

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci  
Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2022

Bára Oborná

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika se specializací personální rozvoj

**Autor:** Bára Oborná

**Vedoucí práce:** Mgr. Nikol Naňáková

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Mé poděkování patří v první řadě vedoucí této bakalářské práce, Mgr. Nikol Naňákové, za odborné vedení, cenné rady, čas, trpělivost, přátelský přístup a slova povzbuzení. Dále bych ráda poděkovala společnosti XY, a to konkrétně projektovému řediteli, za jeho ochotu, čas a spolupráci při získávání údajů pro empirickou část práce.



## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bára Oborná</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika se specializací personální rozvoj</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Nikol Naňáková</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce se zabývá procesem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Cílem této práce je popis procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci XY, pomocí kvalitativního výzkumu. V teoretické části zaměřím na terminologické ukotvení, zejména na řízení lidských zdrojů, vzdělávání a proces rozvoje zaměstnance a přístupům k procesu firemního vzdělávání. Empirická část je zaměřena na případovou studii a následně je pozornost věnována popisu procesu rozvoje a vzdělávání v organizace XY. Metodu kvalitativního výzkumu jsem zvolila případovou studií deskriptivní. Jako metody sběru dat jsem zvolila analýzu dokumentu a polostrukturovaný rozhovor. Pomocí získaných dat se ukázalo, že proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY je nastaven efektivně, tudíž firma XY dodržuje zásady a přístupy efektivního nastavení vzdělávání.
<b>Klíčová slova:</b>	vzdělávání zaměstnanců, firemní vzdělávání, analýza systému vzdělávání
<b>Title of Thesis:</b>	The process of employee development and education in an organization

<b>Annotation:</b>	The bachelor thesis deals with the process of development and education of employees in the organization. The aim of this work is to describe the process of education and development of employees in the organization XY, using qualitative research. In the theoretical part I will focus on terminological anchoring, especially on human resource management, education and the process of employee development and approaches to the process of corporate education. The empirical part is focused on a case study and then attention is paid to the description of the process of development and education in the organization XY. I chose the method of qualitative research as a descriptive case study. I chose document analysis and semi-structured interview as methods of data collection. The data obtained showed that the process of development and training of employees in the organization XY is set up effectively, so the company XY adheres to the principles and approaches of effective training settings.
<b>Keywords:</b>	employee education, company education, education system analysis
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Indikátory
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	36
<b>Rozsah práce:</b>	69 s. (101 447 znaků s mezerami)

# OBSAH

<b>1. TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Lidský kapitál.....	10
1.1.2 Lidské zdroje.....	11
<b>1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Shrnutí.....</b>	<b>14</b>
<b>2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Systémový přístup .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Strategický přístup.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Balanced scorecard a učící se organizace.....	18
<b>2.3 Systematický přístup.....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	22
2.3.2 Plánování .....	25
2.3.3 Realizace .....	30
2.3.4 Vyhodnocení .....	31
<b>2.4 Shrnutí.....</b>	<b>34</b>
<b>3 PŘÍPADOVÁ STUDIE.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Výzkumný problém, cíl výzkumu a stanovení výzkumné otázky.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Metodologie .....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Etika výzkumu .....	36
3.2.2 Technika sběru dat .....	36
3.2.4 Sběr dat .....	38
<b>3.3 Představení organizace XY .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Organizační struktura.....	38
<b>3.4 Popis procesu rozvoje a vzdělávání v organizaci XY .....</b>	<b>39</b>
3.4.1 Systémový, strategický a systematický přístup v organizaci XY .....	40

3.5 SHRNU TÍ .....	55
--------------------	----

# ÚVOD

Žijeme v době, kdy existuje velká konkurence ve všech oblastech podniku, kdy se nejen neustále zlepšují technické parametry jejich výrobků nebo služeb, ale také se stejnou měrou musí starat o přístup k zákazníkovi a zaměstnanci. Mnoho strojů nahradilo lidskou práci, ale lidský potenciál a zdroj je to nejcennější, co firma může mít. Proto si některé podniky uvědomují, že bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se v dnešní době neobejde žádná firma, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná.

V bakalářské práci se v první teoretické kapitole zaměřím na terminologické ukotvení, a to především na poznatky o řízení lidských zdrojů, vzdělávání a procesu rozvoje pracovníků. Druhá teoretická kapitola se zabývá systémovým, strategickým a systematickým přístupem k firemnímu vzdělávání. Jedná se o teoretický odborný základ pro empirickou část této práce. Poslední kapitola bakalářské práce obsahuje případovou studii, ve které je pojednáno o výzkumném problému, cílech výzkumu, výzkumné otázce, metodologii, a taktéž představuji firmu XY. Hlavní empirická část je věnována popisu procesu rozvoje a vzdělávání v konkrétní organizaci XY.

Ve své práci se zabývám procesem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY. Společnost, z důvodu ochrany jejího know-how budu označovat v celé mé práci jako „organizace XY“. Cílem práce je popis procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci XY. Aby bylo možné dopracovat se k uvedenému cíli, položila jsem si hlavní výzkumnou otázku: Jak probíhá proces rozvoje a vzdělávání v organizaci XY? Ke zmiňované otázce patří i dílčí otázka, která je uvedena v metodologii této práce. Jako výzkumnou metodu jsem zvolila kvalitativní výzkum, a to případovou studii deskriptivní. Jako metodu sběru dat jsem využila analýzu dokumentů a polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci firmy XY.

# 1. Terminologické ukotvení

První část práce se věnuje terminologickému ukotvení. Jedná se především o vysvětlení pojmů, které jsou klíčové k mé bakalářské práci. Začnu s termíny, jako je řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál a lidské zdroje jsou těmi nejcennějšími zdroji, jaké organizace může mít, proto je důležité je rovněž v této práci zmínit. Následně přejdu k hlavnímu bodu, a to k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, které je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je odvozeno z anglického „*human resource management*“ neboli ve zkratce HRM, které se začalo formovat v zahraničí v průběhu 50. a 60. let 20. století (Koubek, 2001, s. 16), a zahrnuje činnosti související se strategickým řízením lidských zdrojů, řízením znalostí, řízením lidského kapitálu, organizační společenskou odpovědností, rozvojem organizace, zajišťováním lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízením výkonu a odměňování zaměstnanců, školení a rozvoje zaměstnanců, pracovních a zaměstnaneckých vztahů, s poskytováním péče a služeb zaměstnancům (Armstrong, 2015. s. 35). Jak je vidět, definice je velmi rozsáhlá, podobně jako by mělo být také reálné řízení v organizaci. Nicméně je žádoucí tyto procesy v podniku velmi dobře zabezpečit, jelikož by měly podporovat prosperitu a zisk organizace. Jestliže má být organizace prospěšná, nestačí, aby byla vybavena technologiemi či

---

1 Na počátku 20. století se prohluboval význam personálního oddělení v podniku. Příčinou vzniku personálního oddělení bylo to, že docházelo k nabývání rozsahu personálních činností, a tak vedoucí pracovníci přestávali sami ovládat všechny činnosti. Od 30. let 20. století přibližně do 80. let 20. století se odehrála vývojová etapa koncepce personální práce pro oblast řízení organizace (Kociánová, 2010). Od 70. – 80. let 20. století se začíná hovořit o managementu lidských zdrojů (řízení lidských zdrojů) kvůli hospodářské recesi a krizi. Krize zasáhla vyspělé ekonomiky a mnohé podniky tak začaly bojovat o přežití, což vedlo ke změně manažerského myšlení a chování (Dvořáková, 2007).

kvalitními technickými prostředky. Přidanou hodnotu vytváří lidé, kteří jsou nositelé lidského kapitálu. Koubek (2007, s. 16) ve své knize uvádí „úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“. Z toho vyplývá, že lidé jsou pro organizaci významní, neboť díky pracovnímu výkonu, který podávají, může také organizace nabývat na výkonnosti. Při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na zájmy managementu a uplatnění strategického přístupu, což znamená, že strategie lidských zdrojů je integrována do strategie podniku. V organizaci jsou lidé považováni za zdroj, do kterého jsou investovány prostředky s účelem výnosů v podobě vyššího pracovního výkonu, na nové přístupy k hodnocení zaměstnanců (díky kterým může organizace dosáhnout přidané hodnoty za pomoci lidí prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu) a na dosažení hodnot organizace a oddanosti lidí cílům organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 41).

Řízení lidských zdrojů je promyšlený a komplexní přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci a je zaměřen na oblast zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělání a rozvoj zaměstnanců.

### **1.1.1 Lidský kapitál**

„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 34). V každé organizaci tvoří lidský kapitál lidé, kteří v ní pracují a kteří jsou schopni se učit, inovovat, realizovat určité změny a myslet kreativně. Armstrong (2007, s. 50) podotkl, že lidé vlastní vrozené schopnosti, osobní energii a chování, přičemž si vytvářejí lidský kapitál, který přenáší do své práce. Jsou to právě jedinci a nikoliv zaměstnavatelé, kteří rozhodují o tom, jak se svým kapitálem naloží. Koubek a Armstrong (2007) tvrdí, že investování do lidského kapitálu má vliv

na zlepšení výkonu, produktivity a schopnosti inovovat, jelikož právě tyto investice přináší vyšší výdělek, vyšší spokojenost s prací a perspektivu k lepší pracovní kariéře. Ke zvýšení hodnoty lidského kapitálu je možné se dopracovat různými cestami jako např. vzdělávacími kurzy, dálkovou formou vzdělávání, sebevzděláváním (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 39).

Lidský kapitál je vrozená zásoba, která je v průběhu života rozšiřována získanými znalostmi, dovednostmi a talentem. Jak jsem už výše psala, uvedené formy zvýšení hodnoty lidského kapitálu směřují k rozvoji osobnosti.

### **1.1.2 Lidské zdroje**

Lidskými zdroji chápeme obecně lidský faktor v pracovním procesu. Pojem lidský zdroj představuje člověka, který je schopen sebeuplatnění v činnostech, které vykonává na základě vlastního rozhodnutí. Lidské zdroje jsou oproti lidskému kapitálu zařazeny do pracovního procesu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 40). Koubek (2001) uvádí, že organizace může fungovat pouze tehdy, pokud se jí podaří uvést do pohybu či využívat finanční zdroje, materiální zdroje (tj. materiál, stroje, energie), informační zdroje (které jsou potřebné k jejich fungování) a lidské zdroje. Jak uvádí Cimbálníková (2013, s. 11), *„lidské zdroje představují jeden ze čtyř hlavních zdrojů organizace, a to ten nejdůležitější, protože to jsou právě lidé, kteří uvádějí tzv. do pohybu ostatní zdroje“*. Jak lze vidět, alfou a omegou úspěchu či neúspěchu jsou právě lidé, tudíž je důležité si uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů i toho, že lidé jsou pro podnik největším bohatstvím a popohání všechny ostatní zdroje do pohybu (Vodák & Kucharčíková, 2011). Z toho vyplývá, že pokud by organizace neměla zaměstnance, těžko by fungovala a přinášela materiální, informační a finanční zdroje.



## 1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V předchozí kapitole jsem vymezila řízení lidských zdrojů, lidský zdroj a kapitál. Nyní se zaměřím na vymezení pojmů vzdělávání a rozvoj a popíšu je v návaznosti na sebe. Pokud se má organizaci dařit, je zcela nezbytné, aby se lidé v organizaci neustále vzdělávali<sup>2</sup>. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se jako jedna z personálních činností „*zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytvoří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšení výkonnosti organizace jako celku*“ (Dvořáková, 2007, s. 285). Tato personální činnost má za cíl zlepšit dovednosti a znalosti zaměstnanců tak, aby byli ke své práci způsobilí. Proces rozvoje a vzdělávání se většinou příjmu řídí na základě komplexního modelu 70-20-10. V praxi to znamená, že 10 % znalostí jedinec získá z kurzů a formálních školení. I přes opakované proškolení se zaměstnanec nemusí naučit to, co by se naučil, kdyby se zapojil do praktických zkušeností. Zaměstnanec se 20 % znalostí naučí v okamžiku, kdy pochytí poznatky a osvojí si nové věci od svých kolegů či mentorů, a 70 % znalostí si osvojí tak, že je zkusí sám na vlastní kůži, tudíž se jedná o nejcennější zkušenost (Koubek, 2007).

Vzdělávání pracovníků je jeden z velmi důležitých procesů v každé instituci. Jak jsem již výše uváděla, bez lidského kapitálu by organizace těžko dosahovala svých cílů. Aby mohl zaměstnaný člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, jelikož se požadavky na práci vlivem okolních podmínek (např. sociálního prostředí, ve kterém organizace působí, systému vzdělávání v organizaci, kultury a úrovně pracovníků) neustále mění (Armstrong, 2007, Cimbálníková, 2013, s.

---

<sup>2</sup> V práci budu využívat tato synonyma pro označování: zaměstnanec – pracovník, organizace – firma – společnost.

86 – 87). Hlavními úkoly je flexibilita v okruhu pracovního místa docílená přizpůsobováním pracovních schopností zaměstnanců měnícím se nárokům pracovních míst a zvýšením použitelnosti jedinců s využitím znalostí a dovedností nezbytných pro jiná pracovní místa (Bartoňková, 2010, s. 11). Koubek, Cimbálníková a Šikýř (2007, s. 256; 2013, s. 90; 2014, s. 125) uvádějí, že v rámci vzdělávání dochází k zaškolení, poté k prohlubování kvalifikace, přeškolení neboli osvojení si nového zaměstnání a na závěr rozšiřování kvalifikace, které je orientováno na rozvoj kariéry pracovníka. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tak stává celoživotním procesem neboli určitým celkem vzdělávání od začátku až do konce našeho aktivního života (Koubek, 2007, Mužík, 2012). *„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existenci schopností, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“* (Armstrong, 2007, s. 462). Jak lze vidět, tento proces pomáhá jedinci „držet krok“ s nastávajícími změnami života ve všech oblastech (politické, ekonomické, společenské a kulturní). Díky cíleným a plánovaným aktivitám lze dosáhnout vyšších pracovních výkonů, které pak mají dopad i na produktivitu celé organizace. Dvořáková (2007) zmiňuje, že důležitost tohoto procesu zaznamenávají nejen zaměstnavatelé, ale i samotní zaměstnanci. Vzdělávání by mělo obsahovat cíl, který určuje, kam vzdělávání směřuje, a zároveň jaký je výchozí stav zaměstnance, který procesem vzdělávání projde. Nyní se v krátkosti zaměřím na pojem rozvoj zaměstnanců, který je pro moji práci nezbytný.

Rozvoj zaměstnanců je jedna z aktivit samotného vzdělávání zaměstnanců, ve firmách je převážně cílený na určité skupiny. Dle Armstronga (2007, s. 479) jde o vývojový proces, který postupuje ze současného stavu dovedností a schopností k budoucímu stavu, v němž je potřeba dosáhnout vyšší úrovně. Rozvoj zaměstnanců lze charakterizovat jako

soubor rozvojových aktivit, v němž hraje hlavní roli připravenost zaměstnance ke zvládnutí náročnějších pracovních úkolů. Dle Egerové (2012) je důležitým aspektem rozvíjení potenciálu zaměstnanců, díky tomu se zvyšuje konkurenceschopnost jak u zaměstnance, tak i v organizaci. Autoři se shodují v tom, že rozvoj je orientován více na individuální rozvoj pracovníka se zužitkováním jeho pracovního potenciálu. Jedinci přispívají k plnění organizačních cílů a podílí se na zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Rozvoj zaměstnanců přispívá k růstu rozvoje a efektivity organizace (Koubek, 2001. s. 242, Folwarczná, 2010).

### **1.3 Shrnutí**

Řízení lidských zdrojů je ucelený a taktický přístup k nejdůležitějšímu ze zdrojů organizace, tj. k zaměstnancům, kteří působí ve firmě a podílejí se na dosažení cílů organizace. Lidský kapitál je zásoba vědomostí a dovedností pracovníků v organizaci. Lidské zdroje jsou pro organizaci tím nejdůležitějším pilířem, bez kterého by technické vymoženosti nebo finanční prostředky nebyly tak podstatné, jak by se mohlo v první chvíli zdát. Zaměstnanci představují pro organizaci přidanou hodnotu, díky které se organizace stává jedinečnou či úspěšnou a hlavně konkurenceschopnou. Termíny rozvoj a vzdělávání se od sebe liší z praktických důvodů vyplývajících z potřeb personalistů (Bartoňková, 2010). Vzdělávání vyžaduje zvládnutí požadavků pro pracovní místa a rozvoj vyžaduje, aby se pracovník v budoucnu posunul. Vzdělávání a rozvoj musí však přinášet užitek všem stranám. I přesto, že se mluví spíše o bohatství organizace, reálnými nositeli a majiteli znalostí jsou právě lidé.

## **2. Firemní vzdělávání**

Nejrozšířenější způsob, jak rozvíjet a formulovat zaměstnance v praxi, je forma firemního vzdělávání. Hovoříme-li o firemním či podnikovém

vzdělávání, jedná se o firmou organizovaný vzdělávací proces, který obsahuje vzdělávání v podniku, a to interní, vnitropodnikové vzdělávání, zajišťované podnikem. Nebo hovoříme o vzdělávání mimo podnik, a tedy o externím vzdělávání, objednaném vzdělávání ve specializovaném vzdělávacím zařízení (Bartoňková, 2010)<sup>3</sup>. Firemní vzdělávání je zaměřeno na široké spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí, které jsou potřebné nejen z hlediska profese, ale i z ohledu osobního rozvoje jedince (Tureckiová, 2004). Značný význam pro nastavení procesu mohou mít přístupy ke vzdělávání, ke kterým se nyní dostanu.

## 2.1 Systémový přístup

Základním prvkem systémového vzdělávání a rozvoje pracovníků je vybudovat takové prostředí, které dá pracovníkům možnost rozšiřovat a obnovovat rozsah a strukturu dovedností, znalostí, zrealizovat jejich plány osobního rozvoje, včetně rozvoje charakteristik osobnosti a hodnot (Cimbálníková, 2013, s. 89). Systémové vzdělávání a rozvoj pracovníků může být chápáno jako přístup, který je vnímán jako subsystém spolupůsobící s dalšími subsystémy (např. odměňování, technologie, hodnocení, motivace), na kterých organizace závisí. Cimbálníková (2013, s. 89-90) uvádí, že do systému vzdělávání a rozvoje pracovníků se angažují nejen personální útvary, resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků, ale dokonce i vedoucí pracovníci

---

<sup>3</sup> Existují lidé a podniky, kteří nejsou zcela přesvědčeni o tom, zda je investování do rozvoje a vzdělávání lidí výhodné, a dávají přednost odlišným prioritám, jako je třeba motivování zaměstnanců nebo peněžní obnos. Tento přístup volí z mnoha důvodů, často ho však zdůvodňují tím, že je jednodušší si najít člověka, který už nezbytné dovednosti má. Některé firmy mají špatné předchozí zkušenosti se vzdělávacím procesem a u některých pracovníků není rozvoj potřeba, protože jimi odváděná práce v zaměstnání je dostatečně kvalitní. Některé podniky si pokládají otázku, proč by zaměstnance vzdělávaly, když podávají přiměřený výkon a jsou schopní práce (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 77 – 78).

nebo profesní sdružení, aby docílili základního prvku systémového přístupu.<sup>4</sup> Aby vzdělávací systém mohl fungovat, měla by mít organizace zvolenou správnou strategii, dle které bude dané zaměstnance vzdělávat. Toto pojetí nabízí širší pohled na vlivy, problémy a způsoby, které ovlivňují nejen vzdělávání, ale všechny další části systému. Nicméně většina úspěšnosti v organizaci stojí dle Bartáka (2008, s. 129) na strategickém a systematickém přístupu, které nyní v následných podkapitolách vysvětlím.

## 2.2 Strategický přístup

Každá organizace musí stát na pevných základech, na kterých se potom staví všechno ostatní, jako například i plány podnikového vzdělávání. Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků je iniciovaná zejména strategickými záměry podniku, které určují, kde chce organizace být, a čeho by chtěla dosáhnout. Jak lze vidět, tento přístup má za úkol namířit organizaci takovým směrem, aby dosáhla strategických cílů. Tyto cíle představují žádoucí stav, který by měl být v konkrétním čase dosažen, a měly by být měřitelné příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Za stanovení strategických cílů je odpovědné vrcholové vedení firmy (Jakubíková, 2008). To, co se k vzdělávací strategii vztahuje je rozčlenění do tří os, a to na strategii organizačního rozvoje a rozvoje jedince, strategii diferenciaci a integraci a strategii velkého skoku a plynulého zlepšování (Hroník, 2007, s. 19, Bartoňková, 2010). První osa, tedy strategie organizačního rozvoje a rozvoje jedince, se soustředí na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí, zaměřuje se na společnou práci a na konkrétní problémy za chodu organizace. V druhé ose je strategie diferenciaci a integraci, která spojuje dva přístupy, a to přístup diferencující a bezbariérový. Diferenciaci se zaměřuje na strategii maximální a minimální laťky. Strategie minimální laťky je zaměřena na

---

<sup>4</sup> Pokud v podniku zároveň působí také odborová organizace, je i ona dalším činitelem v tomto systému.

odstranění nedostatků ať u jedince nebo u části firmy. Naopak strategie maximální laťky je zaměřena pouze na ty nejlepší zaměstnance, kteří zvládají určitou laťku, kterou většina nezvládne, což je velmi důležité pro organizace v silném konkurenčním prostředí. Bezbariérový přístup charakterizuje integraci, což znamená uvolnění možností rozvoje pro všechny pracovníky na jakékoliv pozici a možnosti výkonnosti. V ose třetí se jedná o změnu, kterou má vzdělávání organizaci přinést. Změny lze docílit velkým skokem nebo plynulým zlepšováním. Pokud je zapotřebí velké změny v krátkém časovém období, jedná se o strategii velkého skoku. Na rozdíl od toho strategie plynulého zlepšení je charakterizována důsledností, plynulostí a nepřetržitostí (Bartoňková, 2010, s. 54-59, Hroník, 2007, s. 20-24). Hroník (2007, s. 26) dle výstupu z šetření uvádí: *„Lze konstatovat, že u větších organizací je příklon spíše ke strategii plynulého zlepšování s diferenciacním přístupem a v rámci organizačního rozvoje“*. V oblasti diferenciacního přístupu je více využívaná strategie maximální laťky (Hroník, 2007, s. 26).

Podniková strategie vychází především z poslání a vize, které souvisí s podnikovou kulturou, s charakterem vnějšího a vnitřního prostředí firmy. (Bartoňková, 2010). *„Jedná se o základní dokumenty, které naznačují, jak se firma chce chovat v blízké i daleké budoucnosti.“* (Bartoňková, 2010, s. 16). Jak lze vidět, poslání a vize vytváří v organizaci velmi důležitou roli. Bartoňková (2010, s. 15) dodává, že rovněž záleží na tom, jak bude podnik vnímán zaměstnanci a okolím, taktéž záleží, zda pracovníci budou efektivně realizovat vytyčenou strategii. Tímto se dostáváme k strategickému rámci, který nám umožňuje vytvářet, implementovat a monitorovat strategii vzdělávání. Do strategického rámce je zahrnuta učící se organizace, metodika Balanced Scorecard, řízení podle kompetencí a řízení pracovního výkonu. Nyní bych zmiňovaný strategický rámec přiblížila.

O strategickém rámci hovoří Plamínek a Fišer (2005, s. 76) jako o systému, který zahrnuje organizační myšlenky, z kterého plynou krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, taktéž definice procesů, produktů, zdrojů, zpětné vazby, systém monitoringu a také definice kompetencí a úloh jednotlivých myšlenek a osob souvisejících s rozvojem lidských zdrojů. Jedná se tedy podle Bartoňkové (2010) o systém myšlenek, které tzv. „uvádějí směr“ pro další kroky, a tím vytvářejí určité mantinely. S ohledem na cíl mé práce se budu zabývat zejména učící se organizací a metodikou Balanced Scorecard, kterou následně vysvětlím.

### **2.2.1 Balanced scorecard a učící se organizace**

Aby mohla být v organizaci zaváděna strategie rozvoje a vzdělávání či dokonce konkrétní programy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, musí být v podniku vytvořeny odpovídající podmínky. Organizace se musí vyznačovat tím, že bude nazývána jako učící se organizace. Podle Sengeho (2009, s. 24-27) jde o organizaci, v které se snaží prohlubovat a zdokonalovat schopnosti zaměstnanců a dosahování výsledků, které si firma přeje. Učící se organizace se skládá z pěti částí neboli komponent, a to systémového myšlení, osobního mistrovství, myšlenkových schémat, vytváření společné vize a týmového učení. Osobní mistrovství je snaha lidí neustále se rozvíjet, posunovat své limity s cílem dobrých pracovních výsledků. Myšlenková schémata slouží k prozkoumávání nové ideje v procesu učení a získávání nového obrazu světa. Sdílené vize uvádí jasnou představu o budoucím rozvoji organizace. Týmové učení je velmi důležitá, neboť v moderních podnicích je hlavní učící se jednotkou tým, nikoliv jednotlivec. Jedná se tedy o sdílené přemýšlení pracovního týmu o efektivním fungování podniku a jeho výkonnosti. A poslední komponentou, taktéž klíčovou je systémové myšlení, které je důležité k naplnění všech uvedených systémů učící se organizace, neboť utváří jednotný celek praxe a teorie (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 54-55,

Cimbálníková, 2013, s. 42). Cimbálníková (2013, s. 42) upozorňuje na důležitou skutečnost, tím, aby se organizace stala učící se organizací, musí se zmíněné disciplíny uplatit najednou. Jestliže na strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců chci nahlížet celkově, tak si kromě strategických analýz vnitřního a vnějšího prostředí, strategických cílů a podnikové strategie, vezmu na pomoc i perspektivu učící se organizace. Tím se dokáže udělat nadhled nad celým děním v prostředí firmy a dovolí to se zaměřit na to nejdůležitější k naplnění daných cílů. Podnik se bude zlepšovat v učení, pokud se stane vnímavějším k okolí a bude kontinuálně rozvíjet své kompetence.

Systemové a strategické řízení je nepostradatelné pro efektivní řízení organizace. Konkurenceschopnost a existence podniku je závislá na propracovaném systému vedení, které lze dosáhnout podrobným vyhodnocováním výkonnosti firmy, například prostřednictvím metodiky označovaným Balanced Scorecard (dále BSC). Dle Cimbálníkové (2013, s. 109) se jedná o techniku, měření a sledování výkonů jednotlivců i výsledků celé organizace. Zřetelně přispívá ke spojení řízení lidských zdrojů a strategií podniku, taktéž je užitečná ke komunikaci vize a strategie v celé organizaci (Bartoňková, 2010, s. 41). Podstatné je to, že BSC je důležitým poskytovatelem strategické zpětné vazby ve firmě a zdrojem učící se organizace. Jak lze vidět, jednou z ambicí BSC je směřování k učící se organizaci. Cimbálníková (2013, s. 109), Vodák a Kucharčíková (2011, s. 47- 48) uvádějí, že BSC je v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci důležitá díky tomu, že se vztahuje k cílům a pozoruje výkonnost organizace ze čtyř perspektiv, a to finanční, zákaznické, interních procesů a nakonec učení a růstu. Dle Cimbálníkové (2013, s. 112-114) právě zmiňované čtyři perspektivy BSC umožňují určit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a dynamickými silami. BSC zajišťuje vyváženost „tvrdých“ i „měkkých“ faktorů, které ovlivňují úspěšnost strategie. Měkkými

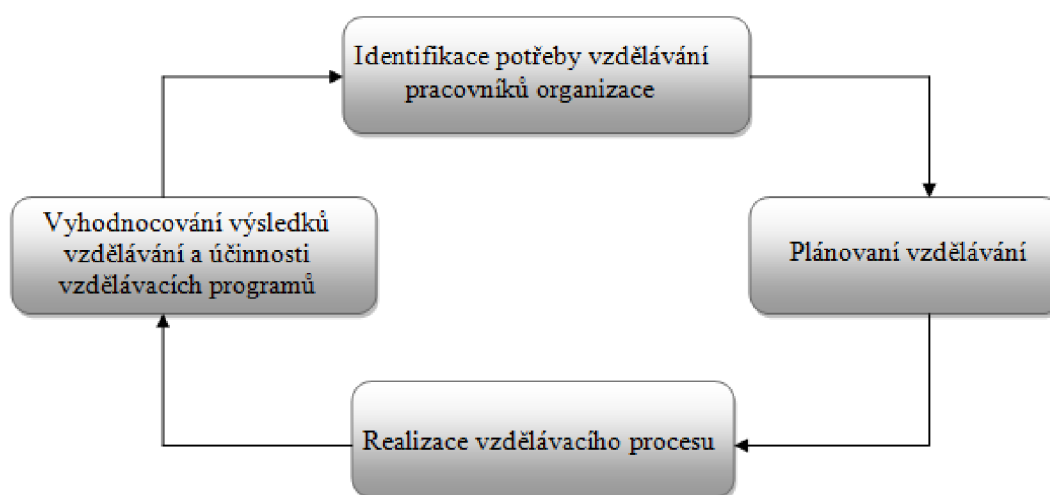


faktory neboli „*soft skills*“ jsou lidské dovednosti v oblasti chování. Jedná se o schopnosti lidí komunikovat, jednat společně, řešit konflikty, organizovat a o samostatnost. Více ceněné jsou však tvrdé dovednosti neboli „*hard skills*“, které jsou zásadní u odborných profesí. Dosažení vyšší kvalifikace dává jedinci větší šanci při získání kvalitního zaměstnání. Dokládá se většinou certifikáty, kterých člověk dosáhl. Pro účely mé práce vycházím z perspektivy učení se a růstu v rámci BSC, která souvisí s cílem práce. Nyní se na tyto perspektivy zaměřím a následně stručně zmíním, jaké vztahy mají perspektivy v BSC, jelikož tyto perspektivy jsou vzájemně vyvážené a navzájem se ovlivňují.

U perspektivy učení a růstu jde o rozvoj cíle a ukazatele napomáhajících učení a růstu jednotlivců i podniku jako celku. Hlavním cílem je vybudovat podporu, která pomůže, aby organizace mohla zdárně dosáhnout určeného cíle v ostatních perspektivách, a ukazuje směr k naplnění její vize. Primární oblast v této perspektivě představuje schopnosti systému, vedení, motivace, delegování, schopnosti zaměstnanců a podnikovou kulturu s pracovním klimatem. Základní vztah v BSC záleží na každé perspektivě. Jelikož spokojenost zaměstnanců (perspektiva učení a růstu) má přímý vliv na kvalitu (perspektiva interních procesů), ta rovněž souvisí se spokojeností zákazníků (perspektiva zákazníků), a to stanovuje obraty firmy, podíl na trhu, finanční zisky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 59-61, Bartoňková, 2010, s. 48-49). Z toho vyplývá že samostatně by nemohla existovat (perspektiva učení a růstu), protože ostatní tři zmíněné perspektivy, tudíž perspektiva finanční, zákaznická a interních procesů vypovídají o tom, kde musí organizace dosáhnout úspěšných výsledků, aby následně dosáhla svých strategických cílů. Taktéž by každý zaměstnanec měl vědět, jak by se měl učit a rozvíjet své schopnosti, kam směřuje jeho úsilí při dopracování se k strategickým cílům, a jak by mohl přispět k celkovému úspěchu organizace. Nyní budu pokračovat dalším přístupem, a to systematickým.

## 2.3 Systematický přístup

V následující kapitole se věnuji dalšímu přístupu k podnikovému vzdělávání, který je nedílnou součástí strategického přístupu. Organizované systematické vzdělávání je Koubkem (2007, s. 259) definováno jako: „... neustále se opakující systém, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“. Dochází tedy k systematickému opakování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech následujících. Hlavním úkolem systému je umožnění vzdělávání zaměstnanců, tudíž neustále inovovat a rozšiřovat strukturu a rozměry znalostí, dovedností pro konkrétní pracovní pozici. Dle Šikýře (2014, s. 76) systematické vzdělávání „připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace.“ Pracovníci si utváří podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje, a to jak z osobnostní stránky, tak s ohledem na pracovní potenciál (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79 – 82).



Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (zdroj: Šikýř, 2014, s. 126).

Členění, které vidíte na obrázku č. 1, lze najít u mnoha autorů, jedná se o členění, dle kterého by proces vzdělávání měl být dle Koubka (2007)

dodržován ve všech organizacích. Jestliže je systematické vzdělávání dobře organizované a pečlivě se zaměřuje na všechny fáze cyklu (obr. č. 1), je podle Koubka (2007, s. 259) efektivním vzděláváním. Jak lze vidět, systematické vzdělávání probíhá v nepřetržitém rámci opakujícího se cyklu.

Systematický přístup v sobě skrývá logické vazby mezi jednotlivými procesy od procesu identifikace vzdělávacích potřeb, až po hodnocení vzdělávací akce. Tyto fáze určují, jak se bude projevovat vlastní proces vzdělávání a efektivita v následujících cyklech. Jak již bylo uvedeno výše v textu, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců si klade za cíl zvýšit produktivitu pracovníků a výkonnost celého pracovního týmu. Nyní se budu věnovat jednotlivým fázím systematického procesu vzdělávání.

### **2.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Systematický cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. *„Tato fáze spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu i podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“* (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 93). Jedná se o snahu stanovit rozdíly v rozmezí kvalifikace zaměstnance a požadavků pracovního místa. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je cílem analýzy zjistit problémy v dané oblasti a najít záporné odchylky a změny ve výkonnosti podniku a jejich příčiny. Tento proces v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků je velmi problematický, neboť není jednoduché stanovit kvalifikační požadavky na konkrétní pracovní místa, také je obtížné rozpoznávat soulad mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (Koubek, 2007, s. 261). Koubek (2007, s. 261) dále upozorňuje, že hodně případů identifikace potřeb organizace a případů v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejích pracovníků je založeno na odhadech a aproximativních postupech. Tudíž mají povahu spíše experimentu, jehož výsledky vstupují na konci celého cyklu jako zkušenosti do další fáze

identifikace potřeb vzdělávání, a tím upravují další cyklus vzdělávání zaměstnanců. Bartoňková (2010) ještě před vstupy identifikuje samotné zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb, které taktéž rozděluje na dvě skupiny, a to na zdroje vnější a vnitřní. Mezi vnější zdroje řadí analýzu okolního prostředí organizace, konkurenční analýzu a SWOT analýzu se zásahem do vnitřního prostředí. Mezi zdroje vnitřní uvádí celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o pracovníkovi.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje ve třech etapách. V první etapě se provádí analýza podnikových cílů, a to především vyhodnocování údajů o struktuře, výrobních programech, analýza firemní kultury a zdrojů podniku. V tomto směru je podstatný ukazatel počtu pracovníků, zužitkování kvalifikace a pracovní doby, tedy celopodnikové údaje. Pro analýzu potřeb na úrovni celé organizace (taktéž úroveň jednotlivců) je vhodné použít metodu BSC5, která vede k odhalení kauzální souvislosti mezi systémem vzdělávání a rozvoje v podniku a úspěšností organizace (Cimbálníková, 2013, s. 93-94, Vodák & Kucharčíková, 2011).

V druhé etapě se analyzuje způsobilost zaměstnanců a provádí se porovnání s údaji vycházejícími z popisu znalostí a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Zjišťované jsou styly vedení na jednotlivých úrovních liniových manažerů a kultura zaměstnaneckých vztahů. Výsledkem této fáze jsou informace o potenciální potřebě vzdělávání. Jedná se tedy o údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (Cimbálníková, 2013, s. 93-94).

V poslední etapě je identifikace vzdělávacích potřeb zaměřena na individuální zaměstnance a jejich osobní charakteristiku, která je srovnávána s požadavky podniku. Dané údaje lze získat v záznamech o vzdělání,

---

5 K metodě BSC se budu věnovat blíže později.

kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů nebo hodnocení pracovníka (Vodák & Kucharčíková, 2011). Všechny tyto zmiňované etapy umožňují přehled o současné disproporci, a to ze strany kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců organizace i ze strany požadavků pracovních míst (Koubek, 2007, s. 262).

Každá z těchto etap začíná nejčastěji stanovením technik a metod pro sběr údajů. Jedná se o snadno použitelné metody, které často vychází z klíčových hodnot. Např. Bartoňková, Vodák a Kucharčíková (2010, 2011) uvádí jako jednu z vhodných metod sběru dat strukturovaný rozhovor, jehož hlavním cílem je identifikovat příčiny, z jakých zaměstnanci nepodávají uspokojivý výkon<sup>6</sup>. Dále např. dotazník, který je psanou formou sběru dat a který se zabývá zejména získáváním údajů o pracovních úkolech a postojích k různým aspektům práce. Další metodou je případně skupinová diskuze, v rámci ní probíhá debata nad důležitými aspekty dané práce.

Bartoňková (2010, s. 118) uvádí: *„výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláním“*. Jak lze vidět, výsledkem je stanovení určitých výkonnostních mezer neboli odlišností mezi tím, *„co je“*, tj. současným stavem organizace eventuálně jejími jednotlivými součástmi, a tím, *„co je žádoucí“* neboli cíli organizace či jejími součástmi, jež je potřeba naplnit vzděláním a rozvojem (Cimbálníková, 2013, s. 93, Bartoňková, 2010, s. 119). Právě díky systematickému vzdělávání lze mezery ve vzdělání neustále sledovat, předvídat a napravovat soustavně, a tak předcházet složitému a drahému procesu odstraňování škod způsobených mezerami ve vzdělávání. Výkonnostní mezery je možné odstranit dalším profesním vzděláním a také

---

<sup>6</sup> Rozhovor je založený na předem stanovených otázkách, díky kterým se získává zpětná vazba od klíčových zástupců personálu (Cimbálníková, 2013, s. 92).

návrhem vhodného vzdělávacího programu. Je třeba mít neustále v paměti, že důležitým cílem vzdělávacích aktivit je především zvýšení výkonnosti nejen jednotlivce, ale i celého oddělení či podniku (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 70). Koubek (2007, s. 247) však varuje před tzv. „*modelem deficitu*“, kdy vzdělávání napraví pouze to, co je špatně, ale už nemá další potřebný přesah, a upozorňuje na význam vzdělávání a rozpoznávání rozvojových potřeb a přípravu lidí na převzetí následných povinností, odpovědností a pravomocí.

Po identifikaci vzdělávacích potřeb se dostáváme k plánování vzdělávání, kterému se budu věnovat v další podkapitole.

### **2.3.2 Plánování**

V předchozí fázi byly identifikovány potřeby rozvoje kvalifikace a vzdělávání a v navazující fázi se dostává na řadu právě zmiňované plánování vzdělávání. Ačkoli už v první fázi cyklu vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné návrhy, sestavují se první úkoly, z kterých poté vyplývají návrhy programů a rozpočtů (Koubek, 2007), tak sem patří proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky a potřeby vzdělání a rozvoje zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

Dle Tureckiové (2004, s. 101–102) je nutné mít stanovené priority vzdělávání, které se vztahují k firemní strategii. Jedná se o vzdělávací potřeby, o zaměstnance (kteří budou přednostně vzděláváni), o typy vzdělání, vhodné způsoby vzdělávání, zabezpečení po stránce materiálních prostředků a pomůcek pro realizaci vzdělávání a ekonomické zajištění. Dle Bartoňkové (2010, s. 176) je důležité si už v této fázi určit, jakým způsobem a kdy se bude realizovat závěrečné hodnocení, z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání pro určitou firmu. Proces se skládá z tří postupných fází, tj. přípravné, realizační a ze zdokonalování (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96–97).

Obsahem přípravné fáze je upřesnění potřeb, analýza účastníků a určení cílů vzdělávacího programu, které následně slouží jako měřítko dosažených výsledků. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 96-97) mohou být určení cílů vzdělávání v rámci organizace různá, lze je rozdělit na cíle výkonnostní, studijní (učební) nebo na umožňující cíle (dílčí). Výkonnostní cíl se váže na hlavní úkol, kdy zmiňované cíle mají podobu vize, kterou je vzdělávací akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu. Znamená to tedy, že pokud se účastníci vrátí ze vzdělávací akce, měli by být schopni vykonávat činnost na požadované úrovni standartu. Učební cíle se váží na konkrétní vzdělávací akci. Znamená to, že účastníci po ukončení akce by měli být schopni docílit dostačujícího výkonového standartu. Všeobecně studijní cíle upřesňují, co se účastník má naučit, upevnit, zdokonalovat, a s jakým očekávaným výsledkem, časem a kvalitou. Dílčí cíl se taktéž jako učební cíl váže na konkrétní vzdělávací akci, ale pouze pro jednu etapu učebního procesu. Dosažení dané úrovně dílčího cíle dává možnost účastníkovi dopracovat se k cíli učebnímu a poté k cíli výkonnostnímu (Bartoňková, 2010, 135-136). Bartoňková (2010, s.136) dodává, že po ukončení vzdělávací akce učební a studijní cíle zachycují to, co by měl účastník vědět a znát, což jsou znalosti a dovednosti. Dle Bartoňkové (2010, s. 143) „*cíle musí splňovat určité parametry. Nejčastěji využívaným pravidlem pro stanovení cíle je pravidlo SMART*“. Tento název pochází z anglického slova chytrý či inteligentní. Bartoňková (2010, s. 143) dále zmiňuje, že by pravidlo SMART mělo být vždy specifické (vztahovat se ke konkrétní činnosti), měřitelné (stanovovat požadovanou kvalitu a kvantitu), akceptovatelné (v souladu se zjištěnými potřebami), realistické (musí mít reálnou šanci pro účastníky z hlediska dosažení cíle) a termínované (stanovit, do kdy má být cíl splněn).

Následuje fáze realizační, kde dochází ke zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a k vlastní realizaci co se týče úkolů a určení pořadí

témat. Jde o proces, jež má vymezit, jakým způsobem bude probíhat samotné vzdělávání. Velmi důležité je stanovit správnou techniku vzdělávání a rozvoje<sup>7</sup> s ohledem na pozici a vzdělání účastníků. Při výběru technik (např. indoor, outdoor) je potřeba vzít v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností. Taktéž umístění účastníků na danou úroveň řízení v podniku včetně jejich motivace. Je potřeba zohlednit priority organizace, počet účastníků, případné neshody při spolupráci lektora a účastníka (Bartoňková, 2010, s. 144-146).

Na závěr je fáze zdokonalování. Jak již název napovídá, jedná se o zhodnocení jednotlivých etap vzdělávacího procesu vzhledem ke stanoveným cílům. Taktéž se jedná o zhodnocení navrženého plánu vzdělávacího programu, jeho předběžnou konfrontaci s možnou realitou a zpětné reflektování situací, které by mohly při realizaci původně navrženého plánu nastat. Hledají se možnosti, jak by se vzdělávací program mohl vylepšit za využití vhodných technik a hodnotících metod včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Mimo jiné ve fázi zdokonalování dochází taktéž k ověřování informovanosti účastníků o akci, dále k organizačnímu zajištění včetně dopravy, ubytování, stravování i vhodných lektorů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 97).

Velmi důležitým prvkem vzdělávacího procesu je motivace pracovníků. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 101–102) uvádí, že při motivaci dochází k zvyšování potenciálu. Armstrong (2009, s. 109) definuje motivaci takto: *„lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny uspokojující jejich konkrétní potřeby.“* Lze říci, že motivovaní pracovníci odvádí svou práci vstřícněji i

---

<sup>7</sup> Účastníci by měli během vzdělávání získávat nové a zkvalitněné současné kompetence (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 97).



ochotněji, čímž nedochází k velkému počtu chyb. „Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí“ (Armstrong, 2007, s. 219). Řada organizací se opírá o mínění, že lidé by měli být motivováni, už jen díky placené práci<sup>8</sup> (Doktorová, 1996, s. 460). Motivace se dělí na dva typy, a to vnitřní a vnější. U vnitřní motivace se jedná o faktory týkající se kvality pracovního života, které vycházejí zevnitř, tzv. vnitřní uspokojení. Klasické faktory vnitřní motivace jsou odpovědnost, výkon, uznání, zajímavá práce, rozšíření kvalifikace a schopností. Naopak vnější motivace se vztahuje především k hmotným odměnám jako je např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, finanční odměny (Armstrong, 1999, s. 298-300). Nyní bych přešla k metodě vzdělávání, která je spojena s naplňováním vzdělávacích cílů.

*„Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání“* (Mužík, 1998, s. 149). Postupem času se vytvořilo mnoho různých metod vzdělávání, které umožňují osvojit si nové dovednosti, znalosti k vykonávání dané práce a dopracovat se k požadovanému výkonu. Je vhodné brát ohledy na počet účastníků, zkušenosti lektora, časové rozvržení, a ne pouze na obsah vzdělávací akce. Dle Šikýře a Koubka (2014, s. 127; 2007, s. 265) se rozlišují metody na dvě velké skupiny, a to na metody vzdělávání na pracovišti („*on the job*“) a metody vzdělávání mimo pracoviště („*off the job*“). Koubek (2007, s. 265 – 266) uvádí, že první skupina (metody vzdělávání na pracovišti), je vhodnější spíše pro tu skupinu pracovníků, která pracuje na konkrétním místě a vykonává běžné pracovní úkoly. Druhá skupina (metody vzdělávání mimo pracoviště), jsou vhodnější pro manažery a specialisty, bez ohledu na to, zda pracují v organizaci, nebo mimo ni. „*Správnost zvolené metody vzdělávání na*

---

<sup>8</sup> Pokud lidé nejsou motivováni, pak ani nejlepší vzdělávací akce nepomůže k dosažení daných výsledků.

*pracovišti nebo mimo něj se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků vzdělávání, organizační předpoklady vzdělávání apod.“* (Šikýř, 2014, s. 127). Jedná se tedy o záměrný postup, uspořádání činností a opatření k zajištění realizace vzdělávacího procesu a jeho efektivity vůči vzdělávanému tak, aby bylo vzdělávacího cíle dosaženo co nejefektivněji (Palán, 2002, s.118). Lze říci, že řešíme otázky, jak a jakými způsoby školit a vzdělávat zaměstnance, aby stanovené cíle byly dosaženy. Do skupiny metod prosazovaných při výkonu práce je zahrnován koučink (orientování pracovníka k žádoucímu výkonu), instruktáž (zaškolení), asistování (vzdělaný pracovník je přiřazen jako pomocník ke zkušenějšímu zaměstnanci), prověření úkolem (individuální činnost s dohledem nadřízeného), konzultování, pracovní porady. Jak lze vidět, jde o individuální metody vzdělávání (kromě poslední metody) vyžadující individuální přístup, jednání a partnerský vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Vzdělávací metody využívané mimo vlastní pracovní činnost jsou seminář, případová studie rozvíjející systémové a analytické myšlení zaměstnanců, které podporuje týmovou spolupráci, přednáška, brainstorming (shromáždění návrhů řešení problémů), workshop (hledání východiska z problémů odborníků nebo pracovníků organizace), vzdělávání pomocí počítače<sup>9</sup>. Jak lze vidět, existuje mnoho metod vzdělávání, které se dají využít jak v organizaci, tak mimo ni<sup>10</sup>. Dle Bartoňkové (2010, s. 151) je důležité si stanovit, zda chceme předat účastníkovi teoretické poznatky nebo praktické dovednosti, rovněž záleží na znalosti a složení účastníků, charakteru výuky a didaktické formě. Jak už jsem výše zmiňovala, existuje velké množství metod vzdělávání, ovšem

---

<sup>9</sup> Ke vzdělávání a rozvoji pracovníků lze využívat i pohybové aktivity v přírodě, jako jsou např. outdoorové programy, při kterých je hlavní prioritou získání vlastních zkušeností a poznání při zaměření na týmovou práci.

<sup>10</sup> Taktéž lze tyto metody navzájem kombinovat, popř. přecházet v průběhu vzdělávací akce od jedné k další.

specifikace jednotlivých odvětví není cílem mé práce, tudíž se tímto dále zabývat nebudu. Tureckiová (2004, s. 102) zmiňuje, že velkým vlivem při započítí přípravy vzdělávacího projektu je způsob, jakým bude příprava vzdělávací akce zajištěná. Organizace si může akci zrealizovat buď interně neboli vlastními silami, což znamená, že akci zajišťují interní vzdělavatelé, odborní pracovníci nebo pracovníci, kteří dostali na starost samotné vzdělávací akce. Rovněž může být zrealizovaná prostřednictvím produktů a služeb od externích vzdělávacích společností, od nichž se nakupují standardní produkty neboli kurzy, vzdělávací programy nebo také akce, které jsou přizpůsobené konkrétním podmínkám firmy. Obě výše popsané možnosti může organizace využít. Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací vzdělávání, které se nyní budu věnovat.

### **2.3.3 Realizace**

Jakmile je plánování vzdělávání zcela ukončené, přechází se do třetí fáze cyklu systematického vzdělávání, a tím je realizace. Dle Hroníka (2007, s. 161) touto fází celý cyklus dosahuje svého vrcholu. I když je hlavním prvkem úspěšnosti investovaných prostředků do vzdělávání pracovníků správné stanovení vzdělávacích potřeb, tudíž fáze identifikace, část realizační nelze podceňovat. Tato fáze se skládá z mnoha nezbytných prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99). Podle Mužíka (2014, s. 127) je zapotřebí zajistit dopravu, ubytování a stravování účastníků a následně vybrat vhodnou metodu hodnocení vzdělávání a stanovení nákladů akce. Cílem vzdělávání je pomoci organizaci, manažerům, taktéž zaměstnancům lépe konkurovat, což znamená vylepšit služby zákazníkům, podpořit efektivní růst produktivity, a to zvlášť do budoucna (Urban, 2003, s. 169). Podle Bartoňkové (2010, s. 167) je k těmto výše vypsáním prvkům zapotřebí připočítat finanční a organizační zabezpečení celé vzdělávací akce.

Je velmi důležité, aby se průběh realizace vzdělávací akce odehrával podle určitého plánu a rovněž dle finančních možností. Podle Bartoňkové (2010, s. 169) je rovněž zásadním krokem pro dosažení zdařilé vzdělávací akce připravit časový a místní plán v písemné podobě. Následujícím způsobem, jak strukturovat plán, je podle činností, tzn. zajistit to, co je potřeba před zahájením akce, co v průběhu a co po jejím ukončení. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 101) je nezbytné vyslechnout účastníky vzdělávání, zda byli seznámeni s obsahem celé akce. S tím souvisí to, že se hned na začátku odstraní nejasnosti. Účastníci by se prvně měli vyjádřit, co od akce očekávají. Pokud je program doplněn o téma, které si účastník vyžádal (téma musí být v souladu s cíli kurzu), vzniká větší motivace a rychlejší ztotožnění s cíli. Mezi lektorem a účastníky vzdělávací akce dochází k uzavření kontraktu v souladu s tím, jak byl program vytvořen. Od lektorů se předpokládá, že umožní účastníkům více času na uskutečnění činnosti a dostatečnou rezervu na zopakování daného tématu. Po fázi realizační nastává poslední fáze systematického vzdělávání, a to vyhodnocení

### **2.3.4 Vyhodnocení**

Touto kapitolou se dostávám do fáze, kterou je proces systematického podnikového vzdělávání ukončen. Vyhodnocení spočívá hlavně v posouzení přínosu vzdělávacích aktivit, zhodnocení výsledků a celkové účinnosti. Jedná se tedy o fázi, kdy dochází k vyhodnocení, jestli došlo ke každé plánované změně v určitém rozsahu a kvalitě. Dle Armstronga (2007, s. 507) *„je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělání ještě účinnější“*. Jak lze vidět, o způsobu vyhodnocení bychom měli mít rozhodnuto už při plánování vzdělávací akce. Armstrong (1999) a Hroník (2007) dodávají, že u zúčastněných se klade důraz na získání informací pomocí zpětné vazby ke

zjištění efektivnosti vzdělávacích aktivit, čímž je pro danou firmu nejdůležitější částí z celého vzdělávacího cyklu. Funguje to tedy v jednotlivé kompetenci, která je v daném měsíci rozvíjena pomocí různých školení, workshopů, a vedoucí jednotlivých oborů zhodnotí, zda zaměstnanci zlepšili svou pracovní výkonnost či nikoli. Folwarczná (2010, s. 168) uvádí, že *„hodnocení efektivitv aktivit vzdělávání a rozvoje není zkoumáním rozsahu učení a přenosu dovedností, ale měřením hodnoty, kterou tyto aktivity firmě přinesly.“* Obecně se dá říci, že vyhodnocování je porovnávání cílů s výsledky. Vyhodnocování výsledků je velmi problematická činnost a dle Šikýře (2014) jsou výsledky těžce měřitelné, proto se výsledky projeví nepřímým s odstupem času v chování a přístupu zaměstnanců. Plamínek (2014, s. 251) uvádí, že výsledky vyhodnocení by měly být zpracovatelné snadnými metodami, ne na základě pocitu. Kirkpatrick (2016) ve své knize uvádí nejvíce rozšířený čtyřúrovňový Kirkpatrickův model, což představuje model hodnocení efektivitv vzdělávání a rozvoje, který v různých obměnách zmiňuje mnoho dalších autorů (Armstrong, 1999, Hroník, 2007, Bartoňková, 2010, Cimbálníková, 2011, Folwarczná, 2010). Jak už vyznělo z názvu, tento model se dělí na čtyři úrovně. První tři úrovně se zabývají účastníky, jejich reakcemi, změnami chování, učením. Poslední úroveň se zajímá o výsledky organizace. Při vyhodnocování reakcí se jedná o primární stanovení spokojenosti účastníků vzdělání. Zjišťuje se spokojenost s lektorem, kurzem, obsahem, školícími materiály, časovým uspořádáním<sup>11</sup>. Tureckiová (2004, s. 107) zmiňuje, že při sběru dat sloužících k hodnocení se nejčastěji využívají rozhovory, dotazníky, osobní záznamy o účastnících, zpětná vazba a

---

<sup>11</sup> Mužík (2011, s. 297) dodává, že se ke Kirkpatrickově modelu přidává ještě jedna oblast, a to ekonomický ukazatel ROI – Return on Invest, který analyzuje rozdíl finančních prostředků investovaných do vzdělávací akce a hodnoty výsledků. Tato část je velmi těžko měřitelná.

sebehodnocení, pozorování v průběhu vzdělávací akce a v neposlední řadě testy.

V této kapitole jsem se zabývala systémovým vzděláváním a rozvojem pracovníků, které může být chápáno jako přístup, který je vnímán jako subsystém spolupůsobící s dalšími subsystémy, na kterých organizace závisí. Podnikové vzdělávání se dá zařadit jako subsystém personální práce<sup>12</sup>. Subsystémem systému vzdělávání v organizaci je například doškolování nebo rozvoj zaměstnanců. Nicméně úspěšnost organizace stojí dle Bartáka (2008, s. 129) na strategickém přístupu. Podniková strategie je v podstatě cíl, ke kterému se nasměřují aktivity všech oddělení v organizaci. Pro efektivní nastavení firmy může být klíčový strategický rámec (koncept řízení pracovního výkonu, řízení podle kompetencí, koncept učící se organizace, BSC, apod.). S ohledem na orientaci mé práce, jsem se zaměřila pouze na koncept učící se organizace a BSC. Učící se organizace zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat změny v interních a externích situacích. Propojení podnikové strategie s firemními cíli usnadňuje dle Bartoňkové (2010, s. 41) mechanismus BCS. Tato metodika BSC je v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci důležitá tím, že se vztahuje k cílům a pozoruje výkonnost organizace ze čtyř perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu). S ohledem na orientaci mé práce jsem se zaměřila na perspektivu učení a růstu, která spočívá v tom, vybudovat podporu, která pomůže, aby organizace mohla zdárně dosáhnout určeného cíle v ostatních perspektivách (finanční, zákaznické a interních procesů), a ukázat směr k naplnění její vize. V kapitole 2.3 jsem představila systematický přístup, který na jednotlivé fáze navazuje a vzájemně propojuje činnosti.

---

<sup>12</sup> Dalším subsystémem personální práce je např. hodnocení, odměňování, motivace (Koubek, 2007, s.258).

## **2.4 Shrnutí**

Na základě kapitol a podkapitol teoretické části práce jsem vytvořila indikátory, které jsou stěžejní pro můj výzkum. Jedná se o indikátory nastavení procesu rozvoje a vzdělávání, jak už bylo uvedeno výše v textu, pro podniky je důležité, aby byly schopny reagovat na požadavky dnešní společnosti. Toto nastavení v kombinaci s dalšími faktory může organizaci pomoci udržet si nebo získat strategickou konkurenční výhodu a určit si cíle, kterých firma v reálném čase dosáhne. Indikátory jsou podrobně popsány v příloze této práce (Příloha č.1).

## 3 PŘÍPADOVÁ STUDIE

V první polovině bakalářské práce se zabývám teorií, díky které jsem si identifikovala hlavní indikátory, které naleznete v příloze č. 1. Nyní se dostáváme do empirické části, která se věnuje popisu procesu rozvoje a vzdělávání ve vybrané firmě, kterou budu nazývat po celou dobu jako firmu „XY“. V rámci zachování anonymity je společnost pojmenována fiktivně, i když se jedná o společnost skutečnou. Kapitulu jsem rozdělila do čtyř podkapitol. V první podkapitole definuji výzkumný problém, cíl výzkumu, který je doplněn výzkumnou otázkou. Druhá podkapitola je věnována metodologii, etice výzkumu, technice sběru dat, výzkumnému vzorku a sběru dat. V podkapitole třetí představím organizaci XY a její organizační strukturu. Nejrozsáhlejší část, tedy čtvrtá, je zaměřena na popis zkoumaného případu, a to na proces rozvoje a vzdělávání v organizaci XY.

### 3.1 Výzkumný problém, cíl výzkumu a stanovení výzkumné otázky

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku vzdělávání zaměstnanců a podnikového rozvoje. Hlavním cílem této práce je popis procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci XY.

Na základě výzkumného cíle jsem stanovila následující hlavní výzkumnou otázku a jednu dílčí výzkumnou otázku:

1. *Jak probíhá proces rozvoje a vzdělávání v organizaci XY?*

*a. V jakých fázích probíhá proces rozvoje a vzdělávání v organizaci XY?*

### 3.2 Metodologie

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila případovou studii, která je součástí kvalitativního výzkumu. Případovou studii lze charakterizovat jako empirický design, jehož hlavní podstatou je podrobné zkoumání a



porozumění jednoho nebo více případů ve zkoumané problematice (Švaříček & Sledová, 2007, s. 97) Jak lze vidět, základem případového šetření je sběr skutečných dat vztahujících se k objektu případu. Metoda případové studie, bylo pro mě nevhodnější volbou, kterou Švaříček a Sledová (2007) doporučují.

Jako typ případové studie pro výzkum organizace XY jsem si zvolila případovou studii deskriptivní, kterou ve své knize uvádí Yin (2003). Tento typ případové studie spočívá v podrobném a komplexním popisu jevu v takovém kontextu, v jakém běžně probíhá. Při analýze využívám hlavní indikátory z teoretické části, a to uplatnění přístupu k procesu vzdělávání.

### **3.2.1 Etika výzkumu**

Na základě Hendlových (2005) etických doporučení, jsem zajistila, aby účastníci byli informováni o průběhu výzkumu, a to následujícím způsobem. V první řadě jsem se účastníkům představila, rovněž jsem objasnila, na čem ve spolupráci s firmou pracuji. Uchazeče jsem následně požádala o souhlas s účastí na tomto výzkumu a stejně tak s nahráváním rozhovoru na diktafon. Dodala jsem, že nahrávku rozhovoru uslyším pouze já a eventuálně vedoucí mé práce, s kterou tato data budu analyzovat. Při zkoušce diktafonu jsem aktérovi sdělila, že celý výzkum (rovněž rozhovory) jsou anonymizovány, tudíž nemusí mít obavy z následných odpovědí. Rovněž jsem účastníky ubezpečila, že během anonymizace budu zaměňovat rody, z mužského na ženský a opačně. Během celého rozhovoru jsem dbala na to, aby se účastník cítil v komfortní zóně. Účastníkům jsem rovněž sdělila, že během rozhovoru mohou ukončit svou činnost ve výzkumu.

### **3.2.2 Technika sběru dat**

Švaříček a Šedová (2007, s. 15) uvádějí „*kvalitativní výzkumníci používají zejména tyto tři typy dat: data z rozhovorů, data z pozorování a data z dokumentů*“. Pro účel sběru dat jsem si zvolila v první řadě analýzu dokumentů, kterými

jsou evidence vzdělávacích potřeb, systém vzdělávání, pohovory, kompetenční matice, BSC, vyhodnocení zpětné vazby. Kromě dokumentů, jsem zvolila polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizace XY. Rozhovory jsem zvolila za účelem toho, abych zjistila, jak zaměstnanci vnímají určité aspekty v procesu rozvoje a vzdělávání, a rovněž s cílem lepšího porozumění analyzovaným dokumentům. *„Polostrukturovaný rozhovor obsahuje připravené otázky, důsledně a systematicky směřující k identifikaci výzkumných témat.“* (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 80). Pro účely tohoto výzkumu byl využit tento typ rozhovoru se stanovením základního obsahového schématu a základních otevřených otázek, které nemusí být zodpovězeny ve stanoveném pořadí. Tento typ rozhovoru mi umožnil poskytnout respondentům dostatek prostoru pro jejich vlastní výpověď. Otázky byly sestaveny dle indikátorů, které jsem si určila na základě informací vyplývajících z teoretické části. Tyto indikátory jsou uvedeny v příloze č. 1.

### **3.2.3 Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek dle Švaříčka a Šedřové (2007, s. 73) není konstruován náhodně, ale je vytvořen záměrně s ohledem na výzkumný problém. S ohledem na výzkumnou otázku, jsem zvolila mezi své respondenty dva zástupce (personalistka, projektový ředitel), kteří se zabývají oblastí podnikového vzdělávání. Po konzultaci s těmito zástupci byli určeni zaměstnanci, kteří splňovali kritéria pro účast ve výzkumu. Hlavními požadavky bylo působení v podniku minimálně 2 roky, zúčastnění se vzdělávací akce v posledních šesti měsících mimo takové, které jsou vyžadovány ze zákona, a ochota pracovníků se výzkumu účastnit. Důvodem volby těchto požadavků byl záměr cílit výzkum na pracovníky, kteří mají zkušenosti se vzděláváním. Polostrukturované rozhovory probíhaly tedy se sedmi zaměstnanci.

### **3.2.4 Sběr dat**

Analýza dokumentu proběhla v říjnu roku 2020. Sběr dat prostřednictvím rozhovoru byl zahájen v listopadu roku 2020. V první řadě jsem zjistila prostřednictvím rozhovoru s projektovým ředitelem, jakými dokumenty firma XY disponuje. Dokumenty, do kterých jsem mohla během výzkumu nahlížet, se nacházely v elektronické podobě. S organizací XY byla sjednána dohoda o anonymizování interních údajů. Všechny rozhovory, které jsem během výzkumu realizovala se zaměstnanci podniku, byly v první fázi nahrávány na diktafon. Následně jsem všechny rozhovory detailně a doslovně přepsala do elektronické podoby a zajistila, aby byla skryta identita a nebyla zveřejněna žádná informace, která by mohla účastníky identifikovat. Přepsané rozhovory jsem analyzovala pomocí metod otevřeného a axiálního kódování, které popisuje ve své knize Hendl (2005).

## **3.3 Představení organizace XY**

Společnost XY je významným výrobcem a zásobovatelem komplexních informačních systémů. Řadí se mezi přední české dodavatele informačních technologií. Organizace XY vznikla v roce 1991. Postupem času se vypracovala na stabilní a silnou společnost, která přispívá svou činností středním a velkým soukromým firmám v byznysu a růstu v oblasti obchodu, servisu, výroby a služeb. Nyní poskytuje své služby více než 650 podnikům, v nichž její informační systém využívá přibližně 8000 uživatelů (Interní webová stránka).

### **3.3.1 Organizační struktura**

Společnost XY má zavedenou tzv. maticovou organizační strukturu. Vrcholový management tvoří akcionáři. Firma se rozděluje do jednotlivých úseků podle jejich působnosti, jedná se o úsek obchodní, servisní, ekonomický a úsek projektový. Každý z těchto zmiňovaných úseků má svého ředitele.

Hlavní slovo v organizaci XY má generální ředitel Organizace disponuje zhruba 100 zaměstnanci v České republice. Podrobnější strukturu zde popisovat nebudu, jelikož se domnívám, že by popis struktury organizace XY byl již mimo rozsah mé práce. Firma pro vzdělávání a rozvoj pracovníků nemá speciální oddělení, touto problematikou se zabývá projektový ředitel spolu s personalistkou. Projektový ředitel spolupracuje se všemi úseky (generální, ekonomický, obchodní a servisní) a po naplánování vzdělávacího plánu spolu s personalistkou tento plán zrealizují. Personalistka se mimo jiné věnuje personálním činnostem, a to získávání a výběru pracovníků, odměňování a péči o zaměstnance. V rámci výzkumu jsem komunikovala s oběma z nich, jak s projektovým ředitelem, tak s personalistkou. Nyní přejdu k hlavní části, analýze procesu rozvoje a vzdělávání ve firmě XY.

### **3.4 Popis procesu rozvoje a vzdělávání v organizaci XY**

Organizace XY se snaží své zaměstnance vzdělávat za účelem neustálého zvyšování efektivnosti a taktéž zvyšování spokojenosti zákazníků.

*R1: „Vedení společnosti bere rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jako jeden ze základních pilířů, který drží společnost na špici v oblasti dodávek ERP řešení v IT. Dále pak je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců brán jako základní předpoklad pro funkční business v IT, bez kterého by společnost nejen že nedokázala dlouhodobě vydržet na trhu, ale ani se rozvíjet a inovovat,..., že se nám daří neustálým posouváním znalostí našich zaměstnanců uspokojovat stále více zákazníků (stávajících i nových), což se pozitivně odráží na hospodářských výsledcích za uplynulá období“.*

Firma si uvědomuje, že právě lidský zdroj, konkrétně její zaměstnanci, jsou to nejdůležitější, co může mít. Taktéž si je vědoma toho, že aby podnik mohl lépe fungovat a byl konkurenceschopný, musí mít správné řízení, vedení a v neposlední řadě vzdělání zaměstnanců (Interní zdroj č. 2). Firma velmi dbá na vzdělávání stálých zaměstnanců, taktéž na začlenění nově příchozích

zaměstnanců. Každý nový zaměstnanec absolvuje odborné školení a rovněž adaptační proces, kdy je seznámen s budoucími spolupracovníky a náplní pozice, na kterou byl přijat. Uchazeč je přiřazen ke zkušenější osobě, s kterou bude po dobu 3 měsíců spolupracovat. Firma se snaží nováčky zapojit ihned do praxe, tudíž se organizace XY řídí rozvojem a vzděláváním na základě komplexního modelu 70-20-10 (viz kapitola 1.2). Po uplynutí adaptačního procesu uchazeč musí podstoupit 1. úrovněovou certifikaci<sup>13</sup>. Pokud uchazeč test nezvládne, musí nevydařený test projít s „guru“<sup>14</sup> a zjišťuje se důvod nedosažení certifikace (Interní zdroj č.2).

### **3.4.1 Systémový, strategický a systematický přístup v organizaci XY**

Organizace XY má stanovenou svou vlastní vizi, poslání a hodnoty. Hlavní vize společnosti XY je být úspěšnou IT společností na evropském trhu a prostřednictvím kvalitních software a služeb pomáhat svým zákazníkům realizovat jejich představy. Posláním společnosti XY je zaměřit se především na zákazníky, pracovníky, implementační partnery a taktéž na obchodní partnery. Hodnotami, na které firma XY dbá, jsou orientace na otevřenost, spolehlivost, budování důvěry, rozvoj, zaměření se na stanovený cíl, na odpovědnost, pozitivní myšlení, orientace na přítomnost, budoucnost a na spolupráci, podporu a soudržnost (Interní zdroj č.1). Společnost XY se snaží o stabilní finanční výsledky a o dlouhodobou perspektivu, jimiž naplní výsledky akcionářům a zaručí své prostředky svým zaměstnancům.

R3: *„Firmu vnímám jako velmi silnou, konkurenceschopnou, profesionální, stabilní, se silnými základy a s kvalitními lidmi“.*

R2: *„Obecně si myslím, že je to velice důležité cítit podnik, ve kterém pracuji, jako silnou značku, vytváří to mnohem větší pocit jistoty, ..., pozice na trhu jako značky je stabilní a velká i vzhledem k tomu, že trh, na který jsme zaměřeni, je velice specifický“.*

---

<sup>13</sup> Úrovním certifikace se budu věnovat v následné kapitole.

<sup>14</sup> Zaměstnanci nazývanými „guru“ se budu věnovat blíže později.

Z uvedených informací vyplývá, že zaměstnanci vnímají podnik jako prospěšný, čímž právě pracovníci přispívají k efektivní realizaci podnikové strategie.<sup>15</sup>

R1: „Společnost nezůstává na místě..., neustále hledá nové možnosti, učí se a rozvíjí své znalosti. Možné neshody a nedorozumění vnímá i jako důsledky svých rozhodnutí.“

Vzdělávací strategie firmy XY se přiklání spíše k strategii plynulého zlepšování (nepřetržitostí, pečlivostí a svědomitostí) s diferenciacním přístupem v rámci organizačního rozvoje.

R2: „Osobně jsem rád za každé školení, které mě dokáže posunout o kus dál, ať už v komunikaci, tak v odborné znalosti, legislativě,...,dokáže to všechny zúčastněné pracovníky posunout dále a pokud to využijí, což se mnohdy špatně posuzuje, tak to smysl má.“

R3: „Určitě ano, myslím, že mě to posunulo dále,...,vzdělávání ve firmě mi pomáhá prohlubovat znalosti v oboru, nabyté znalosti pak uplatním v praxi.“

Díky možnostem vzdělávání ve firmě mají pracovníci možnost posunovat se dále jak profesně, tak v oblasti seberozvoje. Z rozhovorů vyplývá, že většina zaměstnanců uplatňuje poznatky z daných kurzů denně v praxi, tudíž aplikace komplexního modelu 70-20-10 (viz kapitola 1.2).

Firma XY neustále rozvíjí schopnosti zaměstnanců, rozvíjí všechny kompetence vztahující se k práci. Organizace XY uvádí jasnou představu o budoucím rozvoji organizace (fungování a její výkonnosti) firma rozvíjí a posunuje své limity s úkolem dosáhnouti dobrých výsledků a rovněž se zaměřuje na týmové učení, které je v této firmě velmi důležité. S tímto souvisí status „učící se organizace“, čímž se firma vyznačuje (Interní zdroj č. 2). Aby

---

<sup>15</sup> Podniková strategie vychází především z poslání a vize.

firma mohla naplňovat své vize a poslání, je nutné, aby vedení firmy XY správně interpretovalo vizi směrem k zaměstnancům. Organizace XY využívá k objasnění a přenesení vizí do konkrétních cílů metodiku BSC, která je definována jako „proces pomáhající k určování směru, kterým se chce organizace XY v nadcházejících letech zabývat. BSC se stává pro firmu velmi užitečným nástrojem strategického plánování“ (Interní zdroj č. 5).

Pro BSC je stanovena strategická tabulka, v které je popsán stanovený cíl, ukazatel a prostředek ověření pro každou perspektivu (Interní zdroj č. 5). Tabulka BSC je tvořena na každou konkrétní pozici, jelikož k naplnění cílů firmy přidává hodnotu každý jedinec.

R:1 „U nás se BSC mění každý rok,...,mění se jednotlivé parametry, při kterých si uvědomíme, jestli jdeme stále stejnou cestou, nebo směřujeme jinam. Okolí kolem nás se stále mění.“

I když jsem výše zmiňovala, že perspektivy jsou vzájemně vyvážené a navzájem se ovlivňují, popíšu nyní pouze perspektivu učení se a růstu, která přímo souvisí s cílem mojí práce. Organizace XY má v perspektivě učení se a růstu nastavený cíl efektivně spolupracovat a komunikovat v týmu, kdy ukazatelem je chování v týmu na externích a interních zakázkách, účast na plánovaných školeních a v neposlední řadě trvalý rozvoj znalostí. U prostředku ověření využívají zpětnou vazbu od kolegů, hodnocení a plán školení (Interní zdroj č. 5). Jak lze vidět, společnost velmi dbá na týmovou práci, která je v této firmě nesmírně důležitá, což je jedním z aspektů „učící se organizace“.

Nyní se budu věnovat přístupu systematickému, tedy fázím procesu rozvoje a vzdělávání v organizaci XY.

R1: „Z mého pohledu je to ucelený proces, který kontinuálně běží v průběhu konkrétního roku a který se cyklicky opakuje. Jednotlivé fáze mají svou logiku a nedají

*se přeskakovat. Takže každá fáze je nějak specifická od vzniku plánu, přes realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit až po jejich vyhodnocení a promítnutí do praxe.“*

Z daných informací vyplývá, že se firma XY řídí systematickým přístupem, který spočívá v jednotlivých procesech od procesu identifikace vzdělávacích potřeb až po hodnocení vzdělávací akce. Nyní bych přešla k jednotlivým fázím procesu vzdělávání.

#### **3.4.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci XY**

Jak jsem zmínila výše v teoretické části, identifikace vzdělávacích potřeb je první částí systematického cyklu, a je proto důležitým startem vzdělávání. Organizace XY začíná ročním pohovorem prostřednictvím svého kouče. *„Kouč zajišťuje dosažení operativního výkonu daného (určeného) procesu, řízení, rozvoj a motivace pracovníků, koordinace činností a podporu spolupráce.“* (Interní systém). Pohovory s sebou nesou sadu předem definovaných otázek, které v první řadě ohodnotí hodnocený zaměstnanec, následně hodnotitel (nadřízený). Během rozhovoru se vzájemně předává zpětná vazba, velký důraz je dbán na to, aby zpětná vazba byla podaná konkrétním způsobem, bez konfliktů (Interní zdroj č. 3).

V ročních pohovorech se hledá shoda mezi hodnocenými úrovněmi. Firma má k dispozici kompetenční matici, do které se pravidelně zaznamenávají výsledky ročních pohovorů v oblasti dosažených dovedností a znalostí každého zaměstnance. Organizace XY se při ročních hodnotících pohovorech zaměřuje na rozdíly mezi tzv. „*ist*“ a „*soll*“ kompetenční maticí. V „*ist*“ kompetenční matici je přehled současných znalostí a dovedností, které zaměstnanec získal v průběhu vzdělávání a procesu rozvoje v daném fiskálním roce. Na rozdíl od toho „*soll*“ kompetenční matice, představuje úroveň dovedností a znalostí, kterých by měl zaměstnanec za fiskální rok



dosáhnout (Interní zdroj č. 4). Jedná se tedy o výkonnostní mezeru, která se průběžně (meziročně) mění.

R:1 *„... v této kompetenční matici lze vyčíst, buď potřebné znalosti konkrétní osoby včetně jeho úrovně nebo taky stupně dosažení, nebo zjistit kolik lidí ji ovládá a na jaké úrovni.“*

V každém uvedeném modulu firma rozlišuje kompetenční matici do čtyř úrovní (Interní zdroj č. 4). Úroveň 0 znamená, že zaměstnanec nemá žádné znalosti. Úroveň 1 značí, že jedinec vykoná práci, ale potřebuje u sebe dohled a kontrolu. Následně úroveň 2 vykazuje, že jedinec práci zvládá na očekávané úrovni, kdy pracuje samostatně. V poslední úrovni 3, tedy nejvyšší úrovni, jsou jedinci, kteří pracují velmi efektivně, samostatně a přehledně. V organizaci XY tuto pozici zastávají pracovníci pojmenovaní např. „guru“.

R:1 *„Guru je role, která je z hlediska odbornosti řazena ve svém oboru nejvýše, tedy očekává se od něj nejlepší znalost produktu.“*

Tito pracovníci v roli guru spolupracují s vývojovými pracovníky a ovlivňují nastávající vývoj produktu, jsou schopni zaškolit nové zaměstnance a rovněž ve firmě působí jako lektori. Společnost očekává od těchto pracovníků tzv. „samo vzdělávání“, jedná se o aktivní zájem o nové vývojové tendence v oblasti technologie a podnikových procesů. Podobná role, s kterou guru spolupracuje, je kouč.

R1: *„Každý kouč eviduje vůči svým kolegům na oddělení jeho karierní vývoj. Dále pak sledujeme výstupy obchodního oddělení, které dávají do společnosti zpětnou vazbu, jací zákazníci a s jakými potřebami poptávají náš informační systém a také jaké trendy tito zákazníci chtějí do software zahrnout. Na základě těchto informací koučové následně přemýšlí, jak a kdo bude na co vzděláván“.*

R5: *„..., aby se mi to hodilo školení do budoucna k mé profesní kariéře“.*

Firma XY rozlišuje potřeby na individuální a celopodnikové úrovni a požadavky pracovního místa. Z poskytnutých informací vyplývá, že firma XY pro analýzu využívá individuální údaje o zaměstnancích, kdy se současná úroveň pracovníka zaznamenává do kompetenční matice během každoročních pohovorů. S tím se pojí údaje o pracovním místě, které spočívají ve specifickém popisu a požadavcích, kterým daná pozice odpovídá. Celopodnikové údaje se rovněž uplatňují ve firmě, kdy top management přichází do firmy s požadavky, podnikovou strategií a rovněž se zpětnou vazbou od zákazníků. Kompetenční matice ulehčuje managementu rozhodování, jaké pozice vůči produktu bude do budoucna potřebovat, např. přenastavení vyšší úrovně pracovního místa, aktuálních dovedností a znalostí jedince (Interní zdroj č. 4).

Zodpovědnost za identifikaci vzdělávacích potřeb má přímý nadřízený každého úseku, který kompetenční matici následně po ročním hodnotícím rozhovoru s projektovým ředitelem a personalistkou obnoví a přizpůsobí ji na následný rok (Interní zdroj č. 4). Analýza se odehrává během dvou měsíců během každoročního rozhovoru s pracovníky.

Kompetenční matice se odráží do procesu výběru uchazečů a také do procesu adaptace nového zaměstnance (Interní zdroj č. 4).

R1: *„...., bereme samozřejmě ohled i na žádosti samotných zaměstnanců, kteří z podstaty své odbornosti již sami dokážou navrhnout vlastní potřeby růstu.“*

R2: *„Některé školení ale bývají na vyžádání, a to také většinou řešíme přes vedoucí.“*

R4: *„Pokud chci něco speciálního, musím to prosadit u managementu.“*

Zaměstnanec může kdykoli oslovit svého přímého nadřízeného s požadavkem na školení. Zaměstnanec si svůj požadavek musí před svým nadřízeným obhájit, jestli je daný kurz vhodný a potřebný k jeho pracovní

činnosti či pozici. Pokud je požadavek schválen, uchazeč je zapsán v interním systému a může se školení zúčastnit (Interní zdroj č. 1). Organizace XY rozlišuje IT znalosti, odborné znalosti, měkké dovednosti, vzdělávání povinná apod. (Interní zdroj č.1).

V evidenci vzdělávacích aktivit (Interní zdroj č.1) firma XY shromažďuje a archivuje záznamy o všech svých zaměstnancích firmy, taktéž vede evidenci všech absolvovaných vzdělávacích aktivit z interních či externích školení.

### **3.4.1.2 Plánování v organizaci XY**

Další fází systematického vzdělávání je v organizaci XY plánování. Vzdělávací akce vznikají na základě identifikace vzdělávacích potřeb a návrhu jejich možných uspokojení. Na konci června vznikne hlavní vzdělávací plán školení a kurzů pro celou společnost, který si přebírá personalistka. Tento plán pokrývá celý rok, tudíž se realizuje v následujícím fiskálním roce<sup>16</sup> (Interní zdroj č. 2).

*R1: „..., vytvoří se plán, který prochází oponenturou ve vedení společnosti. Po jeho schválení je vzdělávací plán umístěn do podnikového informačního systému.“*

Firma nechává plán na červenec a srpen záměrně volnější kvůli dovoleným zaměstnancům. Ačkoli je plán zadán do interního webového systému, není uzavřený. Jestliže se vyskytne během fiskálního roku vzdělávací potřeba, která je nutná ke vzdělání zaměstnance, přidá se do interního systému i v probíhajícím roce (Interní zdroj č. 2).

Plán vzdělávání obsahuje veškeré plánované vzdělávací akce pro fiskální rok. Kupříkladu organizace XY pro rok 2021/2022 vytvořila vzdělávací

---

<sup>16</sup> Fiskální rok v organizaci XY je v rozmezí 1. 7. – 30. 6.

plán, který obsahuje 88 školení, a to zákonné, rozvojové nebo firemně povinné školení (Interní zdroj č. 1).

R1: *„Z evidence (vzdělávacích potřeb) se dozví (účastník), které kurzy a školení připravujeme, v jakých termínech, kdo je školí, zda jsou interní či externí, naleznou zde i detailnější popis dané akce.“*

V interním systému je každá vzdělávací akce rozepsaná zpravidla do mnoha kolonek jako je např. název akce, datum a čas, stav (návrh, plánováno, probíhá, dokončeno, zrušeno), lektor, účastník, místo konání a cíl (pouze u externího školení). V interním systému lze najít označené atributy – otevřené, uzavřené, otevřené všem (Interní zdroj č.1). Pokud je atribut otevřený, znamená to, že vzdělávací akce je určena pro celou firmu. Atribut uzavřený je pouze pro vyhrazenou skupinu lidí, která je navrhována projektovým ředitelem a personalistkou. Avšak když je atribut otevřené všem, znamená to, že do vzdělávací akce se může přihlásit kdokoli z firmy a taktéž partneři, kteří s firmou spolupracují. Z interního systému je tedy zřejmé, kde, kdy a komu je vzdělávací akce určena (Interní zdroj č.1).

R1: *„U interních kurzů přímo cíle napsané nejsou, ale není to tím, že by neexistovaly, ale tím, že jsou stále stejné.“*

U interních kurzů nejsou v systému uvedené cíle. Interní školení je zaměřeno na výuku novinek a možností informačního systému, který se neustále vyvíjí a firma XY lpí na tom, aby většina zaměstnanců (kteří systém dodávají zákazníkům) ovládala a znala možnosti systému v určité oblasti. Nicméně u externích školení jsou cíle vždy vypsané v interním systému, např. pro kurz zaměřený na výcvik měkkých dovedností konzultantů a programátorů<sup>17</sup> jsou stanoveny cíle *„zvýšit schopnost vést proces se zákazníkem,*

---

<sup>17</sup> Pracovníci, kteří přichází do styku se zákazníky.

*zvýšení efektivity při tvorbě zakázkových úprav při zachování spokojenosti zákazníka.*“ Jedná se tedy o cíl učební, který se vztahuje k určité vzdělávací akci. Firma XY formuluje cíle, tak aby splňovaly hlavní tři aspekty. Prvním aspektem je, že se něco musí změnit, posunout, vylepšit, případně odstranit, dalším aspektem, tedy druhým, je konkrétní termín splnění a poslední aspekt je, že cíl musí mít měřitelná kritéria, která se dají ověřit.

Co se týče obsahů vzdělávacích akcí, tak jsou rovněž uvedené v interním systému např. u vedení procesu se zákazníkem je obsah vymezen jako *„aplikace projektového řízení na zakázkové úpravy, plánování procesu tvorby a realizace zakázkových úprav, jak vykomunikovat požadovaný cíl se zákazníkem, plánování a vedení procesu schůzek se zákazníkem, navrhování a komunikace firemních řešení se zákazníkem s cílem budoucí snadné podpory“* (Interní zdroj č. 1). Lektor a profily účastníků je v interním systému sdělen.

Velmi významnou součástí plánovací fáze vzdělávání je motivace účastníků. Organizace XY se snaží své zaměstnance motivovat, a to vnitřní a vnější motivací.

R3: *„Motivuje mě hodně seberozvoj a posunovat se dále.“*

R4: *„Zájem se něco naučit, seberozvoj, mám z práce lepší pocit a vědomí lepšího uplatnění na trhu práce.“*

R5: *„Zlepšování dovedností zejména v oblasti vedení, řízení a motivace lidí.“*

R6: *„Motivace ano, určitě, něco se naučit, seberozvoj, mám z práce lepší pocit.“*

Jedná se o vnitřní motivaci zaměstnanců výhradně v oblasti seberozvoje, možnost firemního posunu, vnitřního uspokojení. I přesto nesmí chybět vnější motivace, která se uplatňuje hlavně prostřednictvím odměňování s cílem přimět zaměstnance k lepšímu výkonu.

R1: „Aby zaměstnanec byl schopen vykonávat svou práci tak, aby ji zákazník koupil a on následně dostal svůj plat (odměnu), nemůže dodávat zákazníkovi věci již nefunkční, zastaralé nebo např. nepodporované (technologicky, legislativně). Tento systém ho (zaměstnanec) nutí k neustálému prohlubování znalostí v oboru.“

R2: „Ale kdybych řekl, že v tom není i finanční motivace, tak bych lhal.“

R4: „Důležité je pro mě zvýšení kvalifikace i seberozvoj, abych dokázal našim zákazníkům přinést větší kvalitu a tím zvýšit poptávku po našich službách, pokud se mi to podaří, jsem od firmy finančně odměněn.“

Organizace XY rozlišuje interní a externí vzdělávání. Ve většině případů se snaží firma uskutečňovat kurzy, které jsou realizovány interním školením. Interní kurzy jsou realizovány interními lektory, tudíž zaměstnanci, kteří ve firmě působí na nejvyšší úrovni. Lektori mají za sebou ve velké většině úspěšné certifikace a jsou vybíráni především z řad technicky nejzdatnějších zaměstnanců (např. guru, seniorní konzultanti, programátoři). Tato role lektora musí být projednána a schválena s nadřízeným. U externích typů školení firma XY dlouhodobě spolupracuje s kvalitními agenturami (Interní stránka).

R2: „Někdy je problém v tom, že určitá školení jsou pouze nahraná videa, podle kterých se to člověk musí naučit, což není vždy úplně dobře, ale někdy je fajn, když se školení nemohu zúčastnit a mohu si to (školení) zpětně přehrát.“

R3: „Je fajn, že školení jsou vždy nahrávaná a uložena do našeho interního systému, kdy si školení mohu kdykoliv pustit nebo se zpětně k němu vrátit.“

V rámci vzdělávacích metod dominuje prezenční forma školení, i přesto se každé školení promítá ve firemní platformě MS Teams, pro případ neúčasti pracovníků, kteří nejsou v danou chvíli fyzicky schopni zúčastnit se vzdělávací akce. Firma XY každé školení po nahrání uloží do sdíleného

uložiště, do kterého má celá organizace přístup. Vzdělávací kurzy (prezenční, distanční) jsou přístupné nejen zaměstnancům firmy XY, ale rovněž partnerským firmám, které s firmou XY spolupracují. Organizace XY preferuje metody vzdělávání, jako jsou koučink, instruktáž (metody on the job), semináře, workshopy (metody off the job) (Interní zdroj č. 1).

R2: *„Se školiteli jsem naprosto spokojen, osobně jsem se nesetkal s něčím, co by mi vadilo nebo překáželo.“*

R3: *„Měl jsem štěstí na výborné lektory, a to p. \*\*\* na měkké dovednosti a p. \*\*\* na IPMA“.*

Jak lze vidět z rozhovorů, zaměstnanci jsou se školiteli velmi spokojení, což je důležité pro efektivní vzdělávání ve firmě.

#### **3.4.1.3 Realizace v organizaci XY**

Jak již bylo zmíněno, vzdělávací aktivity probíhají dle plánu na daný fiskální rok. Firma XY pravidelně připomíná vzdělávací akce prostřednictvím e-mailu a firemního vysílání, pomocí televize, která je umístěna ve firemní kuchyňce. Uchazeč je tedy informován o času začátku, termínu, místě konání a obsahu vzdělávací akce. Může nastat mimořádná situace, kdy je vyžadováno okamžité zaškolení, a to v případě nové služby či produktu (Interní zdroj č. 2). Je velmi důležité, aby se průběh realizace vzdělávací akce odehrával podle určitého plánu a rovněž dle finančních možností. Realizace je úzce spojena s aktivitou a přístupem daného zaměstnance ke vzdělávací akci. Lektoři dbají na to, aby účastníci byli před začátkem akce seznámeni s obsahem celé akce, rovněž po účastnících požaduje, aby se co nejvíce zapojovali do vzdělávací akce.

R3: *„..., aktivní přístup jedince je v průběhu velmi důležitý.“*

R6: „..., často se zapojuji (během vzdělávací akce), lektor se snaží nás zapojit, abychom si věci osvojili.“

Tím, že firma podniká v IT systémech, musí probíhat neustálý rozvoj. Co se týče rozpočtu vzdělávání firmy XY, celkový budget je součástí finančního plánu na daný fiskální rok.

R1: „..., interní školení, ani nějak nevyhodnocujeme finanční rozpočet, jelikož používáme vlastní zdroje jako lektory a tady hlídáme jen celkové hodiny, které chceme do školících aktivit investovat.“

Náklady u interních školení jsou zaměřené na pracovníky. Určitý počet hodin strávených na vzdělávacích aktivitách je vynásoben interní hodinovou sazbou (která je v organizaci XY vyhlášena a zafixována na určitý rok), i přesto jsou náklady spíše orientační.

R1: „Externí školení, koučové přiřazují ceny kurzů, které jsou následně schváleny managementem a následně celkovou výši budgetu si hlídají během roku.“

U externích kurzů si účastník ubytování a dopravu musí zajistit sám. Zaměstnanci mají možnost si zarezervovat firemní vůz nebo využít vlastní dopravu, která je následně proplacena. Podle počtu dní strávených na externích kurzech, zaměstnanci obdrží dle zákonné formy diety.

V letošním fiskálním roce 2021 se firma XY snaží zužítkovat dotační tituly, které jsou zaměřeny na vzdělávání zaměstnanců (Interní zdroj č.1).

R1: „Tyto tituly mají poskytnout proplacení části nákladů z fondů EU a tím tak ušetřit firmě část peněz investovaných do této, pro nás nezbytné oblasti.“

#### **3.4.1.4 Hodnocení v organizaci XY**

Interní vzdělávací akce zaměstnanci firmy nehodnotí pomocí hodnotícího formuláře, a to z důvodu dlouhodobé spolupráce interních lektorů. Interní lektoři znají firmu velmi podrobně (i zaměstnance) a školení



umí nastavit přesně na míru. Hodnotí se pouze splněný/nesplněný cíl, a to prostřednictvím ročních pohovorů (Interní zdroj č.1). Uchazeč má možnost během vzdělávací akce vyjádřit zpětnou vazbu lektorovi.

R2: *„Co se týče interních, tak tam to většinou bývá individuálně a bývá to spíše přes rozhovory. Každopádně pravidelně jednou za rok míváme s vedoucím tzv. roční pohovory a jedním z bodů je i vzdělávání, takže tam se tohle téma řeší.“*

R6: *„Pravidelně roční rozhovor s nadřízeným“*

Hodnocení (interní) probíhá v rámci dříve zmíněných ročních rozhovorů, kdy se zaměstnanec jednou ročně setká se svým vedoucím. Ověřuje se, zdali školení přispělo ke zlepšení znalostí a dovedností školeného zaměstnance a posuzuje se s kompetenční maticí (Interní zdroj č. 4). Účelem organizace XY je usilování o neustálé zlepšování v procesu rozvoje a vzdělávání (Interní zdroj č. 2).

Pokud zaměstnanec absolvoval školení u externího dodavatele, pak po absolvování školení obdrží účastník od lektora vyhodnocovací dotazník, jehož cílem je zjistit, jak byl zaměstnanec se školením spokojený a co by případně do budoucna změnil. Zaměstnanci vyplňují dotazník v papírové formě v rozmezí škály od 1 - nejhorší do 5 - nejlepší.

R2: *„Externí hodnocení většinou řešíme přímo na místě, kde se hodnotí průběh toho kurzu. Většinou má největší zájem vedoucí anebo ten, který to školení organizoval.“*

R7: *„Hodnocení u externích akcí probíhá formou krátkého dotazníku na konci každého školení a krátkou debatou ohledně spokojenosti (se vzdělávací akcí).“*

Hodnocení je zaměřeno na otázky na průběh a místo vzdělávací akce, vhodnost a výkon lektora, hodnocení z hlediska použitelnosti v praxi, spokojenost a splnění očekávání zaměstnance. Dále otázky, co by se nemělo opakovat v následném školení, co uchazeče nejvíce zaujalo a rovněž na otázky

na využitelnost získaných poznatků na svou danou pozici. Zaměstnanci mají možnost připsat vlastní komentář neboli vzkaz pořadatelům (Interní zdroj č. 6). Hodnotící formulář je vyplňován ihned po absolvování školení, je určen personalistce a rovněž lektorovi. Jednotlivé zpětné vazby jsou následně vloženy do jednoho souboru, který ukazuje souhrnně celkovou reakci všech účastníků na danou vzdělávací akci. Odpovědi jsou následně číselně zprůměrované a textové výpovědi účastníků jsou vloženy do stejného formuláře, čímž se firmě zobrazí, jaký má dopad firemní vzdělávání na vnímání a spokojenost účastníků. Jestliže je účastník nespokojen se vzdělávací akcí (interní i externí), může se obrátit na svého vedoucího, který tuto stížnost následně řeší s personalistkou.

Kirpatrickův model se ve firmě XY nevyskytuje, ale i přesto určitou část úrovní ve fázi vyhodnocování využívají. První úroveň, tedy reakce, je zjišťována po ukončení vzdělávací akce, ale pouze u externího školení skrz hodnotící dotazník. Jedná se o jednoduchý dotazník s prostorem na vyjádření spokojenosti účastníka vzhledem ke vzdělávací akci.

R3: „..., v dotazníku máme prostor vyjádřit spokojenost s danou akcí, samozřejmě se nás ptá i sám externí lektor, zda jsme byli spokojeni, co bychom změnili do příště, ..., zkrátka si o tom (vzdělávací akci) povídáme pár minut.“

R5: „Hodnotící dotazník je tzv. „kolečko“, kdy každý účastník krátce zhodnotí školení a uvede svůj největší „aha“ efekt, tj. co jej nejvíce překvapilo, něco, co si bude pamatovat, spokojenost či nespokojenost.“

Interní zpětná vazba v podobě dotazníků není ve firmě XY vyžadována, je předávána pouze ústně prostřednictvím kouče daného zaměstnance.

R1: „Ve společnosti se nehodnotí interní vzdělávací aktivita, která právě proběhla.“

Evaluace hodnocení poznatků a znalostí se ve firmě vyskytuje zřídka. Probíhá zejména v oblasti legislativní a v oblasti odborné, jako např. kurz projektového řízení IPMA. Tato úroveň je zjišťována pouze pomocí testů po vzdělávací akci.

R4: *„U některých kurzů jsme museli podstoupit test po vzdělávací akci, nyní si nevzpomínám, o jaké přesně šlo.“*

R7: *„U odborných školení musí prokázat požadovanou znalost nebo obnovit platnost pro danou profesi.“*

Co se týče třetí úrovně, tedy přenosu poznatků do prostředí pracovního místa má zodpovědnost nadřízený kouč, a to metodou pozorování. Změny v pracovním chování se hodnotí při ročním pohovoru s nadřízeným, rovněž se posuzuje s kompetenční maticí (Interní zdroj č.4). Pokud se jedná o kurzy měkkých dovedností, tak se ve firmě XY tyto kurzy nijak nesrovnávají, a to z důvodu náročnosti.

R2: *„Těžko se měkké dovednosti měří, buď je člověk od narození dobrý řečník a jde mu to ihned, nebo jsou slabší jedinci, kterým to trvá roky a roky, ..., určitě nám tyto školení velice pomáhají, určitě zákazníci poznají, kdo se lepší a kdo zaostává.“*

Hodnocení výsledků, tedy úroveň čtvrtá ve společnosti není zavedena, a to z důvodu, že je velice obtížné prokázat míru přínosu a zlepšení produktivity vzdělání a zvýšení spokojenosti. Ukazatel ROI není ve firmě uplatňován.

R6: *„Těžko říct, změny se mohou projevit až za pár let, každopádně je pro nás zpětná vazba důležitá do budoucna, zda jsou zaměstnanci spokojeni, jestli firma roste, velkou roli hrají i zákazníci, jestli jsou spokojeni.“*

R7: *„Výsledky jsou pouze pro firmu“.*

Jak lze vidět z rozhovorů, tak výsledky určují pouze to, v jakých směrech se firma XY může zlepšit v nastávajícím procesu rozvoje a vzdělávání. Evaluace slouží rovněž k tomu, aby bylo zjištěno, zda vzdělávací akce byla úspěšná, zda byl dodržen předpokládaný cíl, obsah, průběh a plánový rozpočet.

### **3.5 SHRnutí**

V této kapitole jsem se zaměřila na popis procesu rozvoje a vzdělávání ve firmě XY, která ukázala, že firma XY má proces rozvoje a vzdělávání z pohledu teoretické části velmi dobře propracovaný.

Ve firmě XY personální oddělení není, a to z důvodu, že podnik se řadí na pomezí středního podniku. Nicméně veškeré povinnosti a záležitosti vztahující se k zaměstnancům v oblasti vzdělávání obstarává projektový ředitel současně s personalistkou.

Vybraný podnik si uvědomuje, že právě jeho zaměstnanci jsou to nejdůležitější, a proto hledí na jejich spokojenost a rovněž na jejich rozvoj, tudíž je k firemnímu vzdělávání přistupováno strategicky např. strategický rámec. Organizace má jasně dané vize a poslání, které jsou přenesené do konkrétních cílů prostřednictvím metodiky BSC. Firma XY se vyznačuje statusem „učící se organizace“ a uplatňuje strategii plynulého zlepšování s diferenciacním přístupem. Dodržován je taktéž systematický přístup, který se pečlivě zaměřuje na všechny fáze cyklu: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení. Identifikace potřeb probíhá pomocí kompetenční matice, která je vyplňována vedoucími jednotlivých úseků prostřednictvím ročního pohovoru se svými podřízenými. Firma XY rozlišuje údaje o pracovním místě (požadavky spočívají ve specifickém popisu dané pozice), individuální a celopodnikové (podniková strategie, zpětná vazba zákazníků, požadavky top managementu). Výsledkem analýzy je výkonnostní

mezera, z které vyplývá odlišnost mezi současným stavem organizace (tím, co je) a cílem organizace (tím, co je žádoucí). Následná fáze je plánování, kde vzniká vzdělávací plán na následný fiskální rok. V projektu dané vzdělávání akce je vytvořený profil účastníků a lektora, taktéž obsah a učební cíl, který se váže ke konkrétní externí vzdělávací akci. Vzdělávání zaměstnanců je zabezpečeno primárně z interních zdrojů, jelikož firma má dostatek vlastních školitelů, ale i přesto některá školení probíhají i u externích firem s kterými organizace dlouhodobě spolupracuje. Po fázi plánování nastává realizace, při které je důležité sledovat, aby se vzdělávací akce odehrávala podle určitého plánu a rovněž dle finančních možností. Hodnocení probíhá prostřednictvím každoročních rozhovorů se svým nadřízeným. Jestliže zaměstnanec absolvoval externí školení, tak následně po absolvování kurzu vyplňuje hodnotící formulář, který je následně číselně zprůměrován. Výsledky jsou následně zaslány lektorovi, který vzdělávací akci vedl, a top managementu. Kirkpatrickův model není ve firmě XY zaveden, i přesto je ve velké míře realizován. Účelem hodnocení je usilování o neustálé zlepšování v procesu rozvoje a vzdělávání.

## DISKUZE

Tato kapitola se věnuje identifikaci nedostatků procesu rozvoje a vzdělávání ve firmě XY. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že firma XY dbá na vzdělávání svých pracovníků, ale i přesto je stále možnost zlepšovat tuto oblast. Ve výzkumu jsem dospěla ke zjištění, že systém vzdělávání obsahuje menší nedostatky. Ve srovnání s teoretickými poznatky se ve firmě XY objevují určité nesrovnalosti v procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Nepřesnost vidím v plánu vzdělávacího programu, který je nastaven dle teoretických poznatků, nicméně u interních kurzů firma nedefinuje stanovené cíle. Vzdělávací cíle by dle odborné literatury (např. Bartoňková, 2010) měly být v systému zapsané i přesto, že se neustále opakují. Definované cíle mohou velice ovlivnit fázi evaluace a rovněž demotivovat pracovníky. Taktéž by vzdělávání dle teorie by mělo obsahovat cíl, který určuje, kam vzdělávání směřuje, a zároveň jaký je výchozí stav zaměstnance, který procesem vzdělávání projde.

Z pohledu odborné literatury by mohlo být zapotřebí se zaměřit na fázi vyhodnocování ve firmě XY. Z empirické části vyplynulo, že u interních kurzů není dostatečně vyhodnocována zpětná vazba, pouze je rozebírána při ročním pohovoru, kdy tazatel je přímý nadřízený. Jako jedno z možných opatření, které by pomohlo zefektivnit tuto oblast, je zpětná vazba interním lektorům a rovněž managementu, a to prostřednictvím dotazníků či brainstormingů s možností projevu názorů (účastníka) na samotné školení krátce po školení. Díky tomu by se proces vzdělávání stále zdokonaloval a mohl by ihned reagovat na určité nepřesnosti. Další opatření, které by mohlo zefektivnit systém vzdělávání, je Kirkpatrickův model hodnocení, který by průběžně vizualizoval výsledky hodnocení, a to jak pro jednotlivé pracovníky, tak pro management organizace.

Z celkové analýzy systému vzdělávání, která se uskutečňovala ve společnosti XY si uvědomuji, že za tak krátké období, prostřednictvím rozhovorů a dokumentů, nemohu odhalit všechny okolnosti. Ačkoli jsem se snažila odkrýt určité faktory, obávám se, že i přesto by bylo zapotřebí uskutečnit více rozhovorů s větším počtem lidí i s větší časovou dotací.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na problematiku vzdělávání zaměstnanců a podnikového rozvoje ve firmě XY. Hlavním cílem této práce je popis procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci XY pomocí případové studie.

Bakalářská práce je složena z teoretické a empirické části. Teoretická část je zaměřena na terminologické ukotvení. Nejprve jsem obecně vymezila řízení lidských zdrojů, lidský kapitál a zdroje, následně jsem přešla k hlavnímu bodu, a to vzdělávání a rozvoji pracovníků, jakožto jednoho z oblastí personalistiky a tématu mé práce. Dále se má práce opírá o systémový, strategický a systematický přístup a jeho čtyři fáze. Metodu kvalitativního výzkumu jsem zvolila případovou studii deskriptivní. Jako metody sběru dat jsem zvolila analýzu dokumentů a zároveň k lepšímu porozumění a prohloubení informací ohledně procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY jsem zvolila také polostrukturované rozhovory. Získaná data jsem zpracovávala pomocí otevřeného a axiálního kódování, které mi pomohlo k dosažení mého cíle.

V případové studii je představena společnost XY, ve které jsem prováděla výzkum, a následnou hlavní část tvoří popis rozvoje a vzdělávání v organizaci XY, kterým naplňuji cíl mé práce a rovněž odpovídám na stanovenou hlavní a dílčí výzkumnou otázku.

Výsledkem analýzy bylo zjištění, jak firma XY dodržuje proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a rovněž jak je proces nastaven. Na základě sběru dat a jejich analýzy jsem zjistila, že proces rozvoje a vzdělávání ve firmě XY odpovídá poznatkům vyplývajícím z teoretické části práce. Zásady efektivního nastavení spočívají v dodržování přístupů k firemnímu vzdělávání, a to systémového, strategického a systematického. Z výsledků analýzy dat jsem zjistila, že firma XY dodržuje jednotlivé fáze systematického



přístupu, tedy fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávací akce. Menší nedostatky byly zaznamenány ve fázi hodnocení vzdělávání a rozvoje a u plánu vzdělávacího programu, které jsem již zmínila v předchozí kapitole.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10.vydání. Praha: Grada.
- 2) Armstrong, M. (2015). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 13.vydání. Praha: Grada.
- 3) Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
- 4) Armstrong, M. (1999). Personální management. Praha: Grada.
- 5) Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání. Praha: Grada.
- 6) Barták, J. (2008). Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o.
- 7) Cimbálníková, L. (2013). Strategický rozvoj lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- 8) Doktorova B. (1997). Základy personalistiky. Praha: DeskTopPublishing FF UK.
- 9) Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.
- 10) Egerová, D. (2012). E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- 11) Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing a.s.
- 12) Hendl, J. (2005). Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál s.r.o.
- 13) Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání. Praha: Grada.
- 14) Interní dokument č. 1 – Evidence vzdělávacích potřeb
- 15) Interní dokument č. 2 – Systém vzdělávání

- 16) Interní dokument č. 3 – Pohovory
- 17) Interní dokument č. 4 – Kompetenční matice
- 18) Interní dokument č. 5 - BSC
- 19) Interní dokument č.6 – Vyhodnocení zpětné vazby
- 20) Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Alexandria: ATD Press.
- 21) Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 22) Koubek, J. (2001). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. Praha: Management Press.
- 23) Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press.
- 24) Jakubíková, D. (2008). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.
- 25) Mužík, J. (1998). Andragogická didaktika. Praha: Codex.
- 26) Mužík, J. (2012). Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- 27) Palán, Z. (2002). Výkladový slovník lidské zdroje. Praha: Academia.
- 28) Plamínek, J. (2007). Tajemství motivace. Praha: Grada.
- 29) Plamínek, J. – Fisher, R. (2005). Řízení podle kompetencí. Praha: Grada.
- 30) Senge, P. (2009). Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press.
- 31) Šikýř, M. (2014). Nejlepší práce v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.

- 32) Švaříček, R., & Šedová, K. (2014). Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách (Vyd. 2). Praha: Portál.
- 33) Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.
- 34) Urban, J. (2003). Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing.
- 35) Vodák, J. & Kucharčíková A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. Grada Publishing.
- 36) Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods (3rd ed). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

# SEZNAM PŘÍLOH

- 1) Indikátory

# Příloha č. 1 INDIKÁTORY

## Přístupy ke vzdělávání

- Systémový přístup
- Strategický přístup
  - Strategie organizačního rozvoje a rozvoje jedince
  - Strategie diferenciacce a integrace
  - Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování
  - Podniková strategie
  - Strategický rámec
    - Vertikální integrace
- Systematický přístup
  - Opakující se cyklus jednotlivých fází procesu
  - Využití zkušeností z jednoho cyklu pro další následující cyklus

## Identifikace vzdělávacích potřeb

- Údaje
  - Celopodnikové
  - Pracovní místo
  - Individuální zaměstnanec
- Výkonnostní mezera

## Plánování

- Vzdělávací potřeby

- Tři fáze
  - Přípravná fáze
    - Profil účastníka
    - Typ vzdělávání
    - Stanovení cílů
      - Výkonnostní cíle
      - Studijní cíle
      - Dílčí cíle
  - Realizační fáze
    - Technika vzdělání a rozvoje
  - Zdokonalovací fáze
    - Stanovení metod hodnocení a stanovení kritérií
- Motivace
  - Vnitřní motivace
  - Vnější motivace
- Metody
  - „On the job“
  - „Off the job“

#### Realizace

- Program
- Lektor



- Finanční a organizační zabezpečení

#### Vyhodnocení výsledků vzdělávání

- Zpětná vazba
- Účel hodnocení
- Kirckpatrickův model
  - Reakce
  - Chování
  - Znalosti
  - Výsledky