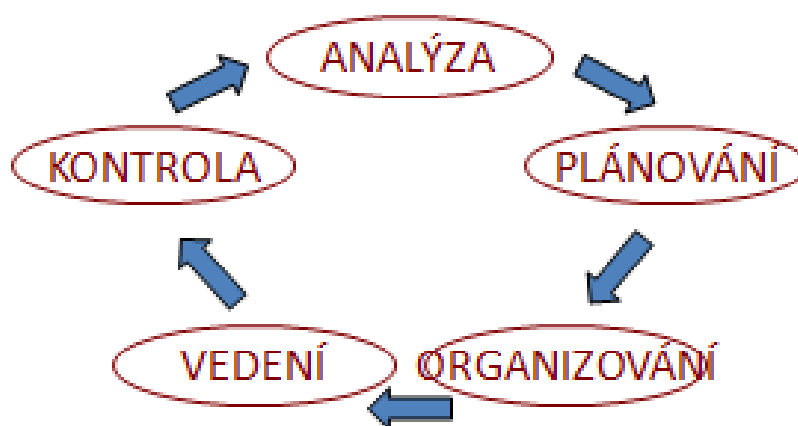
Zdroj: interní materiál

Dobrá zpětná vazba má svoje pravidla a svoji strukturu. Po absolvování kurzu se pokladní naučí efektivně používat zpětnou vazbu

Vzdělávací program pro regionální manažery

Program vycházel z toho, že prioritou je rozvoj dovedností a probíhal metodou zkušenostního učení postaveného na simulacích a konkrétních případových studiích v prostředí společnosti Billa. Měl naučit regionální manažery efektivně naplňovat všechny části manažerského cyklu a zkvalitnit vedení a řízení filiálek.

Obrázek 12: Manažerský cyklus



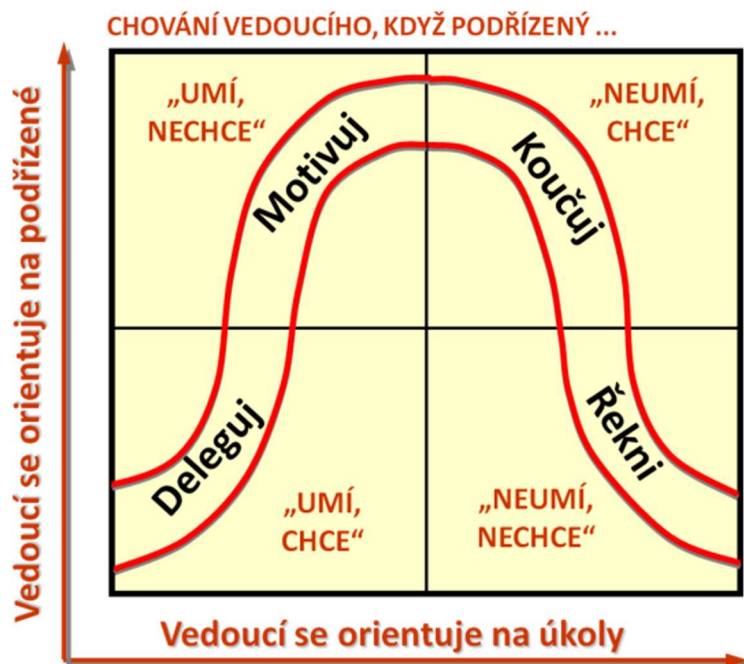
Zdroj: interní materiál

Simulované situace z praxe byly zaměřené na problémy jako:

- klesající výkon;
- delegování pravomocí;
- ztrátu motivace
- nedodržování standardů
- vedení lidí prostřednictvím profesionální zpětné vazby

Cílem programu bylo, aby regionální manažeři uměli diagnostikovat potenciál podřízených z hlediska týmových rolí a uměli organizovat týmovou práci. Čtyři hlavní typy podřízených ukazuje obrázek č. 13.

Obrázek 13: Chování vedoucího vůči jednotlivým typům podřízených



Zdroj: interní materiál

Po absolvování kurzu získal regionální manažer schopnost využívat ke zlepšení výkonu filiálek nástroje, jako uplatnění principu týmových rolí, specifické typy vedení v konkrétních situacích, využívání profesionální zpětné vazby.

Individuální koučování

Pro vrcholové manažery (Top executives CxO) a manažery 2- Ebene, zajišťuje firma individuální koučování vedené profesionálním koučem, které je založeno na využití vlastních zdrojů koučovaného, jeho znalostí, zkušeností, motivace, vůle a energie. Jedná se o jednorázový proces, který je věcí subjektivního rozhodnutí koučovaného a je založeno na důvěře a otevřenosti mezi koučem a koučovaným. Úkolem kouče je vyvolat u koučovaného proces sebereflexe, který mu pomůže odhalit vlastní rezervy a stanovit si konkrétní cíle osobního rozvoje a metody vedoucí k těmto změnám.

Tabulka 10: Rozdíl mezi poradenstvím a koučováním

Poradenství	Koučování
Řešení problému „z venku“	Řešení problému „zevnitř“
Přípravení postupu rozvoje /řešení	Otevřená cesta pro vlastní příležitosti
Využití vnějších zdrojů	Využití vnějších zdrojů

Zdroj: interní materiál

Požadavky na kouče

- *odborné vzdělání (akreditované výcviky);*
- *zkušenost s koučováním (minimálně 100 hodin);*
- *hodnotově a výsledkově orientovaný postoj;*
- *održování etických zásad koučování.*

Požadavky na koučovaného

- *akceptovaná zpětná vazba (koučovaný chce dosáhnout změny);*
- *převzetí odpovědnosti za svůj rozvoj;*
- *schopnost sebereflexe;*
- *chuť zkoušet nové věci/ metody/ postupy – otevřenost novým postupům;*
- *zájem o alternativy v řešení;*
- *otevřenost změnám orientovaným k vizi* ⁸⁹

Koučování je zaměřeno na osobní rozvoj manažerů, zejména v oblasti manažerských dovedností a leadershipu. Motivace k tomu být koučován vychází ze subjektivní potřeby osobního rozvoje a případného kariérního postupu a impulzem může být:

⁸⁹ interní materiál

výstup z hodnotícího rozhovoru, dohoda s nadřízeným

výsledky 360° zpětné vazby

výstupy z jiného rozvojového programu;

standardizovaná diagnostika (HPI, MTQ 48 apod.);

převzetí nové manažerské pozice (cca po 6 měsících)

převzetí nových odpovědností/nového projektu⁹⁰

Vlastní organizaci koučování provádí oddělení HR, které disponuje interní databází (pool) nasmlouvaných koučů. Zájemce o koučování si potom vybere „svého“ kouče a po schválení oddělením HR si s ním domluví další postup (výjimečně může mít i kouče dva). Evidence (výkazy hodin apod.) je uložena na oddělení HR. Rozsah koučování je individuální a počet sezení se podle povahy sledovaného cíle a kompetencí koučovaného pohybuje v rozsahu 3 – 7 sezení, přičemž jedno sezení trvá 2 hodiny. Jednotlivá sezení probíhají v intervalu 3-6 týdnů, tak aby koučovaný mohl aplikovat výsledky sezení a provést následné vyhodnocení. Konečné vyhodnocení efektivity koučování si ověří koučovaný prostřednictvím opakované 360° zpětné vazby a je součástí následného hodnotícího pohovoru. Rovněž kouč prostřednictvím písemné zprávy zhodnotí, jak byl splněn stanovený cíl a doporučí koučovanému další kroky.

Společnost Billa efektivně využívá e- learning, jednak z důvodu zajištění flexibility v přístupu ke vzdělávání (převážná většina pracovníků pracuje ve směném provozu), jednak z důvodu úspory finančních nákladů. Povinné základní vstupní školení je prováděno e-learningovou formou (povinné je jak pro všechny zaměstnance, tak pro brigádníky a pracovníci jej absolvují v internetovém prohlížeči přímo na pracovišti. Obsahově je kurz interaktivní zaměřen na získání základních informací o společnosti BILLA, základních informací o práci na prodejně, základních informací o sortimentu, základních informací o firemní kultuře, včetně etického kodexu pracovníků. Elektronickou formou probíhají i kurzy další týkající se např. změny určitých předpisů, změn ve firemní kultuře apod.

⁹⁰ Tamtéž

4.7 Shrnutí

Podnikové vzdělávání ve společnosti BILLA sleduje především zvyšování výkonu zaměstnanců a zvyšování jejich kompetencí v souladu se zájmy společnosti. „Marketingovou filosofií společnosti BILLA je orientace na zákazníka, což znamená uspokojovat jeho potřeby a přání na správném místě, ve správném čase a v co nejvyšší kvalitě“.⁹¹ Ve sledovaném období bylo cílem inovačních opatření nejen udržet a zvýšit kvalitu podnikového vzdělávání, ale také zajistit jeho efektivitu a návratnost vložených finančních prostředků. Po dobrých zkušenostech se vstupním školením prováděným elektronickou formou se toto rozšířilo i na další oblasti. Přísnější pravidla byla nastavena pro zájmové jazykové vzdělávání zaměstnanců, určitým diskutabilním momentem je finanční příspěvek zaměstnance. *Významnou úlohu při rozvoji zaměstnanců sehrávají liniovní manažeři, především vedoucí prodejen a prodejních úseků. Kromě každodenního koučování a mentoringu, provádějí roční hodnocení pracovníků, v rámci kterého analyzují pracovní potenciál a možnou budoucí pracovní kariéru řadových zaměstnanců (pro manažery totéž provádějí jejich nadřízení). Mimořádná pozornost je věnována vzdělávání manažerů, včetně využití moderních metod jako je Development Centre.*⁹² Významným inovačním opatřením bylo zavedení organizovaného kaučinku prostřednictvím oddělení HR, jakož i vyškolení týmu interních lektorů. Uváděné výzkumy (výzkum uplatňování diverzity managementu a výzkum pracovní spokojenosti) ukázaly, že důvodem pracovní nespokojenosti je především nízké platové ohodnocení, což vede k častým odchodům zaměstnanců a otázka profesního rozvoje a dalšího kariérního postupu je poměrně méně důležitá. Každoroční hodnocení pracovníků by mělo mimo jiné vést k tomu, aby identifikovalo jejich aktuální vzdělávací potřeby, ale zjistilo důvody jejich případné pracovní nespokojenosti. V rámci hodnocení jsou stanoveni:

- pracovníci s potencionálem: pro povýšení (talenti), s nimiž se nadále pracuje podle zásad talent managementu;

⁹¹BÖHM, Tomáš. *Vzdělávací potřeby podniku*. Bakalářská práce. Universita Jana Amose Komenského, Praha. 2015.

⁹²BÖHM, Tomáš. *Vzdělávací potřeby podniku*. Bakalářská práce. Universita Jana Amose Komenského, Praha. 2015.

- pracovníci s potencionálem pro rozšíření povinností a zodpovědnosti na stávající pracovní pozici;
- pracovníci s neodpovídajícím pracovním potencionálem (zde je nutno analyzovat důvody, podle zásad age managementu mohou to být pracovníci starší, nebo naopak začínající).

Podle zjištění je stanovena potřeba rozvoje a nadřízený pracovník spolu s oddělením HR stanoví jeho individuální vzdělávací plán. Řada vzdělávacích akcí je pro zaměstnance povinná (např. školení BOZP, školení řidičů, školení pracovně – právních vztahů, vybrané e- leasingové kurzy), u dalších se mohou sami rozhodnout, jak požadované kompetence získají (např. IT znalosti, jazykové znalosti, manažerské dovednosti). *Významnou roli zde sehrává koučování a mentoring. Koučování je zaměřeno na rychlé odstranění případných nedostatků, na zlepšení dovedností, chování a výkonu, ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Cílem je, aby si zaměstnanec uvědomil, že jeho současná úroveň znalostí, dovedností nebo chování potřebuje zlepšit, aby jeho výkon odpovídal očekávání nadřízených. Nadřízení pracovníci jim poskytují nejen rady, ale i zpětnou vazbu, jak se jim to daří. Mentoring je naproti tomu více zaměřen na rozvoj pracovníků, jejichž pracovní potenciál převyšuje zastávanou pracovní pozici a je kombinován s formálními formami podnikového vzdělávání.*⁹³ Absolvování vybraných kurzů je pro zaměstnance povinné pro získání vyšší pracovní pozice, ale existuje i nabídka kurzů volitelných. Nadstandardní vzdělávací akce jsou určeny pro vrcholové manažery pracovníky centrály. Jejich vzdělávání je zaměřeno nejen na jejich kompetence na současné pracovní pozici, ale sleduje i budoucí potřeby organizace spojené s problémem nástupnictví. Dá se předpokládat, že budoucnost přinese nové výzvy a nové problémy. Firma bude muset přijmout opatření k stabilizaci pracovníků a efektivně uplatňovat jak diverzity management, tak age Management. Pokud je analyzován jak obsah, tak formy podnikového vzdělávání, lze říci, že odpovídá stejným standardům jaké jsou uplatňovány v jiných zemích, kde působí skupina REWE.

⁹³BÖHM, Tomáš. *Vzdělávací potřeby podniku*. Bakalářská práce. Universita Jana Amose Komenského, Praha. 2015.

4.8 Návrh inovačních opatření k zefektivnění podnikového vzdělávání v letech 2017-2021

Podnikové vzdělávání ve společnosti BILLA a učící procesy uplatňované v organizaci (kaučink, mentoring) dávají společnosti podobu „učící se organizace“, která odpovídá modernímu řízení lidských zdrojů a zahrnuje všechny profesionální skupiny zaměstnanců, od nově nastupujících po vrcholové manažery. Velký prostor je věnován vzdělávání manažerů v oblasti leadershipu a významnou inovací sledovaného období bylo, že se zaměřilo na liniové manažery (vedoucí prodejen, vedoucí úseků apod.). Významným tématem je zvyšování kompetencí zaměstnanců v oblasti komunikace v duchu kompetenčního modelu skupiny REWE. Výhodným inovačním opatřením je pro zaměstnance elektronické učení (časová úspora). Pro následujících pět let se jeví jako aktuální pokračovat v dosavadním systému podnikového vzdělávání zaměřeného na rozvoj profesních schopností a dovedností, podporovat procesy učení v organizaci a sledovat jako jeden hlavních z cílů:

„více přispívat k pracovní spokojenosti a tím ke zvyšování pracovního výkonu a stabilizaci zaměstnanců.“ Do plánů podnikového vzdělávání v tomto smyslu zařadit:

- 1) Do vzdělávání manažerů zařadit kurzy efektivního (zdravého) životního stylu zahrnující: time management, duševní hygienu, nácvik psychické odolnosti, požadavky na správnou výživu, nezbytnou pohybovou aktivitu apod. Kurzy provádět interaktivními metodami vyšších inovačních stupňů.
- 2) Více uplatňovat Talent management a pro vybrané manažery pro případné nástupnictví ve vybraných vedoucích funkcích zajistit zahraniční stáže.
- 3) Počítat s tím, že pracovníci z řad pracovníků provozu (běžní zaměstnanci) stárnou a za využití poznatků age managementu pro ně připravit školení, jak se s problémy věku vyrovnávat (generace 50+).
- 4) Vzhledem k tomu, že v rámci diverzity managementu (a nedostatku pracovních sil pro dělnické profese), jsou přijímáni pracovníci bez jakékoli kvalifikace, zajistit pro ně kvalifikační kurzy odpovídající jejich pracovní roli, které by jim umožnily, po složení příslušné zkoušky, získání osvědčení o získání kvalifikace (návaznost na Národní soustavu kvalifikací obchod -39, případně potravinářství - 85).

ZÁVĚR

Potřeba celoživotního učení a vzdělávání je jeden z atributů postmoderní společnosti a je reflektována v řadě politických dokumentů Evropské unie i České republiky. Přestože se v řadě případů jedná spíše o vizi než o reálný stav, je všeobecně uznávanou skutečností, že „zásadní roli ve vytváření ekonomické prosperity budou mít procesy spjaté s věděním: učení, tvorba, vědění a kreativita, rozšiřování vědění (zejména za pomoci nových informačních technologií), aplikace vědění a inovace“.⁹⁴ V této souvislosti je kladen důraz jak na formální, tak na neformální a informální vzdělávání a je zdůrazňována odpovědnost jedince za vlastní rozvoj, jakož i odpovědnost podniků za rozvoj svých zaměstnanců. V rámci současného globalizovaného trhu musí každý podnik proto, aby obstál v konkurenci, neustále inovovat všechny podnikové procesy, včetně podnikového vzdělávání. Andragogika, jako pedagogika dospělých, zdůrazňuje, že i dospělý člověk má být ve svém, rozvoji a vzdělávání podporován a řízen a že v oblasti vzdělávání dospělých je nezbytná určitá institucionalizace. Dosavadní výzkumy ukazují, že ve srovnání se západními zeměmi, je účast českých občanů v dalším a celoživotním vzdělávání nižší. Faktem je, že v české republice se více vzdělávají ti, kteří získali kvalitní školní vzdělání a mají dobré sociální postavení, než ti, jejichž vzdělání není na dobré úrovni a právě jeho zkvalitnění by jim mohlo umožnit sociální vzestup. Jednou z cest k odstranění tohoto paradoxu je systémové řešení problematiky výchovy a vzdělávání dospělých, včetně institucionalizace podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání je považováno za nezastupitelnou součást řízení lidských zdrojů a je jedním z ukazatelů kvality firmy. Moderní podniky při identifikaci vzdělávacích potřeb vycházejí nejen z potřeb podniku, ale i z aktuálních vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců. Systém vzdělávání dospělých obecně souvisí s komunikačními systémy, neboť „„Každý dospělý člověk, když nechce profesionálně zaostat, musí neustále získávat nové poznatky a osvojovat si progresivní ideje, nápady, myšlenky, názory, teorie. Jejich zdrojem jsou informace“.“⁹⁵ Účelem moderních vyučovacích metod je naučit jednotlivce s informacemi pracovat tak, aby uměl efektivně řešit problémy a to jak současné, tak

⁹⁴BALABÁN, Miloš. *Zpráva o stavu země: strategické volby, před nimiž stojí*. Praha: UK FSV CESES, 2004, ISBN 80-254-5046-5, s. 16

⁹⁵TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka, s. 67

budoucí, s tím že v řadě případů se jedná o problémy zcela nové, na které neexistují algoritmy řešení. Důraz je proto kladen na kreativitu jedince a vzdělávací metody vyšších inovačních stupňů podle Valenty, které podporují kreativitu jedince. Při plánování podnikového vzdělávání je nezbytné kvalifikovaně volit témata vzdělávání, správně zvolit cílové skupiny (respektovat, aby účastníci kurzu měli jak podobné funkční zařazení, tak podobnou úroveň znalostí a dovedností), správně volit vyučovací metody a techniky (mimo jiné využívat i e-learningové učení). Kvalitní podnikové vzdělávání zahrnuje potom dvě hlavní vzdělávací aktivity a výcvik zaměstnanců a jejich profesní a lidský rozvoj, přičemž podstatnou roli hraje správná motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Praktická část předkládané diplomové práce se zabývala inovacemi ve společnosti Billa Česká republika v letech 2011-2016. Cílem analyzovaných inovačních opatření bylo udržení a zvýšení kvality podnikového vzdělávání, ale také zajištění jeho efektivnosti a účelného vynakládání finančních prostředků. V rámci společnosti jsou (jako v celé skupině REWE, jíž je BILLA součástí) uplatňovány moderní metody řízení lidských zdrojů jak diverzity management, talent management a age management a to určuje i přístup k podnikovému vzdělávání. Přestože je podnikové vzdělávání ve firmě BILLA Česká republiky na velmi dobré úrovni, v rámci hodnocení pracovní spokojenosti nehraje u zaměstnanců příliš významnou úlohu. Analyzované výzkumy (výzkum uplatňování diverzity managementu a výzkum pracovní spokojenosti) ukázaly, že důvodem pracovní nespokojenosti je především nízké platové ohodnocení, což vede k častým odchodům zaměstnanců, a otázka profesního rozvoje a dalšího kariérního postupu je poměrně méně důležitá. Námětem pro další inovace v oblasti podnikového vzdělávání je proto rozvoj oblastí úzce souvisejících s pracovní spokojeností jak manažerů, tak řadových zaměstnanců.

RESUMÉ

V roce 2004 byla přijata Lisabonská strategie EU, která postulovala komplexní ekonomický, sociální a ekologický program Evropy 21. století. Zdůraznila přechod od průmyslové společnosti ke společnosti informační, založené na znalostech a nastolila požadavek celoživotního učení a vzdělávání a prioritu investic do lidských zdrojů. Lisabonská strategie byla pro podmínky České republiky konkretizována v dokumentu „Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“ z roku 2003 a v této souvislosti zavedla pojmy formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální vzdělávání. V současnosti vstupuje do života dospělých jedinců řada problémů nových, dříve neznámých, na které neexistuje algoritmus řešení a musí přijít nápad, objev nových možností a netradičních řešení. Důraz je proto kladen na vzdělávací metody, které rozvíjejí tvořivé myšlení jako nejvyšší stupeň produktivního myšlení a od 80. let minulého století se mluví o nezbytnosti inovací v oblasti vzdělávání. V moderně řízených podnicích je podnikové vzdělávání považováno za jednu z nejdůležitějších složek řízení lidských zdrojů. Vzdělávání pracovníků úzce souvisí s osobním rozvojem každého jedince a podmiňuje jeho pracovní spokojenost. Dnes je podnikové vzdělávání chápáno jako proces, který vychází jak z potřeb podniku, tak z potřeb jeho zaměstnanců a uplatňují se v něm moderní trendy v řízení lidských zdrojů jako talent management, diverzity management a age management. V úvahu musí být přitom brány nejen vzdělávací potřeby, které mají odstranit aktuální deficity, ale i vzdělávací potřeby budoucí, vycházející ze strategických cílů organizace. Z hlediska zaměstnanců je významné přijetí zákona č. 179/2006 Sb., *o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání*, umožňuje dospělým získat certifikát na úrovni středoškolského vzdělání bez předešlého studia, pouze na základě vlastních zkušeností a vědomostí.

V praktické části autor ukazuje na příkladu firmy BILLA Česká republika nutnost inovací jak v obsahu, tak ve formách a metodách podnikového vzdělávání, nejen za účelem zvýšení pracovního výkonu, ale i za účelem zvýšení pracovní spokojenosti a tím i stabilizace zaměstnanců.

SEZNAM INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALABÁN, Miloš. *Zpráva o stavu země: strategické volby, před nimiž stojí*. Praha: UK FSV CESES, 2004, ISBN 80-254-5046-5.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš.a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), ISBN 978-80-247-4824-5.

BÖHM, Tomáš. *Vzdělávací potřeby podniku*. Bakalářská práce. Universita Jana Amose Komenského, Praha. 2015.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, Praha. Management Press 2005, ISBN 80-7261-120-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUTSKÝ, J. Kvalifikační předpoklady trhu práce a EQF. Mezinárodní a národní perspektiva. Národní soustava klasifikací terciálního vzdělávání. Vzdělávací seminář MŠMT, Praha: MŠTM, 8. 1. 2008.

KOVÁŘOVÁ, Pavla. *Trendy v informačním vzdělávání*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 61. ISBN 978-80-87500-18-7.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Jan. *Česká vzdelanost: multidisciplinární pohled na fenomén národní kultury*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-675-4.

SAK, Petr, SAKOVÁ, Karolina: *Hodnota vzdělání a místo médií v celoživotním vzdělávání*, s. 117-144. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0, s. 134

SAK, Petr. *Informační společnost- nová fáze evoluce*, s. 11- 27. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0.

SAK, Petr. *Komputerizace společnosti*, s. 37-88. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Kategorie vzdělání a pojetí vzdělávání v soudobé učící se informační společnosti*, s. 91-115. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0.

SOKOL, Jan. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-063-3.

SOKOLOVSKÝ, Tomáš, et. Al, Diverzity Management. Praha, 2009. Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2 projektu „Diverzity pro OZP“ (CZ.1.04/5.1.01/12.0069).

ŠAUEROVÁ, Markéta. *Motivace dospělých v celoživotním vzdělávání* s. 157-171). In:

VETEŠKA, Jaroslav (ed.). *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-022-8.

TRUSS, Catherine et al: *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Simon 1999, ISBN 978-0-415-65741-9.

TUMA, Miroslav. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1987. Encyklopédia osvetového pracovníka.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Změny v přístupech k rozvoji lidského potencialu v prostředí zaměstnavatelských organizací a role personalistů*, s.155-172. In: TURECKIOVÁ, Michaela. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-06-2.

ULRICH, Dave. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, ISBN 978-08-758-4719-6.

VETEŠKA, Jaroslav (ed.). *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-022-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

BILLA Česká republika. [online].[2016-11-21]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/billa/r~i:wiki:3252/?redirected=1479703420>

KLUGEROVÁ, Jarmila, Irena PRÁZOVÁ a Tereza VACÍNOVÁ. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 2., přeprac. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-72-3. [online] [2016-11-14]. Dostupné z: UJAK ---Jak vypracovat Bakalářskou, diplomovou, rigorózní- a – disertační –práci.pdf

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých* [online] [2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>
Národní soustava kvalifikací[online] [2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.narodnikvalifikace.cz/>

NEUMANOVÁ, Jitka. *Informální učení dospělých a Národní soustava kvalifikací jako možnost jeho uznání*. Diplomová práce Filosofická fakulta Masarykovy university Brno, 2011. [online] [2016-10-11]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/362723/ff_m/

Zákony

Zákon č. 179/2006 Sb., *O ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání*.

Zákon č. 262, 2006 Sb., *Zákoník práce*

Interní zdroje

180° hodnocení vůdčího stylu jako nástroje rozvoje manažerů ve společnosti BILLA, FBE Praha- FINAL, 2015

Co je dobré vědět, příručka pro zaměstnance

Coaching pool Billa, informace oddělení HR

Coneo program 2013 pro společnost BILLA

Diverzity management, výstupy dotazníkového šetření 2014, grafy z dotazníkového šetření

Firemní vize společnosti BILLA, brožura

Metodický pokyn: provádění hodnotících rozhovorů, oddělení HR

Metodický pokyn: školení nových zaměstnanců, oddělení HR

Návrh programu rozvoje manažerů úrovně Ebene 2 na základě výstupu 180° zpětné vazby a online diagnostiky, FBE Praha, 2016

Rosteme společně, schéma rozvoje zaměstnanců

Sebehodnocení (roční hodnotící a rozvojový rozhovor), formulář

Směrnice HR 05/2016, výuka cizích jazyků

Training Report Master 2013, Praha: BILLA 2013

Váš start v BILLA. Elearning. První kurz v BILLA (e-learningový kurz).

Vedení lidí pro vedoucí prodejen, REWE Group, HR oddělení, 2014 (e-learningový kurz)

Vzdělávání zaměstnanců společnosti BILLA, nabídka programů rozvoje zaměstnanců, 2011

Zaměstnanecký průzkum BILLA 2014. BILLA Česká republika .Souhrnná zpráva, oddělení průzkumu trhu (ZCMI), 2014

Žádost o finanční podporu v práci operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“, 2013

SEZNAM ZKRATEK

Banka ZDA - Banka znalostí, dovedností, aplikací

BILLA - Billiger Laden

CESS - Center for Experimental Social Science

CQAP - společný rámec pro zjišťování kvality.

ČR- Česká republika

ČSD- České dráhy

DM – diverzity management

ECVET- European Credit system for Vocational Education and Training

EQF- Evropský rámec kvalifikací,

EU- Evropská unie

HR - Human resources

ICT- Informační a komunikační technologie

NSK- Národní soustava kvalifikací

NVQ- National Vocational Qualification

REWE- Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften

UNESCO- United Nations Educational, Scientific and Cultural

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Inovační znaky ve vztahu k tvořivé aktivitě vzdělávacího subjektu	24
Tabulka 2: Kategorizace metod výchovy a vzdělávání dospělých podle inovačních stupňů	26
Tabulka 3: Změny ve světě práce	38
Tabulka 4: Přehled motivačních faktorů vzdělávání	51
Tabulka 5: Základní principy postupu při výcviku zaměřeném na rozvoj tvořivosti.....	55
Tabulka 6: Srovnání e-learningu a e- developmentu	61
Tabulka 7: Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem.....	68
Tabulka 8: Nabízené formy výuky podle organizačního zařazení pracovní pozice zaměstnance	81
Tabulka 9: Vzdělávací metody uplatňované ve společnosti BILLA z pohledu inovačních stupňů (podle Tupy).....	83
Tabulka 10: Rozdíl mezi poradenstvím a koučováním	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Celoživotní učení a vzdělávání ve znalostní společnosti	32
Obrázek 2: Hlavní zásada vize společnosti Billa.....	70
Obrázek 3: První hlavní zásada	70
Obrázek 4: Druhá hlavní zásada	70
Obrázek 5: Třetí hlavní zásada	71
Obrázek 6: Čtvrtá hlavní zásada	71
Obrázek 7: Pátá hlavní zásada	72
Obrázek 8: Šestá hlavní zásada.....	72
Obrázek 9: 3 úrovně lektorů	80
Obrázek 10: Postup při učení dospělých.....	88
Obrázek 11: Proces zpětné vazby	88
Obrázek 12: Manažerský cyklus.....	89
Obrázek 13: Chování vedoucího vůči jednotlivým typům podřízených	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Poměrné zastoupení respondentů dle pracovní pozice.....	74
Graf 2: Spokojenost s řízením přímého nadřízeného.....	75
Graf 3: Zájem o další vzdělávání (odpověď na otázku dotazníku DM)	76
Graf 4: Názor respondentů na klima přijímacího pohovoru	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Ceník kurzovního.....	I
Příloha B	Schéma rosteme společně.....	II
Příloha C	Tematické okruhy polostandardizovaného rozhovoru.....	III
Příloha D	Kompetenční model společnosti BILLA.....	IV

Příloha A : Ceník kurzovního

1. Ceník kurzů (ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH)

1.1 Cena 1 skupinové lekce je závislá na počtu studentů zařazených do výuky.

Skupinová výuka – JCL			
Počet účastníků		Cena 90 min. lekce	
		100 % úhrada = X	50% úhrada = Y
Cena kurzu podle počtu osob ve skupině *	2	X/2 Kč	Y/2 Kč
	3	X/3 Kč	Y/3 Kč
	4	X/4 Kč	Y/4 Kč
	5	X/5 Kč	Y/5 Kč
	6	X/6 Kč	Y/6 Kč

Individuální výuka JCL	50% úhrada	100% úhrada
Cena za 1 vyučovací hodinu (90 minut)	Y Kč	X Kč

Individuální výuka - paní Procházková	50% úhrada	100% úhrada
Cena za 1 vyučovací hodinu (90 minut)	Y Kč	X Kč

Zdroj: oddělení HR

Příloha B. „Rosteme společně“ (schéma možného profesního růstu)



Zdroj: oddělení HR

Příloha C: Tematické okruhy pro polostrukturovaný rozhovor

Téma	Cíl otázek
zácvik nových zaměstnanců	zkušenost s elektronickým učením učení na pracovišti stabilizace pracovníků
rozvoj zaměstnanců	efektivita dosavadního způsobu vzdělávání (vhodnost forem a metod) aktuální vzdělávací potřeby spokojenost zaměstnanců jazyková výuka
vzdělávání manažerů	uplatňování vzdělávacích metod vyšších inovačních stupňů (Tumy) řešení nástupnictví aktuální vzdělávací potřeby
řízení lidských zdrojů	uplatňování Diverzity managementu uplatňování talent managementu uplatňování age managementu
pracovní spokojenost	možnosti osobního rozvoje důvody odchodu pracovníků generace X, generace Y, pracovníci 50+ (specifické problémy ve vztahu ke vzdělávání)
efektivita vzdělávání	stabilizace pracovníků možnosti rozvoje a kariérního postupu
inovace ve vzdělávání	aktuální vzdělávací potřeby ve vztahu k obsahu vzdělávání kreativní formy a metody

Zdroj: práce autora

Příloha D: Kompetenční model společnosti BILLA

Kompetence	Definice	Záchytné body v oblasti chování
Vedení lidí	Schopnost a ochota vést zaměstnance ke společnému cíli.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivuje zaměstnance k iniciativě. 2. Povzbuzuje zaměstnance, aby pracovali na maximum (při zohlednění dostupných zdrojů). 3. Společně s týmem vypracovává cíle, které jsou dosažitelné a náročné. 4. Motivuje zaměstnance k orientaci na zákazníka. 5. Realizuje další rozvoj zaměstnanců na základě jejich silných stránek a oblastí rozvoje.
Komunikace (vyjadřování a artikulace)	Schopnost a ochota Komunikovat s druhými (např. kolegy, zákazníky).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyjadřuje se jasně a srozumitelně. 2. Užívá slovní zásobu vhodnou pro posluchače. 3. Vyjadřuje se plynule a sebejistě. 4. Hovoří přiměřeně rychle.
Spolupráce	Spolupracovat ochotně a efektivně a s respektem k druhým (např. s kolegy, zákazníky).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktivně podporuje druhé (např. kolegy, zákazníky). 2. Seznamuje s informacemi kolegy. 3. Prosazuje slušnost při spolupráci s dalšími lidmi v týmu. 4. Konstruktivně spolupracuje s dalšími odděleními. 5. V rámci možností se stará o potřeby druhých i zákazníků)
Řešení konfliktů	Schopnost a ochota rozpoznat konflikt, konstruktivně hledat řešení, nevyhýbat se konfliktům.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nevyhýbá se nepříjemným rozhovorům (konfliktům). 2. Kritizuje otevřeně. 3. V případě konfliktu mapuje dostupné možnosti a snaží se nalézt možné kompromisy přijatelné pro každého (např. kolegy, zákazníky). 4. Sdělí názor i v případě, že je nepopulární a povede ke konfliktu.

Asertivita	Schopnost a ochota prosazovat se při sporech s druhým, např. kolegy, zákazníky) a přinášet reálné výsledky.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosazuje se a to i v kontraverzních diskusích. 2. Prosazuje cíle i v případě odporu ze strany druhých (např. kolegů, zákazníků). 3. Přesvědčuje druhé (např. kolegy, zákazníky).
Empatie	Schopnost a ochota rozpoznávat postoje, hodnoty, zájmy a přání druhých (např. kolegů, zákazníků) a zohledňovat je při vlastním jednání.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vidí věci z pohledu druhých (např. kolegů, zákazníků). 2. Ujistňuje se, že správně pochopil (a) partnera v dialogu (např. zaměstnance, zákazníka). 3. Bere v úvahu to, že různé kultury a náboženství atd. vidí věci různě a odlišně. 4. Jedná s druhými (např. kolegy, zákazníky) s porozuměním.
Společenskost	Schopnost a ochota interakce a komunikace se svým sociálním prostředím (např. kolegy, zákazníky), schopnost a ochota navazování kontaktů s druhými.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktivně navazuje kontakt s druhými (např. kolegy, zákazníky). 2. Má rád kontakt s druhými (např. kolegy, zákazníky). 3. Snadno navazuje kontakt s různými lidmi. 4. Buduje síť vnitřních a vnějších zdrojů. 5. Ve skupině se těší kladné pozornosti.
Dosahování výsledků	Motivace k vytyčování ambiciózních, avšak realistických cílů.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rád přijímá výzvy. 2. Vytyčuje pro sebe ambiciózní cíle a jedná podle toho. 3. Nespokojí se s průměrným výkonem (např. výsledky, službou). 4. Je proaktivní a nečeká jen, až mu někdo zadá úkoly. 5. Motivuje se.
Efektivní řešení úkolů	Schopnost a ochota jednat účelně k dosahování cílů	<ol style="list-style-type: none"> 1. V rámci vlastní náplně práce rozhoduje nezávisle. 2. Přijímá odpovědnost za výsledky vlastního jednání. 3. Zaměřuje se spíše na řešení než na problémy. 4. Zajišťuje plnění cílů, termínů.

<p>Odolnost vůči stresu</p>	<p>Zvládání stresu a emocí, neztrácet nad sebou kontrolu a vhodně využívat vlastních zdrojů.</p>	<p>5. Stojí si za vlastními rozhodnutími a přijímá odpovědnost.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zvládá porážky/ nezdary. 2. Pracuje bezchybně (v rámci možností) i pod tlakem (např. časovým, při kolidujících požadavcích z různých stran). 3. Při útoku zachovává klid. 4. Dokáže vhodně vyjadřovat pocity a nálady. 5. Ve stresových situacích dá najevo vlastní limity.
<p>Svědomitost</p>	<p>Ztotožnit se s pracovními povinnostmi a realizovat je pečlivě, spolehlivě a kvalitně.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spolehlivě dodržuje dohody a harmonogramy. 2. Pracuje pečlivě. 3. Důkladně se připravuje na úkoly, schůzky a situace. 4. Věnuje pozornost detailům. 5. Kontroluje si úplnost informací.
<p>Sebereflexe</p>	<p>Schopnost a ochota vyhledávat a využívat příležitost učít se, vyhledávat přijímat zpětnou vazbu a přemýšlet o silných stránkách a oblastech rozvoje jednotlivce za účelem dalšího zlepšení.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Má realistický pohled na vlastní silné stránky a oblasti rozvoje. 2. Důsledně pracuje na vlastních oblastech rozvoje. 3. Aktivně vyhledává zpětnou vazbu. 4. Bere si k srdci kritiku a podněty. 5. Sebekriticky posuzuje vlastní chování.
<p>Flexibilita</p>	<p>Otevřenost změnám, schopnost a ochota vhodně pracovat s novými nápady a situacemi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je otevřená/otevřen změnám. 2. Přijímá nové nápady. 3. Přizpůsobuje vlastní chování měnícím se (pracovním) podmínkám. 4. Hledá inovativní způsoby k dosažení trvale udržitelného zlepšování.
<p>Podnikatelské myšlení</p>	<p>Porozumění společnosti a jejímu podnikání (zákazníkům, trhům, konkurenci) a přemýšlet o dalším rozvoji BILLY.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bere v úvahu dopad nákladů/přínosů plynoucích z úkolů.

<p>Myšlení orientované na řešení</p>	<p>Schopnost zpracovávat informace komplexně.</p>	<p>2. Bere v úvahu udržitelnost úkolů (ekologické/společenské hledisko). 3. Zná stěžejní kompetence vlastní organizace i konkurence. 4. Předjímá aktuální trendy na trhu. 5. Předkládá argumenty z pohledu zákazníka. 1. Rozlišuje mezi podstatným a nepodstatným (informace atd.). 2. Rozpozná celkový pohled, který stojí za úkoly. 3. I složité otázky vysvětlí jasně a komplexně. 4. Správně posoudí vhodnost navrhovaných řešení bez zdlouhavé analýzy. 5. Zpracuje množství informací.</p>
<p>Odbornost</p>	<p>Schopnosti, dovednosti a znalosti důležité k zvládnání pracovních úkolů.</p>	<p>Má rozsáhlé znalosti důležité pro svůj obor. Má hluboké (odborné) znalosti důležité pro svůj obor. Zná technické podmínky a ukazatele výkonnosti a vhodně jich využívá. Zná a uplatňuje pravidla a normy důležité z hlediska pracoviště a zdraví. 5. Má vždy aktuální odborné znalosti, které potřebuje.</p>

Zdroj: práce autora

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Böhm

Obor: Pedagogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Vývoj přístupů k podnikovému vzdělávání

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 89

Celkový počet stran příloh: 15

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala