

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

# Analýza a hodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor práce: Bc. Šárka Kupčáková

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph. D.

Olomouc 2022

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma  
„Analýza a hodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“  
vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní  
zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. .... Podpis .....

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Pavlovi Veselskému, Ph. D. za odborné vedení. Velké díky patří také Mgr. Miroslavě Jeřábkové za podnětné konzultace, cenné rady a možnost realizovat výzkum ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat Mgr. Květě Kupčákové za odborné konzultace psychickou podporu a bezednou trpělivost.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Šárka Kupčáková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Pavel Veselský, Ph. D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	Analýza a hodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
<b>Anotace práce:</b>	Diplomová práce se svým zaměřením věnuje analýze vzdělávacího systému a identifikaci vzdělávacích potřeb. Hlavním cílem je zhodnotit a analyzovat již dlouhodobě nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve výrobním podniku BorsodChem MCHZ, s.r.o. a zjistit jeho adekvátnost vzhledem k současným teoriím o firemním vzdělávání a reflexi směrem k zaměstnancům. V diplomové práci je využita kvantitativní i kvalitativní výzkumná metodologie. Jako první je analyzován samotný vzdělávací systém vzhledem k teoretickým poznatkům o firemním vzdělávání, následně je realizována kvantitativní anketa, která je zaměřena na reflexi vzdělávacího systému zaměstnanci. Posledním krokem je identifikace vzdělávacích potřeb konkrétního pracovního útvaru prostřednictvím realizace případové studie a analýzy popisu pracovního místa a následná komparace s výsledky anketního šetření.
<b>Klíčová slova:</b>	Podnikové vzdělávání, analýza vzdělávacího systému, identifikace vzdělávacích potřeb
<b>Title of Thesis:</b>	Analysis and evaluation of the system of education and development of employees

<b>Annotation:</b>	The diploma thesis deals with the analysis of the educational system and the identification of educational needs. The main goal is to evaluate and analyze the long-established system of education and development of employees in the production company BorsodChem MCHZ, s.r.o. and to determine its adequacy with respect to current theories of corporate education and reflection towards employees. Both quantitative and qualitative research methodology is used in the diploma thesis. The education system itself is analyzed first with regard to theoretical knowledge about corporate education, followed by a quantitative survey, which is focused on the reflection of the education system by employees. The last step is to identify the educational needs of a specific department through the implementation of a case study and job description analysis.
<b>Keywords:</b>	corporate education, analysis of the educational system, identification of educational needs
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Průvodní dopis, Anketa, Popis pracovního místa jednotlivých pracovníků, Otázky rozhovor s nadřízeným, Přepis rozhovoru s nadřízeným
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	38
<b>Rozsah práce:</b>	130 s. (178 580 znaků s mezerami)

# OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
<b>1. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Význam vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	11
1.2 Vzdělávání v organizaci .....	16
1.3 Cíle vzdělávání v organizaci.....	20
1.4 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání.....	21
1.5 Model učící se organizace .....	23
1.6 Systém podnikového vzdělávání .....	25
1.6.1 Fáze cyklu podnikového vzdělávání.....	27
1.6.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	27
1.6.1.2 Plán vzdělávání.....	28
1.6.1.3 Realizace vzdělávání.....	29
1.6.1.4 Hodnocení efektivity.....	31
1.6.2 Formy a metody vzdělávání.....	32
1.7 Talent management.....	36
1.8 Moderní trendy ve vzdělávání .....	40
<b>2 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB A JEJICH IDENTIFIKACE .</b>	<b>42</b>
2.1 Definice potřeby a vzdělávací potřeby.....	42
2.2 Cíle a důvody analýzy vzdělávacích potřeb .....	44
2.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb .....	46
2.4 Úrovně a druhy analýzy vzdělávacích potřeb .....	48
2.5 Metody analýzy vzdělávacích potřeb.....	48
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>51</b>
<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>53</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.....</b>	<b>55</b>

<b>5</b>	<b>VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM PODNIKU BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.</b>	
	<b>57</b>	
5.1	Cíle vzdělávání .....	57
5.2	Oblasti vzdělávání.....	60
5.3	Identifikace vzdělávacích potřeb .....	62
5.4	Plánování vzdělávání.....	62
5.5	Přístupy a metody vzdělávání skupin zaměstnanců .....	64
5.6	Role vedoucích zaměstnanců, zaměstnanců LZK a samotného zaměstnance ve vzdělávacím systému .....	68
5.7	Ověřování znalostí .....	71
<b>6</b>	<b>ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM PODNIKU Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ</b>	
	<b>77</b>	
7.1	Formulace hypotéz a operacionalizace .....	79
7.2	Výzkumný soubor a realizace výzkumu .....	81
7.3	Vyhodnocení ankety .....	82
<b>8</b>	<b>IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB VYBRANÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>87</b>
8.1	Metodika výzkumu .....	88
8.2	Analýza popisu pracovního místa .....	90
8.3	Rozhovor s nadřízeným .....	94
8.4	Odpovědi pracovníku LZK v anketě.....	97
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKU VÝZKUMU A DISKUZE .....</b>	<b>100</b>
9.1	Limity a etické aspekty výzkumného šetření.....	104
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>114</b>

SEZNAM GRAFŮ .....	115
SEZNAM PŘÍLOH.....	116



# ÚVOD

Ve své diplomové práci se budu zabývat nastavením a fungováním vzdělávacího systému. Cílem této práce je zhodnotit a analyzovat již dlouhodobě nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve výrobním podniku BorsodChem MCHZ, s.r.o. a zjistit jeho adekvátnost vzhledem k současným teoriím o firemním vzdělávání a reflexi směrem k zaměstnancům.

V podniku BorsodChem MCHZ jsem pracovala jako brigádník na personálním oddělení řadu let. V minulosti jsem zde realizovala také výzkum pro svou bakalářskou práci. Vzhledem k dobrým vztahům a mému zájmu o oblast personalistiky, jsem byla oslovena manažerkou lidských zdrojů a komunikace (dále jen LZK), zda bych se v rámci své diplomové práce nechtěla zaměřit na analýzu jejich dlouhodobě nastaveného vzdělávacího systému.

Tato diplomová práce má teoreticko-empirický charakter a je členěna do dvou základních částí. V teoretické části blíže specifikuji koncept podnikového vzdělávání a identifikace vzdělávacích potřeb. Budu pojednávat o významu vzdělávání a rozvoji jednotlivce v organizaci, vysvětlím cíle a strategický přístup podnikového vzdělávání. Pozornost zde také věnuji cyklu podnikového vzdělávání, talent managementu a trendům ve vzdělávání. Všechny tyto oblasti jsou pro pochopení dané problematiky klíčové a poslouží jako základní stavební pilíře pro realizaci empirické části.

Empirická část této diplomové práce bude členěna do několika na sebe navazujících kapitol. Pro pochopení celkového kontextu představím výrobní podnik BC MCHZ a následně se zaměřím na analýzu vzdělávacího systému dané společnosti, která bude provedena dle poznatků z teoretické části. Po vyhodnocení analýzy vzdělávacího systému se zaměřím na reflexi vzdělávacího systému z pohledu zaměstnanců daného podniku. Realizují

kvantitativní anketní šetření, které následně vyhodnotím prostřednictvím nástrojů relativní a absolutní četnosti. K tomuto kroku jsem se rozhodla z toho důvodu, že společnost sice může systematický přístup ke vzdělávání deklarovat, nicméně realita se může lišit. Aby byla analýza vzdělávacího systému kompletní, je nutné zahrnout nejen rovinu podniku (vzdělávací systém), ale také rovinu jednotlivců, kteří jsou v systému vzdělávání. Po vyhodnocení a uzavření této části, identifikuji vzdělávací potřeby týmu LZK prostřednictvím analýzy popisu pracovního místa a kvalitativní případové studie, kdy provedu polostrukturovaný rozhovor s manažerkou daného útvaru. Následně bude provedena komparace výsledku této analýzy s výsledky ankety. Tímto krokem důkladněji ověřím, jestli je systém ve firemní praxi opravdu funkční. Jednotlivé analytické části na sebe úzce navazují a současně každá z analýz může přinést nové otázky pro následující kroky. Analýza je tedy započata na úrovni vzdělávacího systému podniku (6. kapitola), následuje reflexe z pohledu zaměstnanců (7. kapitola) a na posledním stupni analytické části (8. kapitola) jsou identifikovány potřeby konkrétní skupiny a komparovány s výsledky anketního šetření.

Věřím, že má diplomová práce může být pro podnik přínosem v podobě identifikace případných nedostatků a možných návrhů na zlepšení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové nebo také firemní vzdělávání tvoří klíčový teoretický koncept této diplomové práce. Pokud chceme hodnotit nastavení určitého vzdělávacího systému a zjistit jeho adekvátnost vzhledem k teoriím o vzdělávání, je nutné se této oblasti podrobněji věnovat. V následujících kapitolách proto přiblížím význam vzdělávání a rozvoje v organizaci, zmapuji cíle a oblasti vzdělávání a rozpracuji také model učící se organizace.

### 1.1 Význam vzdělávání a rozvoje v organizaci

Abychom dnes představovali funkční pracovní sílu a nestali se nezaměstnatelnými, je nutné, abychom své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovali a prohlubovali. S proměnlivostí moderní společnosti se stává formování našich pracovních schopností procesem, který tvá bezmála celý život. A právě v tomto dlouhotrvajícím celoživotním procesu narůstá význam samotných organizací a organizovaných vzdělávacích aktivit. Klíčem k úspěchu firem a podnikatelských subjektů je jejich schopnost přizpůsobovat se stále proměnlivějšímu prostředí. Právě samotné organizace jsou tvořeny lidmi, kteří jsou agilní a jsou na změny připraveni. Samotné vzdělávání a péče o rozvoj svých zaměstnanců se tedy postupně stává jednou z klíčových oblastí personální práce (Koubek, 2009). Podobnou optiku sdílí také Mužík (2012), který dodává, že vzdělávání, které tvoří investici do lidských dovedností a znalostí, může představovat kladný účinek v oblasti sociálního a osobního rozvoje, ekonomického růstu a taktéž růstu produktivity. Vnoučková (2017) pojímá vzdělávání jako investici do

lidského kapitálu a uvádí, že prosperita podniku není udržitelná bez systematického vzdělávání svých pracovníků.

Koubek (2009) spatřuje výhody systematického vzdělávání hlavně v oblasti:

- **Přípravenosti pracovníků** – systematickým vzděláváním a vedením podnik „vytváří“ své vlastní odborníky a není tedy nutné je obtížně rekrutovat na trhu práce.
- **Přizpůsobení organizaci** – pokud je vzdělávání průběžné, můžeme formovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců dle aktuálních požadavků podniku.
- **Produktivity práce a pracovního výkonu** – systematický přístup ke vzdělávání také výrazně zlepšuje a zvyšuje produktivitu práce a pracovního výkonu.
- **Motivace** – vzděláváním můžeme posilovat a zlepšovat vztah zaměstnanců k organizaci. Úměrně s kladným vztahem k podniku roste i motivace pracovníků.
- **Vztahů vně organizace** – atraktivita podniku je díky systematickému přístupu podstatně vyšší, čímž je výrazně usnadněno získávání nových zaměstnanců a také dochází ke stabilizaci stávajících pracovníků.
- **Obecného rozvoje** – u zaměstnanců dochází k urychlení jejich osobního a profesního rozvoje. Šance na postup ve firemní struktuře jsou taktéž mnohonásobně vyšší.

Výše zmíněné body můžeme také shrnout do jednoduché rovnice:

**Efektivní vzdělávání = vyšší kvalifikace = lepší výkonnost organizace**

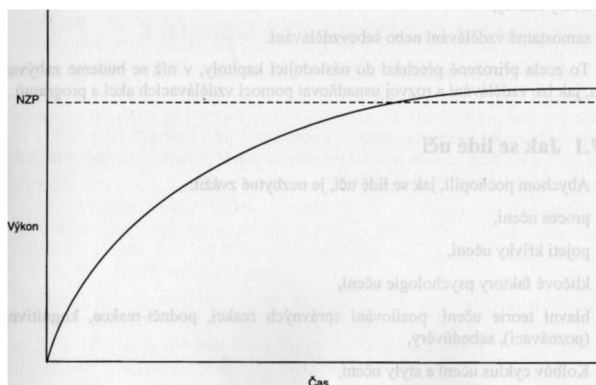
Můžeme tedy říci, že systematické a řízené vzdělávání zvyšuje kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců, která má poté vliv na výkonnost podniku (Vnoučková, 2017).

Ještě, než uvedu bližší specifikace a koncepty firemního vzdělávání, měli bychom se pro pochopení dané problematiky zaměřit i na úroveň jednotlivce, protože kromě analýzy vzdělávacího systému, budu také zkoumat, zda daný vzdělávací systém konkrétního výrobního podniku reflektuje zájmy a potřeby zaměstnanců. Dle Armstronga (2002) by veškeré rozvojové a vzdělávací přístupy měly být založeny na pochopení principu, jak se vlastně jedinci učí.

Samotný pojem učení definuje Hroník (2007, s. 31) jako „*proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání a jedná se tedy o širší pojem nežli vzdělávání a rozvoj*“. Vzdělávání zase v Horníkově pojetí (2007) představuje takový způsob učení, který je organizovaný, institucionalizovaný a časově terminovaný. Důležitost v rozlišení těchto pojmů vnímá také Armstrong (2002), který učení a vzdělávání vnímá jako obecný přírůstek znalostí, kdežto rozvoj představuje realizaci osobního potenciálu skrze praxi a vzdělávací aktivity. Poněkud odlišný pohled na proces učení přináší Peter Jarvis [in Thelenová, 2014], který jej charakterizuje jako neodmyslitelnou lidskou potřebu. Dle tohoto autora představuje potřeba učení neoddělitelnou součást lidského života stejně jako potřeba bezpečí.

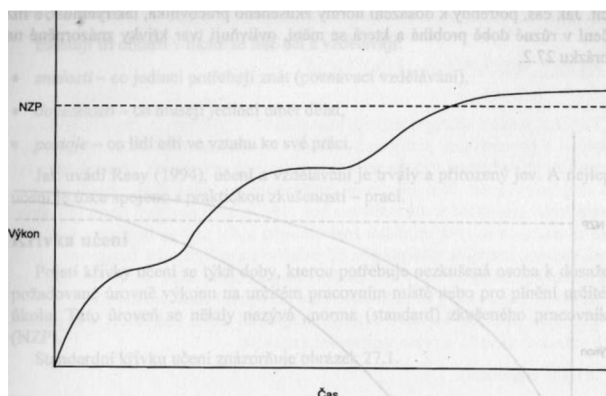
Samotný proces učení je velmi komplexní a je nutné brát v úvahu mnoho oblastí a aspektů. Jako první bychom si měli uvést **tři klíčové oblasti**, ve kterých se lidé mohou vůbec učit a vzdělávat. Dle Armstronga (1999) se jedná o **znalosti**, což jsou takové oblasti, jejichž znalostí by měli jedinci disponovat, **dovednosti** odkazují na to, co musí jedinci zvládnout vykonat a **postoje**, které můžeme charakterizovat jako to, co zaměstnanci pocíťují ve vztahu k jejich práci.

Pokud tedy víme, v jaké oblasti se budeme učit, vyvstává také otázka, kolik času budeme pro osvojení určitých znalostí a dovedností potřebovat. Tento časový úsek nám znázorňuje tzv. **křivka učení**. Do doby, kterou potřebujeme pro zaučení nového pracovníka, se nám také nesporně promítají další ukazatelé, jako například vrozené faktory a zkušenosti vzdělávané osoby nebo také samotný zájem o učení. Současně je důležité si uvědomit, že lidé nejsou stroje a můžeme se v procesu učení setkat i se stagnačními fázemi. Příčinou této stagnace může být prostý fakt, že pracovníci potřebují pauzu, aby si dostatečně osvojili to, co se nově naučili. V ideálním případě by tedy učení mělo probíhat tak, jak je tomu na obrázku č. 1 (NZZP = norma zkušeného pracovníka). V běžné firemní praxi se však nejčastěji setkáváme s křivkou učení, která je znázorněna na obrázku 2. Tyto poznatky nám ukazují, co vše by měl firemní vzdělávací modul zohlednit. Kromě intervenujících podmínek je tedy důležité brát ohled i na postupné probírání dané látky krok po kroku a ponechat dostatečný prostor pro její zafixování (Armstrong, 1999).



Obrázek 1: Standardní křivka učení

Zdroj: Armstrong, 1999



Obrázek 2: Stupňovitá křivka učení

Zdroj: Armstrong, 1999

Mezi další faktory, které významně ovlivňují to, co jsme schopni se naučit, můžeme zařadit (Glaveski, 2019):

- **Jasný účel a význam** – motivace učit se je u pracovníku výrazně ovlivněna stanovením transparentního účelu vzdělávání. Pokud lidé vědí, proč si danou látku mají osvojit, celý proces může být rychlejší a efektivnější.
- **Praxe** – Aby učení v pracovním procesu bylo efektivní, měli bychom nabyté poznatky aplikovat co nejdříve v praxi. Prací a použitím nově naučených poznatků si můžeme snadno ověřit porozumění dané problematice a také zajistíme, že si budeme schopni nově nabyté znalosti pamatovat delší časový úsek.
- **Feedback** – pokaždé, když se někdo učí nebo je systematicky vzděláván, je důležité mu poskytnout zpětnou vazbu. Jen tak zajistíme, zda bylo probírané problematice správně porozuměno.

Armstrong (1999) k výše zmíněným faktorům také dodává další důležité aspekty:

- **Chyba není zločin** – vždy se při učení něčeho nového můžeme setkat se selháním. Klíčové je vytvořit prostředí, kde nebude chyba považována za fatální zločin, ale naopak jako skutečnost, ze které se můžeme poučit.

- **Vlastní tempo a časový rozvrh** – pro osvojování nových dovedností a schopností je také důležité nezapomínat na individuální limity každého jednotlivce. Je výhodné, když vzdělávání mohou zvolit své vlastní tempo.

V návaznosti na výše zmíněné poznatky můžeme tedy říci, že firemní vzdělávání by vždy mělo počítat s praktickou (možná až pragmatickou) orientací svých zaměstnanců. Zaměstnanecká základna je tvořena dospělými jedinci, které nemůžeme považovat za nepopsané tabule. Samotný vzdělávací proces by měl vždy reflektovat znalosti, zkušenosti a dovednosti účastníků vzdělávání. Zároveň, aby byl proces efektivní, musíme explicitně vytyčit cíle vzdělávání a jejich přínos pro organizaci. Pokud pracovníci nebudou vědět, k čemu dané poznatky využijí, co jim přinesou, čeho mohou dosáhnout, nebudou ochotni vynaložit úsilí pro osvojení a pochopení dané látky (Barták, 2015).

## 1.2 Vzdělávání v organizaci

V předchozí podkapitole jsem vysvětlila, proč má vzdělávání pracovníků význam a jak může přispět k celkovému rozvoji organizace. Následně jsem se zaměřila na úroveň jednotlivce, kdy jsem uvedla, jaké faktory při vzdělávání musíme zohlednit. Nyní vyvstává otázka, co to tedy podnikové vzdělávání vlastně je a jaké aktivity do této oblasti spadají.

Samotné organizační vzdělávání můžeme vymezit jako (Koubek, 2009):

- **Prohlubování a rozšiřování pracovních schopností** – zaměstnanci se přizpůsobují požadavkům pracovního místa a současně se učí další znalosti a dovednosti, které by mohli uplatnit i na jiných pozicích.
- **Rekvalifikaci** – zaměstnanci jsou přeučováni na pozice, které jsou v podniku žádoucí.



- **Formování pracovních schopností** – v této oblasti jde zejména o působení na osobnost pracovníka. Projevy můžeme pozorovat v chování v rámci mezilidských vztahů, motivace apod.

Do oblasti podnikového vzdělávání taktéž spadají povinné a kvalifikační vzdělávací aktivity a rozvoj kompetencí zaměstnanců. Co se týče konkrétní definice podnikového vzdělávání, přístupů můžeme nalézt spoustu. Avšak nejširší a nejjednodušší vymezení nás opět vrátí do předchozích kapitol, protože i vzdělávání v organizacích můžeme pojmut jako hledání a následné odstranění rozdílu mezi tím „**co je**“ a tím „**co by mělo být**“. Toto shrnutí nám v podstatě vyobrazuje celou podstatu podnikového vzdělávání, přičemž úkolem vzdělávacího systému je tedy zmapování současné situace, identifikace toho, co je žádoucí a zjištění, jak dospějeme k odstranění rozdílů (Bartoňková, 2010).

Co se týče základních forem firemního vzdělávání, můžeme rozlišit dvě skupiny (Vnoučková, 2017):

- **Oblast mimo podnik** – do této skupiny řadíme specifická školení, kurzy, MBA a další.
- **Oblast vlastního podniku** – systematický proces vzdělávání, úzce spojeno s dalšími personálními činnostmi.

Jak jsem již nastínila v předchozích kapitolách, funkčnost podnikového vzdělávání je ovlivněna mnoha faktory. Kromě **faktorů na straně jednotlivce**, kterým jsem se věnovala výše, je firemní vzdělávání výrazně ovlivněno taktéž ze **strany organizace a vedoucích pracovníků**. Pokud se rozhodne organizace investovat do vzdělávání, měly by se rozšiřovat ty schopnosti, které pomohou dosáhnout optimálního výkonu. Role nadřízených v tomto ohledu spočívá ve vytváření optimálních podmínek pro vzdělávání. Dalším výrazným faktorem jsou taktéž **dodavatelé vzdělávání**, kde záleží především na profesionálním přístupu a schopnostech zohlednit potřeby vzdělávaných subjektů (Vnoučková, 2017).

Pokud není potřeba pracovníků vzdělávat se uspokojena, může se stát prvotní pohnutkou k přemýšlení o odchodu z podniku. Oblast, ve které by měli být zaměstnanci vzděláváni, se nemusí výhradně týkat jen odborného tréninku či zákonných školení, ale výrazná poptávka je také po tréninku v oblasti životního stylu či měkkých dovedností. V tomto ohledu je třeba brát člověka v organizaci jako komplexní bytost vsazenou do sítě sociálních vztahů, a právě proto by mělo být usilováno o rozvoj jak v osobní dimenzi člověka, tak i v jeho dílčích sociálních složkách [Horalíková, 2006 in Vnoučková, 2017].

Co se týká samotných investic podniků do vzdělávání, můžeme, dle provedených výzkumů, tvrdit, že ideálem je zlatá střední cesta. Přemrštěné a předimenzované školení mají podobný efekt jako by organizace do vzdělávacího systému investovala minimálně. Ideální počet školení se uvádí mezi 4 až 6 výukovými programy. Toto množství poskytuje vzdělávaným dostatečný prostor pro vstřebání a využití nových poznatků. Z hlediska typů školení, nejlepší ohlasy a efektivitu vykazovaly ty vzdělávací programy, o kterých mohli rozhodnout samotní účastníci (Vnoučková, 2017).

Jak jsem již nastínila v předchozích kapitolách, samotné vzdělávání zaměstnanců není samospasné. Aby byl opravdu celý proces vzdělávání v organizaci funkční, je nutné, dle Armstronga (2002), splnit následující podmínky:

1. **Zaměstnance je třeba motivovat.** Jedinci by si měli být vědomi toho, že vždy můžeme nalézt oblast, ve které se zlepšit, ať už ke spokojenosti vlastní či našeho okolí.
2. **Měly by být explicitně stanoveny normy výkonu.** Pro vzdělávané je nutné vytyčit cíle a normy, které by byly měřitelné a jednotlivcům poskytly zpětnou vazbu k dosaženému progresu.

3. **Vzdělávání pracovníci vždy potřebují někoho, o koho se mohou „opřít“.** Je tedy na místě, aby bylo poskytnuto pečlivé vedení, které udává orientaci a poskytuje odezvu na to, jak si daní jedinci vedou.
4. **Ve vzdělávacím procesu je také velmi důležitý pocit uspokojení.** I ten nejlepší vzdělávací systém může selhat, pokud dané poznatky nebudou zaměstnanci vnímat jako užitečné.
5. **Firemní vzdělávání nesmíme pojímat jako pasivní proces.** Je nutné, aby vzdělávané osoby byly do procesu aktivně zapojovány, a to nejen do aktivit se samotným školitelem a dalšími účastníky, ale také do utváření vzdělávacího programu.
6. **Nesmíme opomenout reflexi užívaných metod.** Musíme vzít v potaz jednotlivé potřeby samotné práce, pracovního místa i skupiny. Vzdělávací metody by se také měly obměňovat.
7. Jak jsem již zmínila v práci výše, **vzdělávaným osobám je nutné poskytnout přiměřený čas na vstřebání daných poznatků.**

Pokud se tedy organizace rozhodne své pracovníky vzdělávat, rozvíjet, můžeme rozlišit vývojové stupně nebo také přístupy ke vzdělávání, dle Tureckiové (2004):

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – v tomto případě reaguje vzdělávací systém na momentální potřeby jednotlivce, oddělení nebo firmy. Dochází k odstranění rozdílu mezi aktuální kvalifikací a kvalifikací požadovanou. Tureckiová zde dodává, že tyto vzdělávací akce mohou surčitými nedostatky pomoci, ale pro nesystematický a nahodilý přístup nemůžeme dosáhnout rozvojového efektu.

- **Systematický přístup** – podnikové vzdělávání zde představuje systematický proces, kde dochází k propojení firemní či personální strategie se vzdělávacím systémem.
- **Koncepce učící se organizace** – v této koncepci hovoříme o dlouhodobém a cíleném rozvoji. Zaměstnanci se zde rozvíjejí komplexně skrze organizovaný a řízený proces.

### 1.3 Cíle vzdělávání v organizaci

V předchozích kapitolách jsem nastínila, co firemní vzdělávání vlastně je, čím je ovlivněna jeho funkčnost a jaký je jeho význam. Nyní bych se konkrétněji chtěla zaměřit na cíle firemního vzdělávání a na jeho jednotlivé oblasti.

Cíle vzdělávání nám obvykle vyplývají z personální strategie, která je úzce spjata s celkovou strategií podniku. Cílem firemního vzdělávání je zajištění růstu a rozvoje zaměstnanců za účelem maximalizace jejich pracovního potenciálu. Tyto cíle bychom měli stanovovat co nejdětailněji a ve formě měřitelných proměnných jako například kritéria chování, normy, změny pracovního chování. Zdroje pro cíle podnikového vzdělávání tvoří analýza vzdělávacích potřeb (Arnold, 2007). Tureckiová (2004) k tomuto dodává, že firemní vzdělávání by nemělo být zaměřeno pouze na rozvoj či osvojování si nových znalostí, ale hlavně by mělo být zaměřeno na utváření změn v myšlení a chování zaměstnanců, primárně v těch oblastech, které jsou klíčové pro rozvoj firmy a zachování její konkurenceschopnosti.

Na základě cílů vzdělávání můžeme rozlišit dvě podnikové vzdělávací strategie (Tureckiova, 2004):

1. **Uč se, nebo budeš nahrazen** – cíl podnikového vzdělávání je zde jasný – dosažení vyšší výkonosti zaměstnanců a současně

zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku. Přizpůsobení a učení zde tvoří podmínku pro setrvání na dané pozici. Vzdělávací kampaň vychází spíše z mocenských pozic a zaměstnanci nebudou mít možnost se k účasti vyjádřit. Efekt této vzdělávací strategie je spíše krátkodobý.

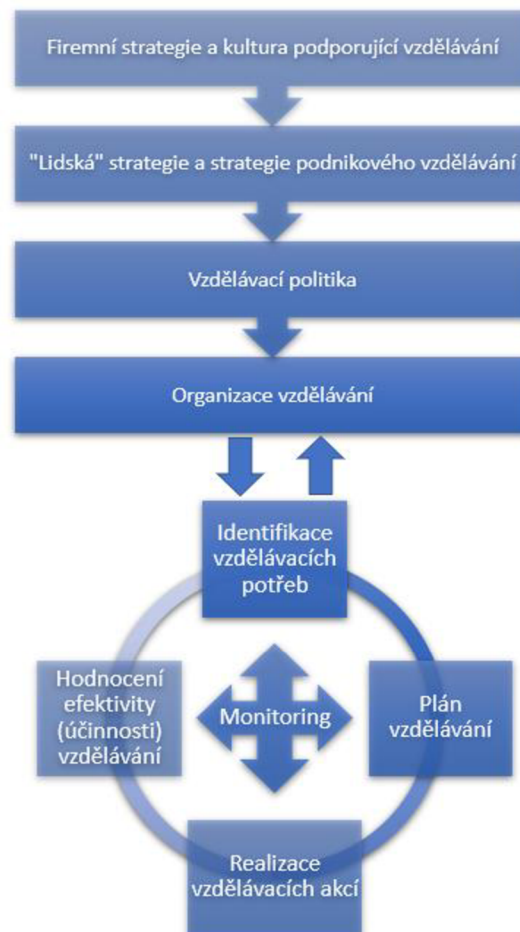
2. **Společně to zvládneme (systematický přístup)** – od dobrého k lepšímu – v tomto pojetí je také tlak na flexibilitu a schopnost učit se značný, nicméně základní rozdíl oproti předchozímu pojetí tkví v tom, že potřeba vzdělávání zde neplyne ze strachu o ztrátu zaměstnání, ale spíše vychází z přesvědčení o užitečnosti vzdělávání pro výkon dané práce. Zaměstnanci jsou v této strategii ke vzdělávání spíše přesvědčováni, ale ne nuceni.

S oběma těmito strategiemi se můžeme ve firemní praxi setkat. Záleží poté na konkrétní podnikové strategii, struktuře a systému, který přístup bude dominovat. Nicméně tam, kde se budou nacházet podmínky pro zkušenostní, průběžné, vzájemné a reflektované učení, můžeme odlišit ještě další vzdělávací strategii a to tzv. **učící se organizaci**. Fáze učící se organizace můžeme rozdělit do 5 základních stádií, z nichž každou do určité míry v systému firemního vzdělávání můžeme nalézt. Tento strategický přístup tudíž vyrůstá na základech samotného vzdělávání v organizaci (Tureckiová, 2004).

## 1.4 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Strategické přístupy k firemnímu vzdělávání dnes můžeme označit za nejčastěji využívané (Tureckiová, 2004). Zaměřují se na dlouhodobé potřeby organizace v oblastech jako jsou dovednosti, znalosti a schopnosti a zdůrazňují, že rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizacích je nutnou

součástí systematického procesu řízení (Armstrong, 1999). Cílem využívání strategického přístupu je snížení rizika výskytu chybovosti a příprava podniku na krizové situace a následné využití v jeho prospěch (Bartoňková, 2010). Základní součásti a provázanosti jednotlivých kroků tohoto přístupu můžeme vidět na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi

Zdroj: Tureckiová, 2004 (vlastní úprava)

Kromě získání konkurenční výhody, strategický a systematický přístup ke vzdělávání nabízí podporu všech manažerských procesů (organizace, řízení, vedení lidí). Vzdělávání by rovněž mělo být úzce propojeno s dalšími procesy jako jsou náborové zaměstnanců, stabilizace a motivování pracovníků, hodnocení a odměňování (Bartoňková, 2010).

Pokud je vzdělávací systém optimálně nastaven, můžeme dosáhnout zlepšení vztahu mezi pracovníky a podnikem, které následně vede k vyšší

spokojenosti, loajálnosti, motivovanosti a angažovanosti. Tyto aspekty se nám pak následně mohou promítnout v oblastech zlepšení pracovního výkonu, zvýšení kvality poskytovaných služeb, nebo i růstu atraktivnosti jak pro zákazníky, tak i potenciální zaměstnance. Ovšem každá strana má dvě mince, a kromě výhod v uplatňování strategického přístupu, se můžeme setkat také s úskalími. Důvod nefunkčnosti může být zapříčiněn absencí výše vložného schématu, což znamená, že systém není navázán na podnikovou strategii a není propojen s dalšími personálními funkcemi. S chybami se také můžeme setkat během samotného cyklu podnikového vzdělávání – mylně identifikujeme potřeby, sestavíme neúplný plán vzdělávání apod. (Tureckiová, 2004).

## **1.5 Model učící se organizace**

Uplatnění konceptu tzv. učící se organizace se v dnešních dobách turbulentních změn, dle Koubka (2013), nevyhneme, pokud usilujeme o to, aby naše organizace byla konkurenceschopná a funkční. Model učící se organizace vyvstává z potřeby přizpůsobení se překotným změnám, ať už v technologických, produkčních či sociálních oblastech (Koubek, 2013).

Vyvstává tedy otázka, co vlastně tento model znamená a jaký je rozdíl mezi strategickým přístupem ke vzdělávání a učící se organizací? Základní přístup k firemnímu vzdělávání můžeme označit přístupem strategický/systematický a na jeho funkčních základech poté můžeme vybudovat učící se organizaci. Hlavním rozdílem je, že zatímco firemní vzdělávání je v podstatě jedním ze systémů personální práce, učící se organizace představuje myšlenku nepřetržitého vzdělávání a rozvoje ve všech oblastech. V této koncepci je vzdělávání podnikem nejen podporováno, ale můžeme hovořit i o samotné kultuře vzdělávání

(Tureckiová, 2004). Armstrong (2002) uvádí 4 hlavní oblasti, ve kterých učící se organizace vynikají, jedná se o:

1. **Systematické řešení problému** – spoléhají se především na ověřené postupy a vědecké metody, jednají na základě faktů a nikoliv dohadů, zaměstnanci vedou ke kritickému myšlení.
2. **Experimentování** – hledají nové znalosti a dovednosti a následně je aplikují v praxi.
3. **Zkušenostní učení** – analyzují své úspěchy i neúspěchy, v zahraniční literatuře se také můžeme setkat s názvem benchmarking (souhrn metod, porovnávání své organizace s ostatními).
4. **Rychlý a účinný přenos znalostí a informací**

Výskyt této koncepce také souvisí s vnitřním prostředím podniku a jeho lidským kapitálem. Důležitým principem je, že se organizace učí od svých členů, kteří získávají znalosti a dovednosti nejen pro sebe, ale také pro svůj podnik. Díky nastavení na vzájemné a otevřené učení, mohou zaměstnanci v podniku plánovat a organizovat svůj rozvoj, maximalizovat svůj potenciál a kontinuálně zlepšovat své pracovní schopnosti (Tureckiová, 2004). Model učící se organizace se také může v organizacích vyskytovat v různých fázích vývoje, konkrétně se jedná o [Jones, Henry, 1992 in Tureckiová, 2004]:

- **Vznik** – v této fázi je stavěna základna pro učení se, lidé hledají styly učení, které jim budou vyhovovat a budou nejefektivnější.
- **Formování** – podnik utváří podmínky k učení a na tomto základě jsou lidé v podniku k tomuto učení motivováni.
- **Pokračování** – v této fázi iniciativa učit se a vzdělávat se přechází z firmy na jednotlivce, zaměstnanci ochotně přijímají odpovědnost za vlastní rozvoj.



- **Transformace** – společnost se postupně stává učící se organizací, utváří se kultura vzdělávání, pracovníci jsou motivováni sdílet své znalosti a dovednosti, učit se od sebe navzájem, učení probíhá také z každodenních zkušeností.
- **Transfigurace** – ideová záležitost, organizační přerod.

Pravou podstatou učící se organizace je tedy systematické učení nejen v osobní oblasti, ale také po odborné stránce, všech pracovníků a přiřazení tohoto procesu do systému řízení (Tureckiová, 2004).

## 1.6 Systém podnikového vzdělávání

V předchozích podkapitolách jsem vysvětlila, co je to strategický přístup ke vzdělávání, jaký je jeho význam a co je to model „učící se organizace“. Abych mohla porozumět a zhodnotit vzdělávání v určitém podniku, je nutné se blíže seznámit s problematikou systému podnikového vzdělávání jako celku. Budu se věnovat jednotlivým fázím vzdělávacího cyklu ve firmě, tomu, jakou úlohu mohou hrát manažeři určitých útvarů, jak by měla vlastně koncepce podnikového vzdělávání vypadat, jaké metody při vzdělávání je možné použít a jak vlastně můžeme systém hodnotit a měřit jeho efektivitu. Všechny výše zmíněné body jsou pro tuto diplomovou práci klíčové a bez bližšího porozumění by nebylo možné realizovat empirickou část této práce.

Obecně je systematický přístup k podnikovému vzdělávání charakteristický tím, že vnímá vzdělávání jako klíčový aspekt, na kterém závisí postup a přežití firmy jako celku. Toto pojetí je poměrně široké a nabízí nám systematické a konzistentní vztahy mezi jednotlivými cykly firemního vzdělávání (identifikace potřeb, plánování a realizace vzdělávací akce) (Bartoňková, 2010).

System podnikového vzdělávání má **procesuální charakter, probíhá dlouhodobě** a je primárně **zaměřen na potřeby jednotlivce**. Nejčastěji se můžeme setkat s **aktivitami tréninkovými**, kde patří například systematický výcvik a školení nebo zde můžeme zahrnout i **aktivity rozvojové**, v rámci kterých absolvujeme nejčastěji kurzy nebo dílčí vzdělávací programy. Tréninkové vzdělávací aktivity cílí na dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné pro vykonávání určité činnosti. Snaží se o překonání rozdílu mezi tím, co je a tím, co by mělo být. Kdežto rozvojové aktivity jsou spíše orientovány na potřeby budoucí, kde můžeme zahrnout například plánování kariéry. Plánovaný rozvoj také nebývá určen pro všechny, ale soustřeďuje se na určité pracovníky. Do vybraných skupin mohou patřit manažeři, specialisté, talenti nebo klíčoví pracovníci (Tureckiová, 2004).

V systémovém přístupu k firemnímu vzdělávání jsou vzdělávací aktivity vždy založeny na jasně definovaném vzdělávacím plánu. V podnicích, které tento přístup uplatňují, se nejčastěji setkáváme i se samostatným manažerem vzdělávání, který je za tyto aktivity zodpovědný. Rozpočet bývá řízen centrálně a evaluace probíhají na základě získaných znalostí a dovedností a spokojenosti účastníků (Matulčíková & Breveníková, 2020).

Pro porozumění vzdělávacímu systému a jeho jednotlivým fázím, je taktéž nutné zmínit i proces **plánování a řízení kariéry**. Za kariéru většinou označujeme úsek života člověka, kdy vykonává pracovní aktivity a často o ni můžeme hovořit i jako o pracovním růstu, který se realizuje ve firemní struktuře. Jak jsem již nastínila výše, plánování a řízení kariéry se často týká jen určitých skupin zaměstnanců. Můžeme si však povšimnout stále čtenějšího trendu, kdy pracovníci nejsou rozvíjeni pouze vertikálně (stoupají směrem nahoru ve firemní struktuře), ale firmy často usilují i o rozvoj horizontální (nabývání rozhodovací kompetence s praxí, rozšiřování práce) (Tureckiová, 2004). Ať už se budeme rozvíjet horizontálně či vertikálně,

můžeme rozlišit, dle Tureckiové (2004), dvě základní složky kariérního rozvoje. První z nich je **plánování kariéry**, kde jde hlavně o iniciativu jednotlivce, který se snaží nalézt svou vlastní cestu. Iniciativa může být podpořena také firmou, čímž už však přecházíme do druhé složky. V druhé složce, která nese název, **řízení kariéry**, společnost poskytuje pracovníkovi podporu v jeho seberealizaci.

### **1.6.1 Fáze cyklu podnikového vzdělávání**

Plánování cyklu podnikového vzdělávání vyplývá z podnikové strategie a plánování lidských zdrojů. Samotný cyklus vzdělávání má 4 fáze, které spolu úzce souvisí a o kterých se budu dále zmiňovat. Poslední fáze – hodnocení efektivity představuje průběžnou aktivitu, kterou je nutné provádět za účelem vyhodnocení efektivity vzdělání (Tureckiová, 2004). Identifikaci vzdělávacích potřeb se budu v této části věnovat pouze krátce, detailnější rozpracování je uvedeno v samostatné kapitole 2.

#### **1.6.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Identifikování vzdělávacích potřeb je úplně prvním krokem, který uskutečňujeme, v cyklu plánování firemního vzdělávání. Začínáme tím, že se zaměříme na organizaci jako celek – zkoumáme strategii, organizační strukturu, plánovací procesy atd. Snažíme se zkrátka uchopit prostředí podniku jako celku. Poté svou pozornost soustřeďujeme na analýzu pracovního místa, kde se snažíme zjistit, co vše daný zaměstnanec musí umět a znát, aby svou práci mohl efektivně vykonávat. Následně se zaměříme na samotné zaměstnance. Jaký je stav jejich znalostí? Disponují dovednostmi a znalostmi, které podnik opravdu potřebuje? Toto jsou jen dílčí otázky, které se v průběhu analýzy snažíme zodpovědět (Matulčíková & Breveníková, 2020). Jak jsem již zmínila výše, podrobněji se věnuji identifikaci

vzdělávacích potřeb v kapitole číslo 2. Hlubší poznatky v této oblasti jsou pro realizaci empirické části této práce klíčové.

### 1.6.1.2 Plán vzdělávání

Plánování vzdělávání plynule navazuje na identifikaci vzdělávacích potřeb. V této fázi vypracováváme návrh vzdělávacího programu, jeho osnovy a materiály. Jako první krok specifikujeme potřeby, zanalyzujeme potenciální účastníky a stanovíme si cíle našeho vzdělávacího projektu. Cíle vzdělávací akce nám budou sloužit jako měřítko dosažených výsledků. Kvalitní plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky (Vodák & Kucharčíková, 2011):

- **Jaká témata potřebujeme zajistit?** Vzdělávací akce nebo program by měl zaměstnancům pomoci ve zlepšení určité oblasti schopností a dovedností. Mělo by se dbát na zohlednění individuálních a podnikových potřeb.
- **Kdo je cílová skupina?** Při výběru účastníků bychom se měli snažit o dosažení homogenity dané skupiny, aby se nám nestalo, že každý účastník bude na jiné úrovni v dovednostech a vědomostech, někteří by poté byli napřed a jiní pozadu. Autoři těchto kritérií taktéž tvrdí, že přítomnost manažerů při vzdělávání, může výrazně motivovat pracovníky a také se mohou aktivně řešit a vyřešit interní problémy týmu.
- **Jaká vzdělávací instituce je pro nás vhodná?** Na základě jasně definovaných očekávání zvolíme, kdo vzdělávání bude realizovat. Můžeme volit mezi externími institucemi, odborníky, nebo interním vzdělávacím centrem či školiteli. Kritéria výběru většinou závisí na mnoha faktorech, od zkušeností po reference a firemní budget.

- **Kdy vzdělávání uskutečníme?** Musíme zohlednit přítomnost našich zaměstnanců na pracovišti. Není vhodné pořádat školení v období letních či vánočních prázdnin, také bychom měli myslet na to, aby byl zaměstnancům poskytnut dostatečný prostor pro vstřebání nových dovedností (viz. i poznatky z předchozích kapitol). Vzdělávací akce by také neměla být plánovaná na dobu uzávěrek či očekávaného pracovního návalu.
- **Kde vzdělávání uskutečníme?** Vodák a Kucharčíková doporučují konání programu mimo prostory podniku, protože účastníci nejsou rušeni případným řešením pracovních problémů.
- **Jak budeme hodnotit výsledky vzdělávání?** Vzdělávání musíme posoudit z hlediska jeho přínosu pro podnik a jednotlivce. Hodnocení bychom měli zaměřit na propojení podnikové strategie a strategie vzdělávání.
- **Jaké budou náklady?** Do nákladu budeme započítávat nejen přímé náklady (mzdy lektorů, prostory atd.), ale nesmíme zapomenout též na náklady nepřímé, které tvoří investovaný čas našich účastníků.

Pro úspěšnou vzdělávací akci tedy musíme disponovat plánem, který odpoví na výše zmíněné otázky. Výše zmíněné body budu využívat při analýze vzdělávacího systému.

### 1.6.1.3 Realizace vzdělávání

Poté, co vzdělávání naplánujeme a připravíme, jsme schopni vzdělávací akci či program spustit. Realizace je tvořena 6 klíčovými prvky, kterým se pro porozumění dané problematice budu blíže věnovat.

Jedním z prvků při procesu realizace jsou opět **cíle**. Jak jsem zmínila již výše, jednotlivé cíle nám vyplývají z identifikace vzdělávacích potřeb a měly by být v souladu s podnikovou strategií. Aby bylo vzdělávání efektivní,

je vhodné seznámit účastníky programu s jednotlivými cíli předem. Tato informace může ovlivnit jejich motivaci a ochotu novou informací přijmout. Cíle by také měly být časově terminované, relevantní, dosažitelné, specifické a měřitelné (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Druhý důležitý prvek při realizaci vzdělávání je samotný **program** vzdělávací akce. Zaměstnanci by se účastí na vzdělávací akci měli něco naučit. V programu bychom měli nalézt časový harmonogram, jakou metodou bude postupováno a samozřejmě obsah a jednotlivá témata. Aby vše plynulo podle plánu, je důležité, aby osoby účastníci se kurzu, měly možnost vyjádřit svá očekávání, nejasnosti a případné připomínky (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Třetí prvek reprezentuje **motivace**. Pokud pracovníci neuvidí ve vzdělávání smysl a nebudou motivováni k aktivnímu přístupu, i sebelepší vzdělávací akce nebude představovat pro organizaci přínos. Na motivaci ke vzdělávání významně působí, zda vzdělávací program opravdu vychází z identifikovaných potřeb nebo jde jen o jednorázovou akci a také náročnost celého programu. Pokud jednotlivé úkoly budou příliš jednoduché, zaměstnanci ztratí zájem, budou-li naopak příliš složité, pracovníci budou znechuceni.

**Účastníci** tvoří čtvrtý prvek realizace firemního vzdělávání. Ochota ke vzdělávání a preferovaný styl přijímání poznatků je velmi individuální. Účastníci mohou být ovlivněni fyzickými (hluk, teplota), emocionálními (motivace), intelektuálními (styl učení) faktory (Vodák & Kucharčíková, 2011). Jak jsem již nastínila výše, je důležité, aby byl vzdělávací plán realizován dle potřeb a preferencí účastníků, které je užitečné si vyjádřit před samotným začátkem vzdělávací akce. Roli zde také hraje diverzita dané skupiny, pro účely vzdělávání bychom měli volit spíše homogenní skupiny (Vodák & Kucharčíková, 2011).

**Metody** jsou pátým prvkem, nicméně na tomto místě je nebudu blíže specifikovat, protože jim je věnována samostatná kapitola 1.6.2.

Poslední prvek tvoří samotní **lektoři**. Právě lektor velkou měrou ovlivňuje úspěšnost dané vzdělávací akce. Měl by disponovat vysokou mírou sociální inteligence, schopností komunikovat, vcítit se do svých posluchačů a pohotově reagovat (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### 1.6.1.4 Hodnocení efektivity

Cyklus podnikového vzdělávání uzavírá hodnocení efektivity nebo také účinnosti celé vzdělávací akce. Do této fáze se nám promítá celá řada faktorů. Bude záležet na tom, zda jsme správně identifikovali potřeby, jak jsme zpracovali vzdělávací koncepce, jak vzdělávací program reflektoval strategické potřeby firmy, zda jsme zvolili správné metody, účastníky, vzdělávací instituce či lektory a další faktory (Tureckiová, 2004).

S měřením účinnosti podnikového vzdělávání se nám pojí také různé metody a techniky hodnocení. Ještě než se dostanu k výčtu jednotlivých položek, ráda bych se věnovala jednotlivým úrovním hodnocení, které nám ukáží, co vše v podstatě můžeme vyhodnocovat. Dle Tureckiové (2004) se jedná o:

- **Úroveň reakce** – na této úrovni se zaměřujeme na subjektivní spokojenost účastníka se vzdělávací akcí a případně lektorem nebo celou institucí.
- **Úroveň učení** – zde budeme zjišťovat, zda se zaměstnanci naučili něco nového a co vše si zapamatovali.
- **Úroveň chování** – po absolvování programu hodnotíme změny v chování pracovníka a pozorujeme využívání jeho nově získaných dovedností v praxi.

- **Úroveň výsledků** – zde budeme hodnotit, jaký přínos měla vzdělávací akce pro organizaci. Tato úroveň už je měřitelná s poměrně velkými obtížemi. Dotýká se například zlepšení komunikace uvnitř firmy, budování vztahu se zákazníky atd.
- **Úroveň hodnotová** – zlepšení úrovně života v organizaci jako celku, vliv na úroveň firemních cílů.

Při sběru dat, který je zaměřen na hodnocení efektivity, vždy zohledňujeme nějakou z výše zmíněných úrovní. Mezi nejčastější metody patří dotazník, rozhovor, přímé pozorování, zpětná vazba skupiny, sebehodnocení, nebo expertní hodnocení. Měření účinnosti na úrovni reakce a učení, většinou úspěšně probíhají v rámci všech vzdělávacích programů. Vyhodnocování na zbylých třech vyšších úrovních bývá většinou ojedinělé a svědčí o nesystémovosti firemního vzdělávání (Tureckiová, 2004). Armstrong (2002) k problému návratnosti a měření efektivity firemního vzdělávání dodává, že přínosy v oblasti znalostí a dovedností jsou velmi těžko kvantifikovatelné a často se musíme spíše spokojit s odhady uživatelů.

### 1.6.2 Formy a metody vzdělávání

Vysvětlila jsem cyklus firemního vzdělávání, jaké jsou cíle a na co vše nesmíme při firemním vzdělávání zapomenout. Z volby cílů nám také vyplývají formy a metody vzdělávání, kterým se budu věnovat v této kapitole. Aby naše představa o vzdělávacím systému byla celistvá, je nutné se těmito body věnovat.

Máme zvolené cíle a víme, jaký obsah chceme předat. V tomto momentě přichází na řadu volba didaktické formy. Didaktické formy představují *„relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika)“*



(Bartoňková, 2010, str. 149). Můžeme rozlišit několik druhů didaktických forem [Mužík, 1998 in Bartoňková, 2010]:

- **Přímá výuka** – vzdělavatel a vzdělávaný se dostávají do osobního kontaktu.
- **Kombinovaná výuka** – v této formě se můžeme setkat s vysokou mírou individuálního studia. Patří zde například individuálně řízené studium či tutoriál.
- **Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání** – zde účastník vzdělávání nepřichází do osobního kontaktu s lektorem vůbec. Vzdělávání probíhá skrze počítač formou e-learningu či LMS.
- **Terénní vzdělávání** – vzdělávání se odehrává ve specifických podmínkách, mimo typická místa či instituce. Můžeme jmenovat například konferenci.

Aby byla zvolena ta nejvhodnější forma vzdělávání, měli bychom mít na paměti, že potřebujeme účastníkům poskytnout, co nejvíce prostoru pro naučení se, v co nejkratším čase. Nesmíme také opomenout ekonomická kritéria – veškeré náklady, které do vzdělávání investujeme. Každá z výše zmíněných forem je možná k realizaci skrze různé metody. Samotná volba **metody** se také odvíjí od cílů a již zvolené formy vzdělávací akce. Pro správnou a efektivní volbu metody taktéž neexistuje exaktní návod, nedisponujeme tou nejsprávnější a nejuniverzálnější metodou a nutnosti volby se nevyhneme (Bartoňková, 2010). Také metod můžeme jmenovat spoustu druhů, avšak vzhledem k cílům mé diplomové práce, se primárně zaměřím na metody praktické, které, dle Tureckiové (2004), můžeme definovat jako metody *„průběžného zdokonalování zaměstnanců, respektive rozvoje jejich profesní kompetence ve všech jejich složkách...“* (Tureckiová, 2004, str. 103). Během podnikového vzdělávání se můžeme nejčastěji setkat (Tureckiová, 2004):

- **Koučing** – tato metoda se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců a jejich podporu při plnění komplikovaných úkolů. Principem je dlouhodobá interakce mezi účastníkem a vzdělavatelem/koučem. Vzdělavatel zde představuje aktivního rádce či průvodce, který se skrze zvolenou metodu snaží dospět ke zdokonalení svého svěřence. Výhodou je, dle Koubka (2009), že právě tato metoda přispívá ke zlepšení komunikace, výrazně podporuje schopnost reflexe a pomáhá si utříbit kariérní a pracovní cíle. Nevýhodou je časová náročnost, intervenující podmínkou může být taktéž pracovní shon a celkový rozruch pracovního prostředí.
- **Mentorování** – představuje variantu koučinku. Vzdělávány si většinou sám vybírá zkušenějšího kolegu, který se mu stává mentorem (rádcem). Je zde kladen důraz na individuální iniciativu a výhodou je, dle Koubka (2009), vytvoření neformálního vztahu v rámci pracovního prostředí. Nevýhodu autor spatřuje opět v časové náročnosti a špatné volbě mentora. Pokud sami nejsme zkušení, může pro nás být obtížné identifikovat správného mentora, který bude odborníkem a postará se o náš rozvoj.
- **Tutoring** – v této formě mentoringu je klíčový vztah určité skupiny vztahující se k řešení primárně odborných problémů. Rozvíjí se zde technická a metodická stránka kompetencí. Vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem je spíše pojat jako vztah novice a experta.
- **Asistování** – vzdělávaný zaměstnanec je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při řešení pracovních povinností, úkolů a problémů. Dle Koubka (2009) je tato metoda vhodná v situacích, kdy si získávání schopností a

dovedností žádá dlouhý časový úsek. Výhodou je, že si získané poznatky může vzdělávány pracovník vyzkoušet sám. Riziko představuje získání nežádoucích pracovních návyků.

- **Stáže** – tato představuje delší působení na obdobné pozici. Se stážemi se můžeme setkat také jako s metodami, které pomáhají při přípravě na budoucí povolání.
- **Rotace práce** – zaměstnanec získává informace o chodu firmy vyzkoušením si různých pracovních míst. Tato metoda nemusí být určena pouze nováčkům, ale také může být vhodná pro rozvoj manažerů.
- **Konzultace** – v této metodě dochází k vyloučení podřízené a nadřazeného vztahu, místo toho získáváme vyrovnané pozice dvou stejně odborně zdatných pracovníků, kteří společně mohou projednávat a diskutovat určitý problém. Většinou se však jedná o jednorázovou záležitost.

Tento výčet metod rozhodně není konečný, existuje ještě mnoho dalších druhů. Nemusíme se totiž vzdělávat pouze na pracovišti, ale můžeme využít i metody, které nás vtáhnou do terénu. Zde můžeme jmenovat například přednášku, případovou studii, workshop, out door training a další (Vnoučková, 2017). Pro přehledný souhrn považuji za příhodné vložit tabulku z knihy Tureckiové, kde jasně a přehledně vidíme charakter metody (teoretická, praktická) a kde se uskutečňuje (viz. tabulka 1 níže).



Obrázek 4: Metody podnikového vzdělávání

Zdroj: Tureckiová, 2004 (vlastní úprava)

## 1.7 Talent management

V předchozích kapitolách jsem shrnula téměř všechny potřebné body pro analýzu vzdělávacího systému podniku. Pokud chci však vzdělávací systém vztáhnout k moderním trendům ve vzdělávání, je nutné zmínit koncepci talent managementu a věnovat se také novinkám z oblasti vzdělávání. Ucelená koncepce talent managementu (dále jen TM) byla představena v roce 1998 v knize War for talent (válka o talenty). Tato kniha vyvolala bouřlivé reakce a rapidně zvedla zájem o celkovou problematiku talentů v organizacích. V tržním prostředí představuje základna těch nejschopnějších zaměstnanců velkou konkurenční výhodu. Podniky si dané skutečnosti uvědomují a stále častěji se můžeme se systematickou prací s talenty setkávat. Vystává tedy otázka, co to vlastně TM je? TM můžeme definovat jako aktivity či procesy, které zahrnují identifikaci, rozvoj, udržení a nasazení talentů, kteří jsou organizací vnímáni jako klíčoví a podílejí se na dosahování strategických cílů. TM bývá nejčastěji součástí strategie řízení

lidských zdrojů. Hodnota samotných talentů spočívá v jedinečných znalostech, dovednostech a kompetencích, kterými disponují (Pagan-Castano a kol., 2022).

Aby byl TM užitečný a efektivní musí být úzce propojen se strategií organizace, jeho strukturou a kulturou a zároveň by na něm měli kooperovat společně nejvyšší manažeři, vedoucí týmů a personalisté. Výsledkem jejich spolupráce by měl být komplexní program, který danému zaměstnanci pomůže s rozvojem a současně zvýší jeho loajalitu směrem k podniku [Dries, Pepermans, 2012 in Vnoučková, 2017]. Kromě pomoci s naplňováním strategických cílů a budováním loajalitu směrem k firmě, může TM představovat užitečný nástroj, jak snížit náklady na fluktuaci a následné hledání nových zaměstnanců. Samotná účast v programech TM může být nápomocná k nalezení interního talentu a efektivního plánování nástupnictví [Horváthová, 2011 in Vnoučková, 2017].

Jak jsem již zmínila, TM se zaměřuje na práci s talenty. Talenti mohou být klíčoví pracovníci, kteří pomáhají naplňovat strategické cíle organizace, nebo disponují potenciálem, který může představovat konkurenční výhodu pro organizaci. Samotná definice talentu je však roztříštěná a můžeme se setkat s různými přístupy dle autorů (Vnoučková, 2017). Hroník (2007) například uvádí, že jasnými identifikátory talentu jsou budoucí perspektiva, výkonnost a respekt. Pro potřeby této práce zůstanu u těchto definic a nebudu teorii talentu a jednotlivé charakteristiky dále rozvádět.

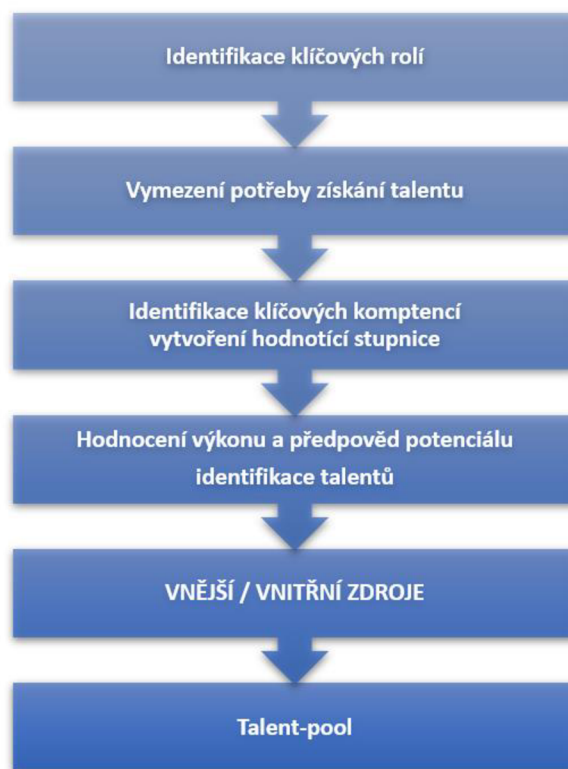
Můžeme rozlišit dva základní modely TM, dle Vnoučkové (2017). Prvním modelem je tzv. **lineární**, který se soustřeďuje na nábor a udržení zaměstnanců. Nesleduje výkon a není příliš flexibilní. Navíc klíčový zaměstnanec/talent se rekrutuje již s označením „talentovaný“, tudíž se tento model více soustřeďuje na externí vyhledávání talentů. Druhý model **Develop – deploy – connect** pracuje taktéž s klíčovými zaměstnanci, ale

snažíme se zde identifikovat znalosti, schopnosti a dovednosti. Sleduje spíše výkon a snaží se jednotlivé zaměstnance propojovat a přidělovat na takové projekty, které maximalizují jejich potenciál.

Procesy TM se ve velké míře liší v závislosti na velikosti a zkušenostech podniků. Prvním krokem je identifikace talentů. Kritéria výběru jsou taktéž velmi individuální, ale můžeme nalézt souvislost se strategickými cíli. Druhým krokem je následné rozvíjení a uplatnění talentů, toto zapojení do různých programů má pro zaměstnance velmi motivační charakter. Cílem mnoha těchto programů je příprava talentů na nástupnické pozice v roli manažerů. Horváthová [2011 in Vnoučková, 2017] představuje dva typy programů, se kterými se můžeme nejčastěji setkat:

- **Trainee program** – určen pro studenty či čerstvé absolventy vysokých škol. Přípravuje se podrobný plán rozvoje, který většinou obsahuje střídání pracovních pozic v rámci firmy či útvaru. Tento program bývá časově omezený a trvá ve většině případu kolem 1-2 let.
- **Talent development** – se týká trvalejších zaměstnanců, kteří splňují daná kritéria a jsou do programu vybráni. Jedná se o cílený rozvoj, interní a externí školení, či další z metod firemního vzdělávání.

Pro pochopení strategie TM je možné pohlédnout na obrázek č. 4. Cílem TM je v tomto pojetí obstarání a udržení optimálního talent-poolu. Talent-pool v podstatě představuje skupinu zaměstnanců, kteří byli skrze organizací zvolených kritérií určeni jako klíčoví/talenti a podnik je chce dále rozvíjet. Odpovědné osoby za stanovování kritérií talent-poolu by vždy měly mít na paměti, že talentem se může stát kterýkoliv pracovník, pokud daná kritéria splní. Jak můžeme také dále vidět na obrázku č. 4, program by měl být motivační nejen pro stávající zaměstnance, ale také pro případné nové zaměstnance [Horváthová, 2011 in Vnoučková, 2017].



Obrázek 5: Procesy TM

Zdroj: Horváthová [2010 in Vnoučková,2017] (vlastní úprava)

Talent-pool můžeme také členit dle různých úrovní. Jedním z členění je tzv. talent pipeline, který nám umožňuje rozdělit zaměstnance, dle úrovně zralosti na převzetí řídicí či zodpovědnější funkce v rámci organizace. Konkrétně se jedná o tyto úrovně [Horváthová, 2011 in Vnoučková, 2017]:

- **High potentials** – pracovníci, kteří disponují praxí trvající kolem 5 let, podávají standardně uspokojivé výkony, jejich potenciál je vysoký s možností přesunu na řídicí pozice.
- **Top potentials** – pracovníci s 10letou praxí, vysokým potenciálem, kteří podávají vysoké výkony, možnosti převzetí vedoucí pozice je velmi pravděpodobné.
- **Senior exekutive potentials** – aspirují na nejvyšší řídicí pozice, excelentní výkony a vysoký potenciál.

## 1.8 Moderní trendy ve vzdělávání

Aby byla má analýza vzdělávacího systému kompletní, bude následující kapitola věnována trendům ve vzdělávání.

Jak jsem již nastínila, tlak na vzdělávání a rozvoj pracovníků je stále vyšší. V minulosti firmy vzdělávání nepřikládaly takovou váhu a orientovaly se spíše na sledování výkonu, vzdělávání se odehrávalo spíše nahodile, ne celostně, pokud někde vyvstal určitý problém apod. Nyní se firmy spíše snaží o realizaci systémových přístupů a komplexních rozvojových programů (Vnoučková, 2017). Systémovému přístupu, modelu učící se organizace a metodám firemního vzdělávání jsem se věnovala již v předchozích kapitolách. Na tomto místě však vyvstává otázka, zda se potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele v průběhu času nezměnily a zda vůbec můžeme sledovat určité změny a novinky. Hroník (2007) zahrnuje mezi novinky ve firemním vzdělávání jednoznačně talent management. Tomuto fenoménu jsem se taktéž věnovala v předchozí kapitole. Kromě TM můžeme jmenovat jako novinku rozvíjející se trend online vzdělávání, který se těší stále větší oblibě a ve spoustě podniků je tato forma brána již jako standardní způsob předávání poznatků v terciálním vzdělávání (Gazi & Parvin, 2021).

Ve firemní praxi se můžeme setkat s celou řadou forem firemního vzdělávání. Mezi nejčastější patří:

- **Webinář** – zjednodušeně můžeme říci, že webinář je seminář přes internet. Tato forma nabízí obousměrnou komunikaci, což vede k vyšší efektivitě a zapojení ze strany publika. Ve webináři můžeme najít ve většině případů prezentaci, která je sdílená poskytovatelem/lektorem (Verma & Singh, 2010).



- **E-learning** – Jedná se o výuku skrze výpočetní technologii s použitím internetu. V e-learningových kurzech většinou neprobíhá žádná sociální interakce a studující pracuje pouze s online materiálem (audio, video, text) (Tayebinik & Puteh, 2014).
- **Blended learning** – představuje spojení mezi klasickým face-to-face vzděláváním a e-learningem. Nejčastěji je úvodní hodina prezenční a následně se studenti samo vzdělávají formou video kurzů, nebo webinářů (Sharma, 2010). Jiní autoři zase popisují BL jako formu online samostudia s tím, že můžete konzultovat přes email, chat a video konference (Tayebinik & Puteh, 2014).
- **Microlearning** – se nejčastěji používá v souvislosti s e-learningem. Zabývá se krátkými učebními aktivitami, které trvají do 10 minut. Nejčastějším formátem jsou krátká videa a texty. Výhodou je časová úspora a snadná dostupnost (Leong, Sung, Au, & Blanchard, 2021).

Online vzdělávání v sobě zahrnuje velké množství výhod. Na jedné straně šetříme čas účastníků a případně lektora (nemusejí nikde cestovat), můžeme projít kolektivy z mnoha oblastí a většinou zde můžeme hovořit i o finančních úsporách podniku. Mezi nevýhody můžeme zařadit například různé rozptylovací faktory, kterým můžeme čelit v domácím prostředí či v kanceláři a absenci sociálního kontaktu. Tayebinik a Puteh (2014) doporučují, aby byl vzdělávací systém v tomto ohledu vyvážený a vhodně kombinoval jak tradiční způsoby vzdělávání, tak i online formy vzhledem k potřebám účastníků.

## 2 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB A JEJICH IDENTIFIKACE

Analýza vzdělávacích potřeb tvoří jeden z klíčových konceptů této diplomové práce. Dle Bartoňkové (2010) se jedná o jeden z nejdůležitějších kroků při projektování vzdělávacích aktivit. Chybná analýza vzdělávacích potřeb se projeví ve všech fázích plánování vzdělávací aktivity i v její konečné realizaci (Bartoňková, 2010). V následujících kapitolách proto vysvětlím, co je tedy vzdělávací potřeba, co tvoří zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb, jaké jsou úrovně analýzy vzdělávacích potřeb a jaké metody můžeme při identifikaci využít.

### 2.1 Definice potřeby a vzdělávací potřeby

Abychom pochopili celistvě koncept identifikace vzdělávacích potřeb, je důležité začít od potřeby samotné. Pojem potřeba zahrnuje více rovin významů a definic v závislosti na orientaci zájmu daného autora. Obecně můžeme říci, že potřeba je specifický požitkový proces, ať už nedostatku nebo přebytku, který je vnímán daným subjektem prožitku jako nežádoucí. Potřeba je vždy vztažena k referenčnímu systému daného jedince, a to jak biologicky, tak sociokulturně. V závislosti na situaci se pak tento prožitek může stát pohnutkou k aktivitě, jejímž účelem je odstranění nežádoucího stavu a následné uspokojení (Geist, 1992).

Uvedená obecná definice potřeby (viz. výše) se poté stává základním stavebním kamenem pro definici potřeby vzdělávací. Vzdělávací potřeba tedy vyvstává jako předpokládaný stav, kdy sociální aktér postrádá určitou dovednost či znalost, která je významná pro jeho další existenci a zastávání dané společenské funkce. Pokud vezmeme v úvahu celý kontext firemního vzdělávání, můžeme vzdělávací potřebu vysvětlit jako interval mezi

výkonem jedince v současné situaci a předem stanoveným výkonnostním standardem. Můžeme si také vzdělávací potřebu představit jako rozdíl mezi současným stavem – to „co je“ (výsledek společnosti, vědění pracovníků) a tím „co by mělo být“ (výkonnostní standardy, vytyčené cíle) (Bartoňková, 2010). Armstrong (1999) však současně upozorňuje, že při definici a pochopení vzdělávací potřeby, bychom se měli vyhnout tzv. „modelu deficitu“. Tento model celkově pojímá vzdělávání jako proces, který jen zachraňuje to, co bylo špatně. Armstrong dále uvádí, že *„vzdělávání je mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním rozvojových potřeb – víceoborovostí či flexibilní kvalifikací, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí“* (Armstrong, 1999, s. 534).

Co se týče klasifikace vzdělávacích potřeb, můžeme je rozdělit do více kategorií. V obecném pojetí můžeme uvést rozdělení vzdělávacích potřeb na (Bartoňková, 2010):

- a) **Reaktivní** – tyto potřeby bychom také mohli nazvat jako akutní a můžeme se s nimi setkat ve chvíli, kdy roste chybovost určitého oddělení v důsledku nedostatečných znalostí nebo dovedností.
- b) **Proaktivní** – dané potřeby jsou úzce spjaty se strategií podniku a plánováním lidských zdrojů. Vystávají v situaci, kdy očekáváme následky personálních změn či inovace technického charakteru.

Strukturální členění potřeb můžeme nalézt u Armstronga (1999), který přináší rozdělení do 3 klíčových oblastí:

- 1) **Potřeby organizace** – potřeba podniku, úzce spjata s hospodářským rozvojem.

- 2) **Skupinové potřeby** – analýzy potřeb jednotlivých oddělení, pracovních týmů v rámci podniku.
- 3) **Individuální potřeby** – analýza potřeb na úrovni jednotlivců.

Všechny oblasti jsou spolu úzce propojeny. Pokud budeme analyzovat potřeby organizace, můžeme identifikovat vzdělávací potřeby jednotlivých pracovních týmů. Když se zase soustředíme na potřeby určité skupiny, vyplynou nám taktéž vzdělávací potřeby pro jednotlivce (Armstrong, 1999). Podobnou optiku můžeme také nalézt u Hroníka (2007), který uvádí, že můžeme identifikovat potřeby organizace a potřeby jednotlivce. Dle tohoto autora je taktéž nutné, aby oba typy vzdělávacích potřeb byly uvedeny do souladu. Je však nutné mít na paměti, že individuální potřeby plynou z hodnocení daného pracovníka, a ne vždy musí být v souladu s jeho tužbami (Hroník, 2007).

## 2.2 Cíle a důvody analýzy vzdělávacích potřeb

Výše jsme si vysvětlili, co je to vzdělávací potřeba a uvedla jsem taktéž různé kategorie vzdělávacích potřeb. Nyní vyvstává otázka, co to tedy identifikace vzdělávacích potřeb je, jaké jsou cíle a hlavní důvody její realizace.

Belcourt a Wright (1996, str. 35) definují identifikaci vzdělávacích potřeb jako *„analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace“*. Podobnou optiku sdílí také Armstrong (1999) a dodává, že díky správně provedené identifikaci vzdělávacích potřeb můžeme ve vzdělání překonat rozdíl v tom „co je“ a „co by mělo být“, nicméně měli bychom se vědomě vyhnout tzv. „modelu deficitu“ (viz. výše).

Nyní víme, co tedy analýza vzdělávacích potřeb je. Proč ji tedy realizovat? Jedním z hlavních důvodů jednoznačně je, že tvoří základ pro

rozvoj a vzdělávání pracovníků. Další důležitý motiv je, jak již vyplývá z výše uvedených definic, poznání nedostatků (od problémové komunikace až po chybovost v určitých procesech). Je také rovněž nutné, abychom zabránili zastarávání znalostí pracovníků a zajišťovali aktualizaci jejich znalostí, k čemuž nám identifikace vzdělávacích potřeb může výrazně pomoci. Pokud má také podnik plnohodnotně fungovat v souladu s předepsanými normami a legislativou, je důležité nezapomínat i na identifikaci vzdělávacích potřeb u pozic, které mají určitá školení předepsána zákonem (Belcourt & Wright, 1996).

Na výše zmíněné autory navazuje Mužík (2010), který ve své publikaci shrnuje hlavní cíle, na které bychom se při identifikaci vzdělávacích potřeb měli zaměřit. Konkrétně se jedná o:

- Nalezení rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co by mělo být“. V tomto ohledu hovoří Mužík o znalostech, dovednostech a kompetencích zaměstnanců určitého podniku.
- Zaměření cílových skupin, které chceme vzdělávat.
- Průprava zaměstnanců na případné převzetí nových povinností a pravomocí.
- Zjištění rámce a konkrétního směru firemního vzdělávání.
- Analýza získaných přínosů a vložených nákladů vzdělávání.
- Identifikace potřeb pro další vzdělávání.

V podnicích a dalších institucích se také můžeme setkat s různými přístupy k identifikaci vzdělávacích potřeb. Prvním z nich je tzv. **klasický přístup**, kdy vedoucí pracovníci sledují své podřízené a monitorují jejich silné a slabé stránky. Pokud je v určité oblasti identifikován nedostatek, pracovník je vyslán na vzdělávací kurz. Často se tak děje bez bližší konzultace a toto vyslání probíhá spíše formou příkazu či donucení. Druhým

přístupem je **přístup participativní**, který vychází z vlastní aktivity a snahy pracovníků zlepšovat se. Cílem je najít také vzdělávání, které bude výhodné pro obě strany. Můžeme se také setkat s různými společnostmi, kde jsou prováděny vlastní analýzy vzdělávacích potřeb nejčastěji samotnými pracovníky personálního oddělení. Výsledky šetření jsou poté prezentovány manažerům a vedení podniku. Klíčovým prvkem je v tomto ohledu vytvoření partnerského vztahu mezi manažerem, HR pracovníkem zjišťujícím potřeby a ostatními zaměstnanci (Mužík, 2010).

### 2.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Proč je identifikace vzdělávacích potřeb užitečná a jaké jsou její cíle, jsem vysvětlila v předchozí kapitole. Nyní se budu věnovat tomu z jakých zdrojů vůbec můžeme informace čerpat. Bartoňková (2010) uvádí, že zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb můžeme rozdělit do úrovně vnějšího a vnitřního prostředí. Vzhledem k cílům a celkové orientaci mé diplomové práce se budu dále podrobněji věnovat pouze ukazatelům z vnitřního prostředí.

Danne a Heider-Knabe [2003 in Mužík, 2010] uvádějí pro potřeby identifikace vzdělávacích potřeb tyto zdroje informací:

- **Cíle společnosti a podnikové plány** – z těchto ukazatelů je patrné, kam organizace směřuje a jaký tedy bude hlavní směr vzdělávání.
- **Plánování lidských zdrojů** – zde můžeme vyčíst plánované kariérní postupy, blížící se odchody do důchodu, následnictví.
- **Personální statistiky** – odtud nám mohou vyplynout případné problémy s lidskými zdroji (fluktuace atd.).
- **Exit interview** – nebo také výstupní pohovory. Cílem je identifikovat důvody odchodu a případné nedostatky ve vzdělávání.

- **Personální či organizační změny** – ukazatelé budoucích vzdělávacích potřeb.
- **Rozhovory s managementem** – identifikace potřeb podřízených.
- **Výkon a produktivita** – z těchto údajů nám také mohou vyplynout potřeby pro vzdělávání, hlavně v případech, kdy nedochází k plnění stanovených cílů.
- **Plánování, finanční prostředky** – znalost těchto plánů je důležitá pro samotnou organizaci vzdělávání.

Stručnější a přehlednější pohled přináší Koubek (2009), který uvádí, že pro potřeby identifikace vzdělávacích potřeb, potřebujeme údaje o:

- **Organizaci jako celku** – strategie, plánování, struktura etc.
- **Pracovních místech a jednotlivých činnostech** – co tedy konkrétně zaměstnanci dělají, za co jsou zodpovědní apod.
- **Jednotlivých zaměstnancích** – Jaký je stav jejich znalostí?

Nyní tedy víme, odkud můžeme informace pro analýzu čerpat. V návaznosti na zdroje informací uvádějí Vodák a Kucharčíková (2011) tři základní etapy identifikace vzdělávacích potřeb:

1. **Etapa** – zkoumáme podnikové cíle, vize a strategie, hledáme požadavky organizace na výkonnost a případné nedostatky.
2. **Etapa** – zjišťujeme jakými schopnostmi a dovednostmi by měli zaměstnanci disponovat (nejčastěji se vychází z popisu pracovního místa).
3. **Etapa** – obracíme pozornost na zaměstnance, porovnáváme potřebu organizace a zaměstnance. Jako zdroj v této části nám může sloužit personální evidence, doklady o vzdělávání, rozhovory se samotnými pracovníky a jejich hodnocení.

Soupis jednotlivých etap nám v tomto ohledu může pomoci pro utřídění, jak vlastně postupovat a v jakou chvíli čerpat z určitého zdroje informací.

Podobné rozřídění do etap uvádí také Matulčíková a Breveniková (2020), které jsem již zmiňovala v kapitole věnované podnikovému vzdělávání.

## 2.4 Úrovně a druhy analýzy vzdělávacích potřeb

Poznání typů analýz nám může výrazně usnadnit práci ještě, než se do samotné analýzy vůbec pustíme. Strukturální členění jsme například mohli vidět u Armstronga (1999) (viz výše), který rozděluje potřeby organizace, skupinové a individuální potřeby. Jiný pohled můžeme nalézt v knize Trénink a školení (Buckley & Caple, 2004), kde jsou typy analýz rozděleny na:

- **Komplexní analýzu** – jedná se o časově velmi nákladný přístup. Cílem je vytvoření celistvého popisu pracovní pozice, včetně i dílčích úkolů. Dále je nutné vytvořit seznam všech znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro výkon dané pozice. Tato analýza nalézá své uplatnění především v případech, kdy jsou plánovány nové vzdělávací aktivity, vytvářejí se nové pracovní pozice, nebo jsou zaváděny nové technologie.
- **Analýzu klíčových otázek** – zaměřuje se na klíčové aspekty určitých pozic. Může být využita v případě, kdy dojde ke změně pracovní náplně a je nutné identifikovat nové znalosti a dovednosti, které jsou pro výkon klíčové.
- **Analýzu zaměřenou na problémy** – tento přístup se zaměřuje na nalezení důvodu nízkého výkonu, který nedosahuje požadovaných norem.

## 2.5 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Metod pro analýzu vzdělávacích potřeb je celá řada a můžeme je rozdělovat podle různých aspektů. Mezi těmito aspekty můžeme rozlišovat,



zda se analýza zaměřuje na reaktivní či proaktivní přístup, na jaký okruh potřeb se analýza bude vztahovat (nízký výkon, znalosti, dovednosti etc.), nebo zda se bude jednat o analýzu vnějšího či vnitřního prostředí (Bartoňková, 2010). Mezi konkrétní metody patří dle Armstronga (2002):

- **Analýza podnikových a personálních plánů** – směřování vzdělávání ve společnosti by mělo být určeno podnikovými a personálními plány. Tyto plány a strategie by nám při analýze měly ukázat, jaké schopnosti a dovednosti budou pro organizaci potřebné. Na tomto základě můžeme vytvořit konkrétně zaměřené vzdělávací programy.
- **Analýza pracovních míst** – v této části je zjišťován podrobný obsah práce, požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou pro úspěšné vykonávání pozice klíčové.
- **Specifikace vzdělávání** – tvoří produkt analýzy pracovního místa. Povinnosti, které můžeme nalézt v popisu pracovního místa, jsou rozpracovány do jednotlivých úkolů. Na základě úkolů jsou pak stanoveny určité vlastnosti, kterými by jedinec měl disponovat pro jejich úspěšné zvládnutí. Patří zde například dovednosti (co je zaměstnanec schopen vykonávat), schopnosti (jak se chovat k dosažení určitého výkonu), postoje (předpoklad pracovat v souladu s požadavky dané práce), znalosti (to, co zaměstnanec musí znát), normy výkonu (kompetence k dosažení cíle).
- **Hodnocení pracovníků** – oblast řízení výkonu tvoří důležitý zdroj pro potřeby rozvoje a vzdělávání.
- **Šetření o vzdělávání** – cílem je vytvoření vyčerpávající analýzy, která poskytne základ pro vytvoření strategie vzdělávání. Shrnujeme veškeré poznatky, které byly získány jinými metodami analýzy.

Shrnutí tykající se možností pro identifikaci vzdělávacích potřeb přináší také Bartoňková (2010), která uvádí, že v podstatě využijeme:

- 1) **Kvantitativní sociologický výzkum** – terénní šetření, kdy nejčastěji využijeme dotazník, rozhovor či pozorování. Budeme se na vzdělávací potřeby ptát samotných **zaměstnanců, kolegů, podřízených či nadřízených**.
- 2) **Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci** – pracujeme s firemními dokumenty a literaturou. Vrcholem této možnosti je tvorba kompetenčního modelu, který je vhodný pro identifikaci vzdělávacích potřeb manažerů.

Výhodou sociologické výzkumu je, že dokážeme zjistit vzdělávací potřeby jednoho konkrétního zaměstnance na míru. Výsledky analýzy z této analytické části je však možné využít jen ve fázi přípravy vzdělávací akce. Tuto nevýhodu eliminuje použití možnosti kompetenčního přístupu. Je však nutné v obou případech pracovat jak s celopodnikovými údaji, tak s údaji o pracovním místě a samotném pracovníkovi (Bartoňková, 2010).

Vzhledem k cílům mé diplomové práce, kdy budu jako první dotazníkovým šetřením zjišťovat, zda je vzdělávací systém využíván a zda reflektuje potřeby zaměstnanců a následně skrze popis pracovní činnosti a polostrukturovaný rozhovor s nadřízeným, budu identifikovat vzdělávací potřeby určité skupiny zaměstnanců, se budu věnovat podrobně hlavně těmto třem metodám.

- a) **Rozhovor** – Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí právě rozhovor jako snadno použitelnou metodu. V případě identifikace vzdělávacích potřeb můžeme použít jak polostrukturovaný, nestrukturovaný či strukturovaný typ interview. Výhodou je vysoká míra flexibility.

Hlavním cílem je zjištění postojů, postřehů a názorů od vybraných zástupců zaměstnanců.

- b) **Dotazník** – touto metodou sběru dat opět získáváme informace o úkolech jednotlivých zaměstnanců a jejich postojích. Výhodou jsou jednoznačně nízké finanční náklady (Vodák & Kucharčíková, 2011). Bartoňková (2013) upozorňuje, že dotazníkové šetření by mělo být vždy doplněno ještě další technikou sběru dat.
- c) **Popis pracovního místa** – je jednou z klíčových činností efektivního řízení lidských zdrojů. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb nám pomáhá zjistit, co je při výkonu dané práce žádoucí. Jedná se tedy „o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech pracovních míst“ (Bartoňková, 2013, str. 66).

### 3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vzdělávání a péče o rozvoj svých zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí personální práce. Efektivní vzdělávání vede ke zvyšování kvalifikace pracovníků, která poté přímo působí na výkonnost organizace. Pokud tedy společnost bude do vzdělávání a rozvoje vhodně investovat, bude dosahovat lepších výsledků než společnosti, které se rozvoji a vzdělávání nevěnují.

Podnikové vzdělávání můžeme definovat jako hledání a následné odstranění rozdílu mezi tím „co je“ a tím „co by mělo být“. Jeho cílem je snížení rizika výskytu chybovosti a příprava podniku na krizové situace a následné využití v jeho prospěch. S poznáním aktuálního stavu a s cestou k dosažení ideálního stavu nám pomáhá cyklus firemního vzdělávání, který se skládá z identifikace vzdělávacích potřeb, plánu vzdělávání, realizace

vzdělávací akce a hodnocení efektivity. Všechny tyto fáze jsou spolu úzce propojeny. Nesmíme však zapomenout na to, že vzdělávací systém v organizaci musí být taktéž úzce propojen s firemními strategiemi a cíli. Pokud je systém optimálně nastaven můžeme dosáhnout vyšší spokojenosti, loajálnosti, motivovanosti a angažovanosti zaměstnanců. Tyto dílčí aspekty se nám pak následně projeví v oblastech zlepšení pracovního výkonu, zvýšení kvality služeb, nebo růstu atraktivnosti jak pro zákazníky, tak i zaměstnance. Cílem systematického vzdělávání je snížení rizika výskytu chybovosti a příprava podniku na krizové situace a jejich využití ve svůj prospěch.

Když už budeme určitý vzdělávací systém nastavovat, je také nutné neopomínat rovinu jednotlivce. Kromě stanovení toho, jaký obsah budeme předávat, bychom měli zohlednit i dostatečný časový prostor pro osvojení daných poznatků, učinit transparentním účel vzdělávání a poskytnout možnosti uplatnit dané poznatky v praxi.

Teoretická část této práce nám po vysvětlení klíčových konceptů poskytuje dostačující základ pro realizaci empirického šetření.

## EMPIRICKÁ ČÁST

**Primárním cílem** mé diplomové práce je analýza a hodnocení dlouhodobě nastaveného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním výrobním podniku a zjištění jeho adekvátnosti vzhledem k současným teoriím o firemním vzdělávání a reflexi směrem k zaměstnancům. **Symbolickým cílem** práce je upozornit společnost na případné nedostatky. **Aplikačním cílem** je představení možností řešení případných nedostatků vzdělávacího systému. Hlavní výzkumnou otázkou se táži, jakou má vzdělávací systém podniku BC MCHZ podobu a jestli je funkční. Na základě teoretických poznatků byly formulovány dílčí výzkumné otázky. Vzhledem k cíli práce a výzkumným otázkám, bude empirická část členěna do několika na sebe navazujících kapitol. V kapitole číslo 4 se seznámíme s výrobním podnikem, ve kterém bude výzkum realizován. Krátce se budu věnovat historii a firemní struktuře. V kapitole číslo 5 představím podrobně nastavený systém vzdělávání podniku tak, abych byla schopna provést analýzu vzhledem k teoretickým poznatkům. Kapitola číslo 6 bude věnována realizaci analýzy vzdělávacího systému podniku BC MCHZ. V této části odpovím na dvě dílčí výzkumné otázky a to:

1. DVO – Je vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku BC MCHZ systematický?
2. DVO – Je vzdělávací systém v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání?

Po zodpovězení těchto dílčích výzkumných otázek, se přesunu k části číslo 7, kde provedu anketní šetření v podniku. Návaznost jednotlivých částí na sebe je velmi důležitá, protože každá z částí mi může poskytnout otázky a základ pro realizaci části následující. Anketním šetřením zodpovím tyto dílčí výzkumné otázky:

3. DVO – Reflektuje vzdělávací systém v podniku potřeby zaměstnanců?
4. DVO – Vytváří vzdělávací systém optimální podmínky pro učení?
5. DVO – Rozvíjí vzdělávací systém znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon pracovní činnosti?

Po vyhodnocení anketního šetření, se přesuneme ke kapitole číslo 8, kde se budu zabývat identifikací vzdělávacích potřeb konkrétního oddělení. Budu hledat odpovědi na výzkumné otázky:

6. DVO – Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle popisu pracovní činnosti?
7. DVO – Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle manažera tohoto útvaru?

Potřeby identifikuji na základě analýzy popisu pracovního místa a polostrukturovaného rozhovoru s nadřízeným konkrétního útvaru. Takto zjištěné potřeby konkrétního útvaru následně porovnám s odpověďmi daného týmu v kvantitativní anketě. Tímto zjistím, zda daný vzdělávací systém pokrývá vzdělávací potřeby nejen z pohledu zaměstnavatele, ale i jednotlivých zaměstnanců. V kapitole číslo 9 čtenáře seznámím s celkovým shrnutím empirické části a s případnými doporučeními, pokud z analýzy vyplynou. V oddílu číslo 9.1. se budu věnovat reflexi limitů výzkumného šetření a etickým aspektům.

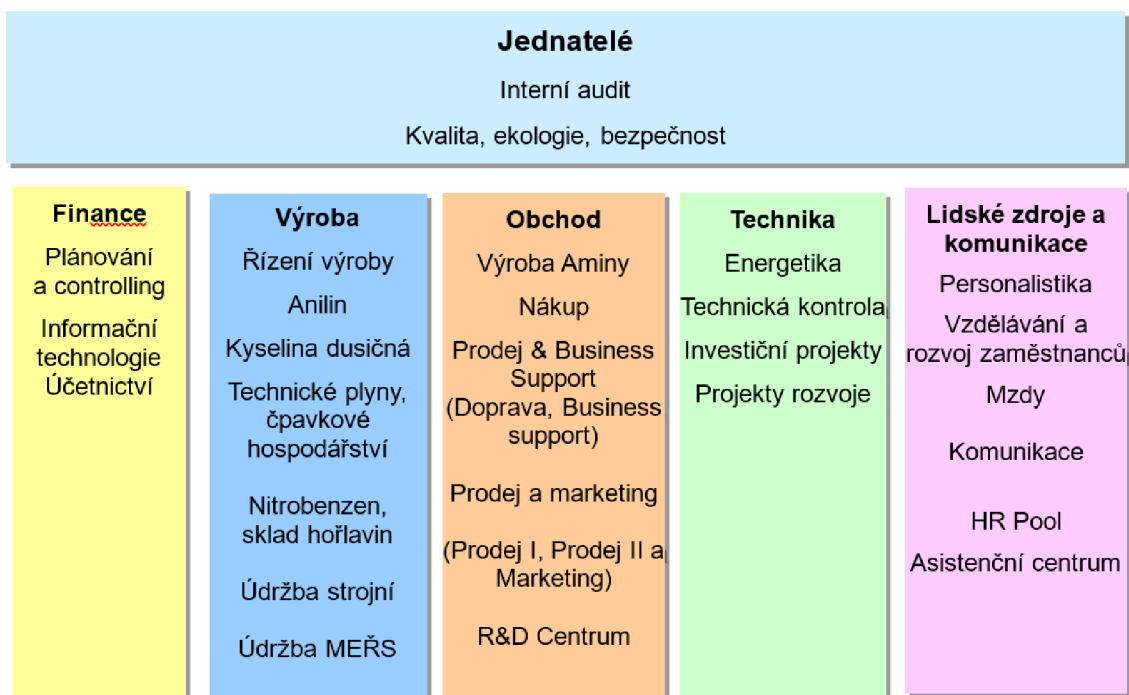
## 4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.

Analýzu vzdělávacího systému a následnou identifikaci vzdělávacích potřeb budu provádět ve výrobní společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. Tento výrobní podnik v krátkosti představím a následně se budu podrobněji věnovat jeho vzdělávacímu systému. Níže uvedené informace jsou čerpány jak z výročních zpráv společnosti, tak i z interních dokumentů podniku.

Založení samotné společnosti můžeme datovat do roku 1927. Na počátku bylo strategickým cílem podniku zajištění čpavku, umělých hnojiv a kyseliny dusičné pro tehdejší Československo. S postupem času bylo od výroby umělých hnojiv upuštěno a celkové výrobní portfolio bylo změněno. Jednou z nejdůležitějších změn byl počátek výroby speciálních aminů a počátek výroby dusíků, který je až do dnes pro firmu klíčový.

Po roce 1990 se podnik transformoval na akciovou společnost zvanou Moravské chemické závody a byl součástí skupiny Aliachem, a.s. V roce 2006 se 100 % vlastníkem společnosti stal maďarský podnik BorsodChem Zrt. Dnes je podnik součástí čínské nadnárodní skupiny Wanhua Industrial Group.

Společnost je strategicky rozmístěna ve 100 hektarovém areálu, kde můžeme nalézt výrobní jednotky s centrálou, kde se nachází úsek ekonomický, technický, bezpečnostní a personální. Momentálně má podnik 380 zaměstnanců. Organizační struktura je funkcionální, což znamená, že jednotliví pracovníci jsou sdružováni dle podobnosti činností, které vykonávají (Bělohávek, 1996). Na obrázku č. 5 můžeme pozorovat, jak jsou jednotlivé úseky rozděleny, v jejich čele stojí vždy manažer. Úseky jsou poté rozděleny na jednotlivá oddělení, v jejichž čele stojí vedoucí. Výrobní celky jsou taktéž členěny na jednotlivé úseky, které mají na starosti mistři.

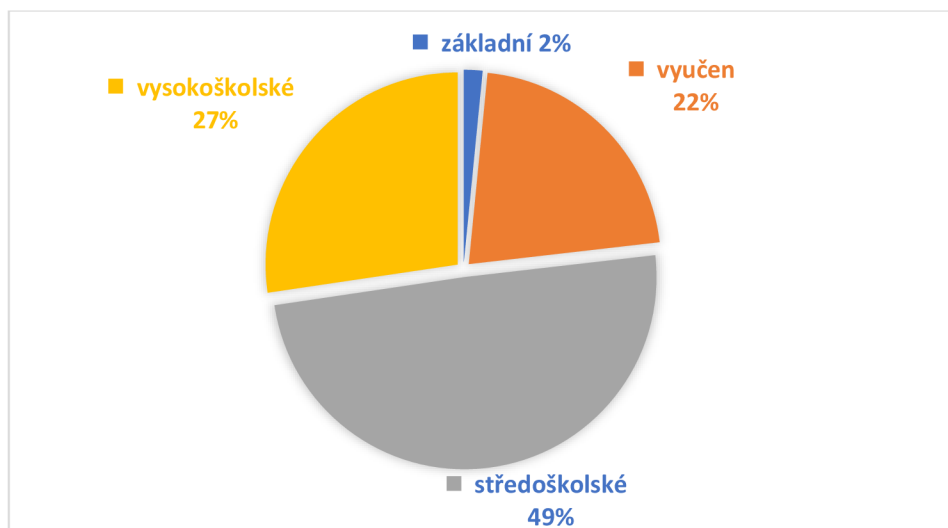


Obrázek 6: Organizační struktura společnost BC MCHZ

Zdroj: interní materiály BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Tento ostravský podnik má nízkou fluktuaci a velmi vyvážený počet příchozích a odchozích zaměstnanců. Ukazatel stability se zde pohybuje nad 90 %. Na grafu č. 1 můžeme taktéž vidět, že zaměstnanci podniku jsou „vzdělaní“, což vyplývá ze samotného charakteru výroby a užívání specifických technologií, které vyžadují určitý stupeň vzdělání i na nižší pozici ve struktuře.





Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: interní materiály BorsodChem MCHZ, s.r.o.

## 5 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM PODNIKU BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.

V této kapitole se nyní budu zabývat tím, jakým způsobem výrobní podnik BorsodChem MCHZ vzdělává své zaměstnance. Pro lepší přehlednost budu jednotlivé oblasti vzdělávání členit do dalších podkapitol.

Již v úvodu směrnice o vzdělávání se setkáváme s informací, že veškeré vzdělávací akce a ostatní činnosti související se vzděláváním zaměstnanců je možno realizovat jedině v souladu se schváleným plánem výchovy a vzdělávání pro daný rok. Informace pro následující body byly čerpány ze směrnic a dalších interních dokumentů podniku.

### 5.1 Cíle vzdělávání

Jak jsem již nastínila v teoretické části, stanovení cílů vzdělávání je v samotném procesu klíčové. Tyto cíle nám vyplývají z personální strategie.

Z dokumentů, které mi byly společností poskytnuty vyplývá, že plán výchovy a vzdělávání navazuje na hlavní cíle a směry dlouhodobé koncepce, kterými se BC MCHZ chce v oblasti HR ubírat. Koncepce pokrývá základní oblasti činnosti s lidskými zdroji ve společnosti, přičemž reflektuje potřebu změn v těchto oblastech.

Koncepce kromě rozvojových aktivit řeší také oblast hodnocení zaměstnanců, neboť úzce souvisí s motivací zaměstnanců, a i zde je nutné promítnout žádoucí změny a v neposlední řadě oblast sociální, tedy péče o zaměstnance.

Jde tedy především o to:

- mít motivované, angažované a loajální zaměstnance,
- mít správné lidi na správných místech,
- mít efektivní systém práce s lidskými zdroji, který umožní nacházet a optimálně využívat potenciálu jednotlivců ku prospěchu firmy,
- mít adekvátní a funkční systém personálních náhrad,
- posílit důvěru zaměstnanců ve společnost.

Koncepčně jsou také vymezeny hlavní globální oblasti, které podporují angažovanost a motivaci s dopadem na HR, konkrétně se jedná o vedení společnosti, náplň práce, odměna a uznání, komunikace. Podrobnosti k jednotlivým oblastem můžeme vidět na obrázku č. 6.

**Vedení společnosti**

- Jedná v souladu se stanovenými hodnotami společnosti
- Definuje jasnou vizi a směr
- Má podporu líniového managementu
- Propojuje strategii s firemními procesy a umožňuje tak zaměstnancům vidět podnikání společnosti v širších souvislostech

**Náplň práce**

- K zaměstnancům je přístupováno s respektem
- Příležitost k růstu
- Práce je v souladu s cíli společnosti
- Vytvářet podmínky pro různorodost práce

**Odměna a uznání**

- Způsoby odměňování jsou vnímány jako spravedlivé a konkurenceschopné
- Komplexní přístup k odměňování
- Zaměstnancům je vyjadřováno uznání za dobrý výkon jasným a rychlým způsobem

**Komunikace**

- Oboustranná výměna informací
- Komunikace je plánovaná
- Nižší management se aktivně podílí na kaskádování informací
- Využívání různých typů médií k zajištění oslovení všech úrovní zaměstnanců ve společnosti

Obrázek 7: Globální oblasti angažovanosti

Zdroj: interní dokumenty BC MCHZ, s.r.o.

Pro posílení zainteresovanosti a motivace zaměstnanců a také pro ovlivnění průběhu a výsledku vzdělávací akce je uplatňována finanční spoluúčast zaměstnanců na vzdělávání. Rozhodování, které akce budou se spoluúčastí a které ne, je dáno mírou uplatnění zvýšené kompetence i její povahou, rozsahem a trvalostí (jazykové kurzy).

Firemní strategie, dle znění oficiálních dokumentů společnosti, musí dát každému zaměstnanci možnost vidět v ní své místo, uplatnění, naplnění. Úkolem manažerů je pak v rámci firemní strategie směřovat rozvoj zaměstnanců s ohledem na naplňování stanovených cílů. Nástrojem k dosažení těchto cílů je zcela jistě motivace. Správné naplnění slova motivace je především v individuálním přístupu k potřebám jednotlivce.

Struktura řízení v BC MCHZ je zploštělá, proto není možné vytvářet kariérové mapy, ve kterých by zaměstnanec mohl dosáhnout vysokého funkčního postupu. Kariérové plánování ve společnosti tedy klade důraz především na rozvoj profesního růstu, možnost vzdělávat se, zvyšovat zodpovědnost a samostatnost v rozhodování, rozšiřovat osobní a odborné kompetence, účastnit se speciálních projektů. Tento způsob řízení

kariérového plánování dokáže zohlednit individuální schopnosti každého zaměstnance a zvýšit důležitost každé pracovní pozice ve firmě. Účelem je sladit potřeby firmy s potřebami jednotlivce.

Cílem rozvoje zaměstnanců v podniku je tedy efektivní podpora všech personálních činností souvisejících v organizaci s rozvojem zaměstnanců, prohlubováním a zvyšováním jejich kvalifikace, plánováním vzdělávacích akcí a řízením profesní kariéry zaměstnanců.

## 5.2 Oblasti vzdělávání

Výše jsem vymezila stanovené cíle vzdělávacího systému. Níže popíšu, v jakých oblastech se mohou zaměstnanci BC MCHZ vzdělávat.

V návaznosti na dokument P01-S9 Vzdělávání zaměstnanců BC MCHZ je, v souladu s písemnými požadavky manažerů, požadavky uvedenými v profesiogramech jednotlivých zaměstnanců, potřeb vyplývajících ze změn v legislativě a příslušných technologiích a v návaznosti na výsledky hodnocení zaměstnanců, zpracován Plán výchovy a vzdělávání zaměstnanců BC MCHZ na následující kalendářní rok. Profesiogram v podstatě představuje popis pracovní činnosti určitého pracovního místa včetně jeho požadavků na různé složky osobnosti člověka a kvalifikaci pracovníka.

Vzdělávací aktivity jsou v plánu rozděleny podle odbornosti do následujících oblastí (z důvodu statistického sledování, reportování a jednotného systému sledování a výkazů HR sestav, a to pro potřeby auditorů a zejména pro potřeby firemního zpracovávání požadovaných statistik):

### A. Školení vyplývající z legislativy

- **interní** – výcvik havarijní připravenosti, IMS – auditori a manažeři, vedoucí zaměstnanci a mistři, ostatní zaměstnanci.

- **externí** – školení z vyhlášky č. 50/1978 Sb., školení řidičů motorových vozíků, jeřábnická a vazačská školení, obsluha stavebních strojů, školení o podmínkách způsobilosti zaměstnanců uživatelů vleček, topičské kurzy a zkoušky, školení ADR, školení řidičů referentských vozidel, odborná způsobilost pro poskytování první pomoci, školení v rámci autorizace dle zákona č. 360/1992 Sb., povinné doškolování řidičů HZS, výpočetní technika a další.

B. Odborné vzdělávací akce k rozšíření profesní zdatnosti

- **profesní školení** - např. semináře z oblasti účetnictví, DPH, celní správy v rámci EU, školení z oblasti výrobní praxe, semináře k řízení kvality, semináře k problematice posuzování vlivů na životní prostředí a semináře k technologiím a technologickým zařízením.
- **soft skills** – zvyšování osobních a odborných kompetencí, manažerské dovednosti, teambuilding apod.

C. Účast na konferencích a sympoziích umožňuje získávání aktuálních informací z příslušných oblastí a možnost konzultací s odborníky ke konkrétním problémům (např. Konference Průmyslová toxikologie a ekotoxikologie, Odpady, Ochrana ovzduší, Ochrana vod ...),

D. Jazyková příprava – tvoří samostatnou oblast vzdělávání, která je dlouhodobá a kontinuální. Výběr a zařazení zaměstnanců do jednotlivých kurzů koresponduje s jejich aktuální potřebou jazykové vybavenosti, praktickou využitelností jejich jazykových znalostí a musí být v souladu s požadavky uvedenými v profesiogramech. Potřeba je určována výhradně potřebou firmy. Z téhož důvodu pokračuje příprava především v jazyce anglickém, ve výjimečných případech v jazyce německém a ruském. Jazyková příprava je řešena samostatným dokumentem s ohledem na časové nastavení výuky, které kopíruje kalendářní roky.

- E. Online vzdělávací program SEDUO – vzdělávací program v podobě neomezeného přístupu k online videokurzům zpřístupněný skupině vybraných zaměstnanců, kteří mají v systému nastavenou základní baterii povinných kurzů s lhůtou pro jejich absolvování, včetně závěrečného testu. Plnění studijních plánů je průběžně vyhodnocováno.

### **5.3 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Základním zdrojem ke stanovení potřeb vzdělávacích akcí pro zaměstnance BC MCHZ jsou:

- I. Požadavky jednotlivých manažerů na další odborné vzdělávání zaměstnanců jejich úseku vycházející z profesiogramů, které předkládají personální manažerce.
- II. Požadavky vyplývající ze zaškolení zaměstnanců pro obsluhu nových technologií.
- III. Požadavky vycházející z plánu školení IMS.

### **5.4 Plánování vzdělávání**

Z teoretické části víme, že vzdělávací plán by měl odpovídat na otázky, jakými tématy se bude vzdělávání zabývat, jaké jsou naše cílové skupiny a jaké vzdělávací instituce využijeme, kdy budeme školit a náklady. Ve směrnicích vzdělávacího systému podniku BC MCHZ je uvedeno, že aktivity vyplývající ze vzdělávacích programů jsou zajišťovány odbornými externími vzdělávacími agenturami vybranými dle definovaných kritérií pro výběr dodavatelů. Vzhledem k situaci s virem Covid-19 je upřednostňována online forma vzdělávání (webináře...virtuální konference apod.). Pro úsporu

nákladů jsou v případech, kde je to možné, realizována společná školení s firmami sídlícími v areálu podniku (Dukol, Promont).

Detailní struktura a konkrétní obsah vzdělávacích aktivit je ukotven a rozpracován v excelovských tabulkách „Plán 2021 [název úseku]“, které kopírují organizační rozložení (jednotlivé úseky v detailech, členění dle oblastí, plán a skutečné naplňování vzdělávacích aktivit, včetně průběžného finančního vyhodnocení). Poměrně složitá konstrukce koresponduje s požadavky okamžitého aktuálního reportování, usnadňuje komplexní sledování všech aktivit v reálném čase i obsahu a obsah je neustále průběžně aktualizován. Pro přesnější představu se můžeme podívat na obrázek č. 7, kde můžeme vidět rozdělení vzdělávacích aktivit dle jednotlivých úseků.



Obrázek 8: Vzdělávací plány – jednotlivé úseky

Zdroj: interní dokumenty BC MCHZ, s.r.o.

Na obrázku č.8 zase můžeme vidět podrobný rozpis vzdělávacího plánu pro konkrétní úsek v roce 2021. Je jasně definováno, kdo se školení má účastnit (top management, střední management, ostatní) a o jaký typ školení jde (interní x externí, vyplývající z legislativy x akce k rozšíření profesní zdatnosti). Zahrnuty jsou taktéž náklady a počty účastníků.

Okrůh zaměstnančů	Top management					Střední management					Ostatní					Náklady	
	Plán		Skutečnost			Plán		Skutečnost			Plán		Skutečnost			Plán	Skutečnost
	Školení	Účastníků	Školení	Účastníků	Náklady	Školení	Účastníků	Školení	Účastníků	Náklady	Školení	Účastníků	Školení	Účastníků	Náklady		
<b>Školení vyplývající z legislativy</b>																	
Školení vyplývající z legislativy - interní																	
IMS (auditoři QMS/EMS/BS a manažeri EMS/BS)																	0
IMS+OŽP+BOZP+PO (vedoucí zaměstnanci a mistři)																	0
IMS+OŽP+BOZP+PO (ostatní zaměstnanci)																	0
																	0
Školení vyplývající z legislativy - externí																	
Šk.řid.refeř.vozidel											2	2					400
<b>Celkem - školení vyplývající z legislativy</b>											2	2					400
<b>Odborné vzdělávací akce k rozšíření profesní zdatnosti</b>																	
Profesní školení																	
Řízení lidských zdrojů		2	1								1	1					
Personalistika		1	1								2	1					

Tabulka 1: Ukázka tréninkového plánu

Zdroj: interní dokumenty BC MCHZ, s.r.o.

## 5.5 Přístupy a metody vzdělávání skupin zaměstnanců

Co se týče přístupů a jednotlivých metod vzdělávání, zaměstnanci jsou rozděleni do následujících skupin, které se liší přístupem ke vzdělávání a výběrem vhodné metody vzdělávání. V určitých oblastech se jednotlivé skupiny prolínají.

1. Vybraní zaměstnanci (rozvojové programy)
2. Dle úrovně řízení (top management, střední a liniový management)
3. Ostatní výkonní zaměstnanci
4. POOL



## 1. Skupina vybraných zaměstnanců – rozvojové programy

Systém přípravy zaměstnanců zařazených do skupiny vybraných pracovníků vychází z nutnosti zabezpečit do budoucna v potřebné profesní skladbě a počtu schopné a fundované zaměstnance společnosti. Jedná se o pružný systém výběru, přípravy, sledování a hodnocení zaměstnanců, kteří splňují kritéria výběru, přijali nabídku svého zařazení do výše uvedeného systému a jsou ochotni se dále vzdělávat, spolupodílet se na svém odborném a kariérovém růstu.

Cílem přípravy je stabilizace, motivace, posilování sounáležitosti s podnikem a zvyšování kvalifikace vybraných zaměstnanců.

Příprava zahrnuje oblast **manažerských dovedností** (manažerské techniky a nástroje, projektové řízení, řízení změn, řízení výkonnosti, řízení času, týmová práce, asertivní dovednosti, komunikační procesy aj.), **řízení kvality, právní minimum, ekonomické znalosti** (finance pro nefinanční manažery aj.), odborné vzdělávací akce zaměřené na profesní orientaci a jazykovou připravenost.

### Metody vzdělávání:

práce s reálným týmem zaměstnanců, trénink, workshop, teambuildingy

## 2. Dle úrovně řízení

- **TOP management** – cílem vzdělávání TOP managementu je příprava na tvrdé konkurenční prostředí, kde má každá dříve opomíjená znalost a dovednost svoji nezastupitelnou roli.
- **Střední management** – cílem vzdělávání středního managementu je rozšiřování znalostí a dovedností z oblasti managementu na úrovni taktického a strategického řízení a vedení zaměstnanců.

- **Liniový management** – cílem vzdělávání liniového managementu je získávání uceleného přehledu o povinnostech, které souvisí s vykonávanou funkcí a vyplývají z obecně platných právních předpisů (pracovně-právní vztahy, BOZP, PO apod., dále získání znalosti a dovednosti z komunikace, z oblasti řízení lidí a pracovních kolektivů, pochopení principů moderních metod zvyšování efektivity, produktivity a kvality výroby).

Metody vzdělávání:

trénink, workshop, outdoor, konference, sympozium

### **3. Ostatní výkonní zaměstnanci**

Cílem vzdělávání výkonných zaměstnanců je zabezpečení zákonem předepsané odbornosti, prohloubení a doplnění potřebných znalostí pro další osobní i kvalifikační růst. Přínosem je připravenost těchto zaměstnanců k řešení různých situací a úkolů v rámci vykonávané funkce.

Metoda vzdělávání:

práce s reálným týmem zaměstnanců, workshopy, supervize, konzultace

### **4. POOL**

Pool byl vytvořen v roce 2012 jako řešení pro pokrytí budoucích potřeb společnosti v souvislosti s generačními obměnami. Zaměstnanci zařazení do poolu absolvují adaptační proces rozvržený do stanovených časových etap (nejdéle 1 rok). Adaptační proces zahrnuje, kromě intenzivní přípravy, rotaci po jednotlivých útvarech firmy. Pro pool byla nastavena

pravidla, která upravují postup realizace a ukončení celého adaptačního procesu.

Na základě těchto pravidel jsou vytvořeny „Individuální plány adaptačního procesu“, ve kterých je popsán proces adaptace nově nastupujícího zaměstnance, včetně obsahového a časového rámce adaptačního procesu a definování odpovědnosti příslušných vedoucích zaměstnanců (mentorů) za celou realizaci adaptačního procesu.

Cílem adaptačního procesu je poznat, prověřit, zhodnotit, popřípadě doplnit, prohloubit a rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnance při uplatňování jeho teoretických vědomostí a praktických dovedností. Řízení procesu adaptace zajistí jeho efektivitu.

S průběhem a kritérii hodnocení adaptačního procesu je každý zaměstnanec seznámen při nástupu.

Místa v poolu jsou obsazována v návaznosti na konkrétní plánované personální obměny v daném roce, s ohledem na potřebnou délku a rozsah přípravy. Tento typ adaptace je sledován samostatně, ale jednotlivé vzdělávací aktivity jsou zahrnuty jako běžná součást odborné přípravy v rámci Training Planu (chová se jako školení běžného zaměstnance).

#### Forma vzdělávání:

Individuální vzdělávání – coaching, supervize, mentoring

## 5.6 Role vedoucích zaměstnanců, zaměstnanců LZK a samotného zaměstnance ve vzdělávacím systému

V následující kapitole se budu zabývat otázkou, jakou roli mají vedoucí zaměstnanci, zaměstnanci lidských zdrojů a komunikační a řadoví zaměstnanci ve vzdělávacím systému. V jednotlivých směrnících a dokumentech jsou totiž jasně definované postupy a zodpovědnosti za jednotlivé kroky. Jak jsem již zmínila v teoretické části této práce, určení zodpovědné osoby za vzdělávání je totiž také jedním z indikátorů systematického firemního vzdělávání.

Povinnosti **vedoucích zaměstnanců** ohledně vzdělávání jsou v podniku BorsodChem definovány následovně:

- Měli by stanovit potřebu přípravy pro své podřízené. Při identifikaci potřeb by měli vycházet z kvalifikačních požadavků na jednotlivé zaměstnance a požadavků, uvedených v organizačním řádu a profesiogramech, které stanovují pracovní a osobnostní předpoklady a požadovanou kvalifikační úroveň včetně rámcového popisu pracovních povinností vzhledem k danému pracovnímu místu.
- Požadavky na zajištění účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, s vyjádřením příslušného manažera, jsou následně předkládány personálnímu manažerovi ke schválení a k realizaci LZK.
- Pro všechny své podřízené musí zabezpečit vedoucí zaměstnanci pravidelné proškolení dle stanovených zákonů, směrnic a předpisů (bezpečnost práce na pracovišti, dokumentace, týkající se pracoviště, kvality a ochrany životního prostředí apod.). O veškeré přípravě vést

záznam v DB Odborná a zdravotní způsobilost, nebo v osobní kartě bezpečnosti práce, nebo v záznamu o proškolení.

- Při příchodu nového zaměstnance na pracoviště je jeho přímý nadřízený povinen provést seznámení s nezbytnými informacemi o pracovišti, s jeho organizací, pracovními povinnostmi, problematikou BOZP, PO, OŽP pracoviště (první periodické školení nahrazující úvodní instruktáž). Rozsah stanoví dle vlastního rozhodnutí přímý nadřízený podle charakteru pracoviště, na které je nový zaměstnanec zařazen.
- Vyslat nového zaměstnance na vstupní školení, a to:
  - školení BOZP, PO, OŽP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
  - školení o IMS (ochraně životního prostředí)
- V případě nástupu nových zaměstnanců zpracovat do 14 dnů od nástupu ve třech vyhotoveních zaškolovací dohodu dle formuláře Vzor zaškolovací dohody, kterou předkládá zaměstnanci LZK ke schválení. Vyhodnocení je prováděno písemně. Zaškolovací dohody včetně vyhodnocení jsou evidovány v útvaru LZK. V případě neúspěšného ukončení zaškolování rozhodne se zaměstnancem LZK o dalším postupu zaškolování. Tato zaškolovací dohoda může být zpracována za stejných podmínek i při přechodu zaměstnance na jiná pracoviště, o čemž rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec.

Povinnosti **zaměstnanců LZK** ve vzdělávacím systému zase vypadají následovně:

- Organizačně zajišťují Plán výchovy a vzdělávání zaměstnanců BC MCHZ.
- Sledují náklady vynaložené na vzdělávání za BC MCHZ dle jednotlivých úseků.

- Vedou evidenci všech náležitostí souvisejících se vzdělávací akcí s finanční spoluúčastí zaměstnanců. O vzdělávacích akcích s finanční spoluúčastí zaměstnanců rozhoduje personální manažerka. Finanční spoluúčast je dána mírou uplatnění zvýšené kompetence i její povahou, rozsahem a trvalostí (jazykové kurzy, řidičská oprávnění).
- Na základě vyplnění Hodnocení vzdělávací akce v DB Odborná a zdravotní způsobilost vyhodnocuje efektivnost realizovaných vzdělávacích akcí. Výstupem je celkové hodnocení efektivnosti vzdělávací akce, které je relevantní pro zajišťování vzdělávacích akcí na další období.
- Sleduje účast zaměstnanců na pravidelných vzdělávacích akcích (např. jazykové kurzy). V případě neomluvené neúčasti zaměstnanců na těchto akcích informuje příslušného nadřízeného zaměstnance, se žádostí o řešení vzniklé situace (zdůvodnění neúčasti, popř. vyloučení zaměstnance z kurzu).
- V případě, že se jedná o zvýšení kvalifikace, uzavírá s jednotlivými zaměstnanci, v souladu se Zákoníkem práce v platném znění, Kvalifikační dohodu.

Povinnosti **zaměstnanců** jsou následující:

- Na požádání zaměstnance LZK předkládat veškerou dokumentaci a osvědčení, která souvisejí s jeho vzděláváním.
- Řídí se pokyny zaměstnanců LZK při realizaci vzdělávání.
- Po ukončení vzdělávací akce do 3 dnů vyplnit Hodnocení vzdělávací akce v DB Odborná a zdravotní způsobilost.

## 5.7 Ověřování znalostí

Po ukončení vybraných vzdělávacích akcí může zaměstnanec LZK, pokud není stanoveno právním předpisem, nařídít vykonání závěrečného testu. Zaměstnanec je povinen se tohoto testu zúčastnit.

V případě, že zaměstnanec při ověřování neuspěje, zaměstnanec LZK ve spolupráci s příslušným vedoucím zaměstnancem zaměstnavatele rozhodne o dalším postupu.

## 6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

V předchozí kapitole byl blíže popsán vzdělávací systém podniku BC MCHZ. Protože jedním z cílů mé diplomové práce je zhodnotit a popsat již dlouhodobě nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním výrobním podniku a zjistit jeho adekvátnost vzhledem k současným teoriím o firemním vzdělávání, bude tato kapitola věnována právě analýze vzdělávacího systému. Touto analýzou odpovím na dvě dílčí výzkumné otázky, konkrétně:

1. DVO – Je vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku BC MCHZ systematický?
2. DVO – Je vzdělávací systém v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání?

Abych dokázala na výzkumné otázky odpovědět, využiji veškeré poznatky z teoretické části. Podíváme-li se na systém v **úrovni jednotlivce**, pak ve směrnících a interních materiálech není explicitně zmíněno, že by jej podnik zohledňoval a systematicky s ním pracoval. Hovořím-li o této úrovni, mám na mysli například křivku učení, zohlednění limitů jednotlivce, nebo apel na aplikaci poznatků v praxi. Co se však týče oblasti **motivace zaměstnance**, zde firma podniká jasná opatření. Jak můžeme vidět

v předchozí kapitole, která je věnována právě vzdělávacímu systému, účel a význam vzdělávání je v interních materiálech jasně komunikován, důraz je také kladen na poskytnutí zpětné vazby a pro zajištění ještě větší motivace pro rozvoj a vzdělávání, je i zaměstnanec v některých případech zapojen formou finanční spoluúčasti na vzdělávání.

Základním stavebním pilířem pro funkční a progresivní vzdělávací systém je jeho jasná návaznost na **podnikové cíle a strategii**. Dalším důležitým bodem je taktéž propojení s **personální strategií a jejími cíli**. Tato propojenost je v interních materiálech zřetelná. Společnost je řízena systémem MBO (management by objectives). Na úrovni vedení společnosti jsou stanovovány strategické cíle, které jsou postupně distribuovány na jednotlivé stupně řízení směrem dolů, přičemž dostávají konkrétní znění a podobu se zaměřením na konkrétní a měřitelné dosahování stanovených cílů. Tyto cíle jsou pravidelně vyhodnocovány a sledovány, nesou název KPI (key performance indicators) – klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto klíčové ukazatele výkonnosti mají stanovené všichni zaměstnanci pro daný rok. Liší se v závislosti na pozici. Na tyto cíle a ukazatele navazuje potřeba vzdělávání, konkrétně můžeme uvést příklad – v případě, že strategický cíl vyžaduje změny v chování či znalostech zaměstnanců, je automaticky rozpracován do plánu výchovy a vzdělávání. Uvedu v konkrétním případě – strategickým cílem byla implementace GDPR do firemních cílů a struktur a následně probíhala školení celou firmou na všech úrovních řízení. Tato školení v dané oblasti mají nyní periodický charakter. Můžeme tedy konstatovat, že podnik splňuje jednu z nejdůležitějších podmínek pro systematický přístup ke vzdělávání.

Abychom vůbec mohli systematicky začít vzdělávat, je důležité, aby vzdělávací systém kontinuálně procházel jednotlivými cykly podnikového vzdělávání. Prvním krokem je **identifikace vzdělávacích potřeb**, která je v podnikových směrnících jasně stanovena. Při identifikacích se vychází



z požadavků vedoucích pracovníků, z inovací a nových technologií, nebo požadavků plánu školení, jak můžeme vidět v kapitole 5.3. Druhým krokem ve vzdělávacím cyklu je samotný **plán vzdělávání**. Vzdělávací systém společnosti BC MCHZ je jasně nastaven a definuje cílové skupiny vzdělávání (kapitola 5.5), podrobně plánuje náklady a určuje také oblasti, v jakých se bude vzdělávat (legislativní, profesní, soft skills). Instituce nejsou explicitně zmíněny, ale z plánu vzdělávání můžeme vyčíst, zda dané školení bude realizováno interně nebo externě. Fáze cyklu týkající se **realizace vzdělávání** se z velké části prolíná s výše zmíněnými oblastmi. Z teoretické části jasně plyne, že tato část se týká jednotlivých metod, účastníků, motivace, programů akce a cíle. **Hodnocení efektivity** je taktéž v rámci vzdělávacího systému prováděno, nicméně musím konstatovat, že dle teoretické části, je prováděno jen do určité úrovně. Jak uvádím v kapitole 1.6.1.4. Hodnocení efektivity dle Tureckiové (2004), můžeme provádět hodnocení efektivity až v 5 úrovních. Dle dostupných informací o nastavení podnikového vzdělávacího systému jsou realizovány jen první dvě úrovně – úroveň reakce a úroveň učení.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.6. samotný systém podnikového vzdělávání většinou zahrnuje jak **aktivity tréninkové**, tak i **aktivity rozvojové**. Ani vzdělávací systém BC MCHZ není výjimkou a můžeme se setkat s oběma aktivitami. Ve stejné kapitole také hovořím o důležitosti **pozice manažera vzdělávání**, která je pro systematický přístup k podnikovému vzdělávání typická. Ve firmě BC MCHZ se s názvem pozice manažera vzdělávání sice neseznamujeme, ale zodpovědnost za vzdělávání je stanovena konkrétnímu zaměstnanci LZK, který proces plánuje, řídí jeho realizaci a vyhodnocuje. V této kapitole taktéž hovořím o **plánování a řízení kariéry**. S těmito aspekty vzdělávací systém společnosti taktéž pracuje. Ve firmě jsou na základě hodnocení identifikováni lidé s potenciálem, kteří se připravují na případné obsazení klíčových pozic (nebo již na nich jsou). Jsou

pro ně připravovány speciální širokospektré programy, které obsahují baterii vzdělávacích kurzů – plánuje se například zahraniční stáž, zasílání na odborné zahraniční konference, jazykové vzdělávání.

Poslední kapitoly podnikového vzdělávání jsem věnovala **talent managementu a moderním trendům ve vzdělávání**. Jak vyplývá na základě této analýzy, vzdělávací systém podniku nejenže systematicky pracuje s talentovanými pracovníky, které řadí do kategorie POOLu (nováčci) nebo skupiny D-Group (Development Group), ale taktéž využívá moderních trendů, teambuildingových i dobrovolnických akcí, které přispívají k jejich celkové stabilizaci v podniku. Pro firmu je práce s talenty klíčová nejen z hlediska budoucí generační obměny, ale též z pohledu udržení talentovaných pracovníků v podniku. Co se trendů týče, můžeme kromě webinářů nalézt i e-learningové vzdělávání realizované formou vzdělávací platformy Seduo. Tato platforma je však dostupná pouze úzkému okruhu pracovníků.

Aby byly odpovědi na výzkumné otázky přehledné a aby bylo zcela jasné, jakými kroky jsem postupovala, vytvořila jsem tabulku č. 2. Tato tabulka je členěna do 3 částí. V první části na levé straně můžeme vidět jednotlivé „Teoretické oblasti“, konkrétně se jedná o jednotlivé a klíčové poznatky v teoretické části, kterým jsem se výše věnovala. Aby bylo jasné, co se skrývá pod heslovitou poznámkou či názvem na levé straně, přidala jsem prostřední sloupec bližší specifikace. Třetí sloupec, nesoucí název BC MCHZ, odkazuje na vzdělávací systém podniku a na to, zda danou teoretickou oblast zahrnuje či nikoliv a případnou poznámku.

<i>Teoretické oblasti</i>	<b>Bližší specifikace</b>	<b>BC MCHZ</b>
<i>Úroveň jednotlivce</i>	Jak se jedinec učí? Křivka učení.	NE
<i>Motivace zaměstnance</i>		ANO – zpětná vazba, finanční spoluúčast
<i>Vazba na firemní strategii</i>		ANO
<i>Vazba na personální strategii</i>		ANO
<i>Identifikace vzdělávacích potřeb</i>		ANO
<i>Plán vzdělávání</i>	Cílová skupina, vzdělávací instituce, náklady, hodnocení výsledků	ANO
<i>Realizace vzdělávání</i>		ANO
<i>Hodnocení efektivity</i>		NE pouze některé úrovně viz. Tureckiová (2004)
<i>Realizace tréninkový i rozvojových aktivit</i>		ANO
<i>Osoba zodpovídající za vzdělávání zaměstnanců</i>		ANO – jasné rozlišení matice zodpovědností
<i>Plánování a řízení kariéry</i>		ANO
<i>Různorodost metod vzdělávání</i>		ANO
TM		ANO – systematická práce s poolem, vidina generační obměny

<i>Moderní trendy</i>		ANO – webináře, e-learning (SEDUO)
-----------------------	--	------------------------------------

*Tabulka 2: Pomocná tabulka – analýza vzdělávacího systému*

*Zdroj: vlastní tvorba autorky*

Pro zodpovězení dvou výše zmíněných výzkumných otázek jsem využila poznatků odborné literatury, které jsem následně dle tabulky č. 2 porovnávala s reálným vzdělávacím systémem podniku BC MCHZ.

Ze studia literatury tedy vyplývá, že klíčovým pilířem systematického vzdělávacího systému je návaznost na podnikovou strategii, politiku a cíle. Společnost BC MCHZ tuto návaznost explicitně deklaruje (kapitola 5.1). Dalším důležitým aspektem je samotný cyklus podnikového vzdělávání (identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivity), který je taktéž v podniku realizován. Firma disponuje detailním plánováním vzdělávacích akcí, které je následně navázáno na fázi realizace. Proces identifikace vzdělávacích potřeb taktéž probíhá hned v několika rovinách. Co se však týče hodnocení efektivity vzdělávání, firma realizuje pouze dvě z pěti možných úrovní. Kvůli absenci zbylých třech úrovní, firma není plně schopna vyhodnotit jejich plnou efektivitu a dopad na pracovní výkon., zda daná školení skutečně zaměstnance obohatila a měla pro ně pozitivní přínos. Díky tomuto se také podnik může dostat do situace, kdy sice bude pořádat kurzy a školení, avšak progres znalostí a dovedností se vůbec nemusí dostavit. Hodnocení efektivity ve všech úrovních by sice bylo pracné pro realizaci, nicméně by společnosti mohlo ušetřit peníze a čas.

Z provedené analýzy tudíž vyplývá, že vzdělávací systém společnosti BorsodChem MCHZ je systematický, strategický a také je v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání. Vzdělávací systém by tedy měl být funkční a měl by poskytovat dostatek prostoru pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Nicméně se můžeme setkat se situací, kdy společnost deklaruje

systematický přístup ke vzdělávání, garantuje postupy a stanovuje cíle, ale odezva v rovině chování zaměstnanců může být jiná, než je očekáváno. Vnímání vzdělávacího systému pracovníky se taktéž může lišit. Aby byla analýza vzdělávacího systému kompletní je nutné zahrnout nejen rovinu podniku (vzdělávací systém), ale také rovinu jednotlivců, kteří jsou v systému vzdělávání. V následujících kapitolách se proto budu věnovat reflexi vzdělávacího systému z pohledu zaměstnanců. Metodou kvantitativního anketního šetření bude zjišťováno, zda je systém využíván a zda reflektuje potřeby a zájmy zaměstnanců. Poté budou zjišťovány vzdělávací potřeby určité skupiny zaměstnanců skrze polostrukturovaný rozhovor s nadřazeným a analýzou popisu pracovní činnosti. Posledním krokem v empirické části bude syntéza a komparace získaných poznatků a návrh případných opatření na zlepšení systému.

## **7 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM PODNIKU Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ**

Cílem této diplomové práce je zhodnotit a popsat již dlouhodobě nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním výrobním podniku a zjistit jeho adekvátnost vzhledem k současným teoriím o firemním vzdělávání a reflexi směrem k zaměstnancům. V předchozí kapitole jsem odpověděla na dvě dílčí výzkumné otázky (Je vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku BC MCHZ systematický? Je vzdělávací systém v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání?). V této části se budu věnovat rovině zaměstnanců, kteří jsou v daném systému vzdělávání. Odpovědi na tři dílčí výzkumné otázky (viz. níže) budu hledat realizací kvantitativního anketního šetření.

Obecně můžeme o **kvantitativní metodologii** říci, že pracuje s numerickými daty a sociální realitu uchopuje po vzoru věd přírodních. Pracujeme zde s předem jasně definovaným předmětem zkoumání, kdy následně formulujeme hypotézy, které mají být potvrzeny či vyvráceny. Tuto výzkumnou strategii také volíme v případě, kdy chceme zkoumat velké skupiny jedinců. Nespornou výhodou realizace kvantitativního šetření je poměrně nízká finanční a časová náročnost. Jako nevýhodu bychom pak mohli jmenovat přehlédnutí specifických aspektů žité reality aktérů (Průcha, 2014). Vzhledem k dílčím výzkumným otázkám a cíli této diplomové práce, shledávám realizaci kvantitativního šetření v této části jako vhodnou volbu.

Metodu sběru dat bude představovat **anketa**. V některých publikacích se můžeme setkat se zaměňováním pojmu dotazník a anketa, což může být zapříčiněno nestanovením přesné hranice mezi těmito nástroji (Chráska, 2016). Na obecné rovině však můžeme říci, že anketa je tvořena několika meritorními otázkami, které se obvykle týkají jednoho centrálního tématu a některými zpřesňujícími otázkami sociodemografického charakteru. Minimální nebo maximální počet otázek v anketě není explicitně stanoven. O anketním šetřením se většinou, vzhledem k jeho rozsahu, hovoří jako o „doplňkovém“ nástroji k jiné metodě. Velkou nevýhodou anketního šetření je také tzv. samovýběr. O samovýběru souboru hovoříme tehdy, kdy se respondenti sami rozhodují, zda se do průzkumu zapojí či nikoliv, což pak může zkreslovat výsledky daného šetření (Reichel, 2009). Vzhledem k potřebám této diplomové práce, jsem se rozhodla právě pro realizaci anketního šetření. Důvod, proč zde zmiňuji i samovýběr vysvětlím následně v kapitole 9.

## 7.1 Formulace hypotéz a operacionalizace

Operacionalizace představuje v kvantitativním výzkumu proces, kdy překládáme teoretický jazyk do jazyka empirického tak, abychom ukazatele mohli měřit a třídit. Úzce s operacionalizací je taktéž propojena tvorba hypotéz. Hypotézu můžeme vysvětlit jako domněnku či smělé tvrzení o vztahu mezi určitými jevy, procesy nebo fakty. Samotná formulace hypotézy by nám měla umožnit daný vztah empiricky ověřovat. Můžeme si ji také představit jako pomyslný spojovací most mezi teorií a empirií. Jejich odvození začíná z teorie a následně ji skrze falzifikaci či verifikaci obohacuje (Reichel, 2009).

Na základě teoretického ukotvení a výsledku analýzy vzdělávacího systému, anketním šetřením naleznou odpovědi na tyto dílčí výzkumné otázky:

3. DVO – Reflektuje vzdělávací systém v podniku potřeby zaměstnanců?
4. DVO – Vytváří vzdělávací systém optimální podmínky pro učení?
5. DVO – Rozvíjí vzdělávací systém znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon pracovní činnosti?

S ohledem na teoretický základ této práce a výše zmíněné výzkumné otázky, jsem stanovila následující hypotézy, které budou ověřovány šetřením:

**H1 – Vzdělávací akce pomáhají zlepšovat schopnosti a znalosti k dosahování optimálního pracovního výkonu.**

Jak již víme z teoretické části, jedním z cílů podnikového vzdělávání je zlepšení a optimalizace pracovního výkonu, která povede ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Tato hypotéza bude testována následující baterií otázek:

1. Zvyšují se vaše znalosti a schopnosti při plnění pracovních povinností po absolvování školení?

2. Je pro vás řešení pracovních problémů jednodušší po absolvování vzdělávací akce?
3. Využíváte znalosti získané ze vzdělávacích aktivit v praxi? (použitelné i pro H2 dle Armstronga)

### H2 – Vzdělávací systém vytváří optimální podmínky pro učení.

Tato hypotéza se týká hlavně úrovně jednotlivce, které jsem se věnovala v prvních kapitolách teoretické části. Mezi faktory, které mohou ovlivňovat to, co jsme schopni se naučit, patří například jasný účel, význam, praxe etc. (viz kapitola 1.1.). Závorky s textem psaným kurzivou, které se někde vyskytují za otázkami, značí doplnění pro respondenty výzkumu. Verifikovat budu hypotézu na základě těchto otázek:

4. Je pro vás vzdělávání v podniku z hlediska získávání nových znalostí a informací důležité?
5. Kolik vzdělávacích akcí absolvujete za rok? *(všechna školení – zákonná, bezpečnostní jakákoliv, například BOZP)*
6. Je vám jasný účel vašeho vzdělávání? *(Víte, proč musíte absolvovat konkrétní vzdělávací akce?)*
7. Můžete si při osvojování nových poznatků v rámci firemního vzdělávání zvolit vlastní tempo a časový rozvrh?
8. Vyhovují vám formy vzdělávání? *(prezenční školení, online školení, workshop atd.)*
9. Máte možnost participovat na výběru vzdělávacích aktivit? (dle teorie zvyšuje spokojenost a motivaci)

### H3 – Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje v BC MCHZ.

Pokud firma uplatňuje systematický přístup ke vzdělávání, jak již víme z teoretické části, měli by být v tomto systému pracovníci spokojeni a motivováni k dalšímu rozvoji. Pro ověření jsem zvolila následující otázky:

10. Jste spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje v BC MCHZ?



11. Jste spokojeni s úrovní interních vzdělávacích akcí?
12. Jste spokojeni s úrovní externích vzdělávacích akcí?
13. Je něco, co ve vzdělávacím systému postrádáte? (otevřená)

Pro realizaci anketního šetření tedy vyvstaly 3 hypotézy, které budou potvrzeny či vyvráceny. Na tyto hypotézy je taktéž napojeno 13 anketních otázek. Samotné hypotézy a otázky byly formulovány s ohledem na to, že zaměstnanci jsou se svým vzdělávacím plánem na daný rok obeznámeni a vědí, jakých vzdělávacích aktivit se mají účastnit.

## **7.2 Výzkumný soubor a realizace výzkumu**

Jak můžeme vidět v předchozí podkapitole, anketa obsahuje třináct otázek uzavřených a jednu otevřenou otázku. U otázek jsem zvolila škálovou jednostrannou čtyřbodovou stupnici, která předpokládá negativní nebo pozitivní hodnocení. Tímto jsem chtěla získat jednoznačná vyjádření respondentů a zamezit úniku k neutrálním odpovědím a středním hodnotám.

Anketa byla distribuována po firmě plošně, snažila jsem se o oslovení co nejvyššího počtu respondentů. Nerealizovala jsem tedy některou z metod výběru vzorku, ale usilovala jsem zahrnutí celé cílové populace. Anketa byla taktéž k dispozici v papírové i elektronické podobě. Zaměstnanci, kteří disponují přístupem k vlastní pracovní e-mailové schránce, byli požádáni o vyplnění elektronicky skrze personální oddělení. Někteří zaměstnanci nedisponují vlastní pracovní e-mailovou schránkou, ale mají přístup k souhrnné schránce (například celého velínu), zde byla anketa taktéž distribuována. Pro ty, kteří nemají přístup ani do jedné e-mailové domény, byla anketa k dispozici i v papírové podobě v prostorách recepce. Papírová i elektronická forma ankety byla vždy opatřena průvodním dopisem, který

respondenty seznámil s cílem a účelem výzkumu a dalšími náležitostmi (celé znění viz přílohy). Před spuštěním anketního šetření byla taktéž realizována pilotáž, kde byla diskutována vhodnost a srozumitelnost připravených otázek. Pilotáže se zúčastnila personální manažerka a provozní pracovník velínu. Znění některých otázek bylo následně upraveno.

### 7.3 Vyhodnocení ankety

V současné chvíli v podniku pracuje 380 zaměstnanců a do anketního šetření se zapojilo 105 (27,6 %) z nich. 95 anketních listů bylo vyplněno elektronicky, 10 bylo odevzdáno v papírové podobě. Stanovený cíl, zahrnout do šetření co největší počet respondentů a provést vyčerpávající výběr, nebyl naplněn a dle účasti tedy nemůžeme šetření považovat za reprezentativní. V následujících řádcích vyhodnotím anketu za pomoci absolutní a relativní četnosti. Tyto údaje by měly být pro anketu vzhledem k jejímu rozsahu a cílům, dle Čermáka (2006), dostačující.

Jak jsem již uvedla v předchozích řádcích hypotéza **H1** zní Vzdělávací akce pomáhají zlepšovat schopnosti a znalosti k dosahování optimálního pracovního výkonu. Toto tvrzení bylo testováno otázkami 1–3 a výsledek můžeme vidět v tabulce 3. Ve všech otázkách se pohybujeme ve většinové kladné hladině (ano, spíše ano). Zaměstnanci tedy potvrzují zvýšení znalostí po absolvování školení a současně také získané znalosti používají v praxi. Pro 75 % respondentů je také jednodušší řešení pracovních problémů po absolvování školení. Těmito údaji je tedy H1 potvrzena.

Odpověď / otázka	ABSOLUTNÍ ČENOST			RELATIVNÍ ČETNOST V %		
	č. 1	č. 2	č. 3	č. 1	č. 2	č. 3
Ano	62	21	53	58,9	19,6	50
Spíše ano	36	58	45	33,9	55,4	42,9
Spíše ne	7	26	7	7,1	25	7,1
Ne	0	0	0	0	0	0

Tabulka 3: Četnost odpovědí na otázky 1–3 v anketním šetření

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Následující hypotéza **H2** zní: Vzdělávací systém vytváří optimální podmínky pro učení. Zde jsem se zaměřila na rovinu jednotlivce a snažila jsem se zjistit, zda jsou zaměstnanci k učení motivováni a jaké vůbec jsou podmínky pro učení. Tato hypotéza byla testována otázkami 4–9 a četnosti odpovědí můžeme vidět v tabulce 4. Zde se stále spíše pohybujeme v kladných hodnotách ano a spíše ano, ale můžeme si také všimnout výskytu negativních odpovědí. Na důležitosti vzdělávání podniku z hlediska nových znalostí a informací se respondenti téměř shodli. Výrazně kladnou rovinu můžeme vidět i co se týče jasnosti účelu firemního vzdělávání. Podobně jsou na tom i otázky týkající se forem (č. 8) a možnosti participace (č. 9). V otázce č. 7 týkající se volby vlastního tempa a rozvrhu se nám respondenti roztržili do téměř dvou polovin. Otázku číslo 5 jsem z důvodu odlišné škály zpracovala v grafu 2 viz níže. Zde také můžeme vidět, že vzdělávací systém není předimenzovaný a pořádá počet vzdělávacích akcí úměrný svým potřebám. Avšak na základě celkového výsledku této ankety a také výsledku analýzy vzdělávacího systému dle podnikových dokumentů tuto hypotézu označuji za nepotvrzenou. Zaměstnancům je jasný účel jejich vzdělávání a mohou participovat na výběru vzdělávacích aktivit, což by mělo být pro

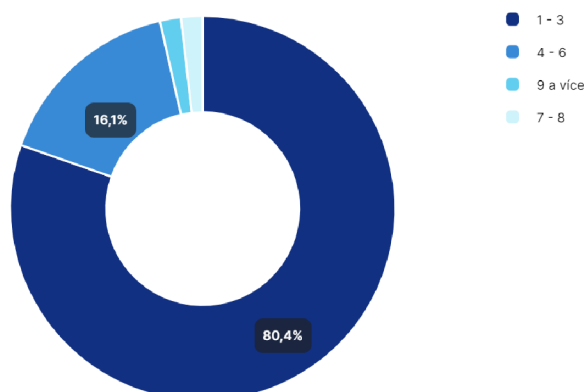
pracovníky, dle teoretických poznatků, motivační a také uspokojující. Můžeme však konstatovat, že zaměstnanci příliš neovlivní časový rozvrh, harmonogram a nemají šanci zvolit si své vlastní tempo studia. Díky nízké účasti v anketním šetření, nemůžeme výsledek zobecnit na celou společnost, nicméně nedostatečnou reflexi úrovně jednotlivce v rámci vzdělávacího systému jsem identifikovala již v předchozí analytické části a dá se předpokládat, že to pro společnost reálně problémem je. Pokud by se společnost chtěla na zlepšování vzdělávacího systému zaměřit, měla by, dle mého šetření, začít právě v této rovině. Z anketního šetření neshledávám tuto oblast zcela opomíjenou a zanedbanou, nicméně určitý nedostatek se zde objevuje.

Odpověď / otázka	ABSOLUTNÍ ČENOST					RELATIVNÍ ČETNOST V %				
	č. 4	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 4	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9
Ano	77	79	28	24	41	73,2	75	26,8	23,2	39,3
Spíše ano	24	22	32	70	43	23,2	21,4	30,4	66,1	41,1
Spíše ne	4	2	32	9	13	3,6	1,8	30,4	8,9	12,5
Ne	0	2	13	2	8	0	1,8	12,5	1,8	7,1

Tabulka 4: Četnost odpovědí na otázky 4-9 v anketním šetření

Zdroj: vlastní tvorba autorky

## 5. Kolik vzdělávacích akcí absolvujete za rok?



Graf 2: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 5 v anketním šetření.

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Znění poslední hypotézy je následující **H3 – Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje v BC MCHZ.** Analýzou vzdělávacího systému dle podnikových dokumentů jsem zjistila, že vzdělávací systém je systematický a navazující na strategické cíle společnosti a je v souladu s teoretickými poznatky o firemním vzdělávání. Toto zjištění a současně i hypotéza nás tedy směřuje k tomu, že by zaměstnanci měli být se vzdělávacím systémem spokojeni a měli by mít dostatek příležitosti pro vzdělávání a profesní rozvoj. Jak jsem však současně uvedla v kapitole 6, deklaráce a prohlášení vzdělávacího systému mohou být pozitivní a systematické, což ale ještě neznamená, že systém bude stejně pozitivně reflektován zaměstnanci. Nicméně tento předpoklad se v případě vzdělávacího systému BC MCHZ nenaplnil. Jak můžeme vidět v tabulce 5, opět se pohybujeme převážně v kladných hodnotách (ano, spíše ano). Narazit můžeme i na záporné hodnoty (Spíše ne, ne), ale v poměrně menší míře, než tomu bylo u předchozí hypotézy. Součástí baterie otázek byla taktéž otevřená otázka č. 13, která zjišťovala, zda a co zaměstnanci ve vzdělávacím systému postrádají. Souhrnné výsledky můžeme vidět v tabulce 6. Jednotlivé připomínky jsem rozdělila dle významu do kategorií a následně

seřadila dle četnosti. Více než polovina pracovníků ve vzdělávacím systému nic nepostrádá. Následně můžeme vidět nedostatky ve vzdělávání hlavně technického charakteru. Do kategorie číslo 7 Ostatní, jsem zařadila ty kategorie, které byly označeny méně než dvěma respondenty. Nicméně na základě výše uvedených dat mohu hypotézu H3 potvrdit.

Odpověď / otázka	RELATIVNÍ ČETNOST V					
	ABSOLUTNÍ ČENOST			%		
	č. 10	č. 11	č. 12	č. 10	č. 11	č. 12
Ano	44	32	32	42,1	30,4	30,4
Spíše ano	43	54	64	41,1	51,8	60,7
Spíše ne	13	15	7	12,5	14,3	7,1
Ne	4	4	2	3,6	3,6	1,8

Tabulka 5: Četnost odpovědí na otázky 10-12 v anketním šetření

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Název kategorie	Upřesnění	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST V %
1. Nic nepostrádám	-	61	58,4
2. Odborná školení	Hl. technického charakteru	9	9
3. Jazykové vzdělávání	Intenzita, face to face	8	7,2
4. Provázanost s praxí	Aktuálnost, individuální přístup	7	7
5. Školení software	Excel, word, BPM	6	5,4
6. Nevím		4	3,6
7. Ostatní	Osobní kontakt, modernější prostředky, online školení, soft skills – spolupráce v týmu	10	9,4

Tabulka 6: Kategorizace otevřené otázky č. 13 v anketním šetření

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Na základě anketního šetření byly verifikovány dvě hypotézy, jedna byla falzifikována. Můžeme říci, že vzdělávací akce realizované v rámci

podnikového vzdělání společnosti BC MCHZ pomáhají zlepšovat schopnosti a znalosti, které pomáhají k dosahování optimálního pracovního výkonu, současně jsou zaměstnanci s takto nastaveným systémem vzdělávání a rozvoje spokojeni. Hypotéza, týkající se hlavně úrovně jednotlivce, tvrdící, že vzdělávací systém vytváří optimální podmínky pro učení, byla falzifikována. Co se týče odpovědí na stanovené dílčí výzkumné otázky (3-5 viz. výše), vzdělávací systém podniku rozvíjí znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon pracovní činnosti a současně reflektuje potřeby svých zaměstnanců. V rovině vytváření optimálních podmínek pro učení jednotlivce, můžeme identifikovat znatelné nedostatky, které jsem popsala výše. Stále však platí, že slabou stránkou realizovaného šetření je nízká účast zaměstnanců společnosti. Vyčerpávající výběr nebyl naplněn a nemůžeme hovořit o reprezentativitě daného vzorku a snažit se o zobecnění na celou společnost. Výsledky anketního šetření jsou tedy spíše orientační, nicméně vhodně doplňují analýzu vzdělávacího systému.

Po dokončení kvantitativní části výzkumu se můžeme přesunout ke kapitole č. 8, kde budu pracovat s analýzou popisu pracovní činnosti a polostrukturovaným rozhovorem s nadřízeným. Skrze tyto dvě metody identifikuji potřeby konkrétního oddělení, které následně porovnam s výsledky z anketního šetření a analýzy vzdělávacího systému.

## **8 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB VYBRANÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ**

Tato kapitola bude věnována identifikaci vzdělávacích potřeb hned dvěma metodami – analýzou popisu pracovní činnosti a rozhovorem s nadřízeným. Jak uvádí Bartoňková (2013) je vhodné při identifikaci vzdělávacích potřeb kombinovat více metod, abychom získali komplexnější pohled. K realizaci této empirické části jsem se rozhodla, protože se

domnívám, že by výsledky mohly být odlišné, pokud by byly vztaženy ke konkrétnímu pracovnímu místu. Tímto krokem chci důkladněji ověřit, jestli je vzdělávací systém opravdu funkční ve firemní praxi a deklarovaná systematická a strategická nezůstává jen na papíře. Tento krok vnímám také jako vhodný, vzhledem k nízkému počtu odpovědí v anketním šetření.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb ve společnosti BorsodChem MCHZ byl vybrán útvar LZK (lidské zdroje a komunikace). Toto oddělení jsem si zvolila, protože se dlouhodobě o personální práci zajímám a v budoucnu bych se v této oblasti ráda realizovala a působila v ní. Specifikaci účastníků výzkumu a metodiku uvedu v kapitolách níže.

## 8.1 Metodika výzkumu

V této části mé diplomové práce, jak jsem již nastínila výše, se budu zabývat identifikací vzdělávacích potřeb konkrétní skupiny zaměstnanců. Vznáším dvě dílčí výzkumné otázky:

6. DVO – Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle popisu pracovní činnosti?

7. DVO – Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle manažerky daného útvaru?

Pro zjištění vzdělávacích potřeb použiji vzhledem ke svým výzkumným otázkám dvě odlišné metody. Jako první identifikuji potřeby prostřednictvím popisů pracovních činností jednotlivých zaměstnanců (odpověď na DVO č. 6) a následně realizuji kvalitativní polostrukturovaný rozhovor s manažerkou daného útvaru (odpověď na DVO č.7).

Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, kterému jsem se věnovala v kapitole 7, kvalitativní přístup není založen na numerických datech, neverifikuje a nefalzuje hypotézy a nepracuje s tvrdými daty. Kvalitativní výzkumná strategie představuje cestu k porozumění a následnému



zkoumání interpretace aktérů. V průběhu získáváme empiricky bohatá data, která však nejsou následně kvantifikována. Dalším podstatným rozdílem od kvantitativního výzkumu je vysoká pružnost a nízká strukturovanost. Výzkumník je úzce spjat s terénem a aktivně reaguje na jeho podněty, může například upravovat samotné otázky v reakci na nová zjištění (Hendl, 2005).

Kvalitativní výzkum může být řešen mnoha přístupy v závislosti na cíli a vymezeném předmětu výzkumu. V této diplomové práci využiji přístup případové studie. Případová studie představuje jednu z nejčastěji užívaných strategií v kvalitativním výzkumu. V centru našeho zájmu je případ (osoba, skupina, organizace), který se objevuje v určitém kontextu a vymezené hranici. Tato strategie poskytuje komplexní náhled na definovaný případ. Výzkumné otázky v tomto přístupu nejčastěji začínají slovy „proč“ a „jak“ (Miovský, 2006). Hendl (2005) zde dodává, že výzkumná otázka taktéž může začínat formulací „jaké jsou...“. Pro práci s daty jsem zvolila metodu zakotvené teorie v pojetí Strausse a Corbinové (1999). S přihlédnutím k rozsahu práce a stanoveným cílům však provedu pouze otevřené kódování, což je *„část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů“* (Strauss & Corbinová, 1999, str. 43). Během tohoto kódování tedy rozebíráme, prozkoumáváme a konceptualizujeme.

Vzhledem k povaze výzkumu jsem jako metodu sběru dat zvolila polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor, dle Miovskeho (2006), představuje jeden z nejlepších nástrojů pro kvalitativní výzkum. Kombinací nestrukturovaného a strukturovaného interview v podstatě eliminujeme všechny nevýhody, které v sobě tyto dvě metody skrývají. Před samotným rozhovorem si připravíme okruhy otázek, případně témata, na které nesmíme zapomenout. V samotném průběhu rozhovoru pak můžeme měnit pořadí otázek a také můžeme vznášet doplňující otázky. Jde nám o to, aby respondent správně chápal smysl jednotlivých otázek a podával relevantní odpovědi (Miovský, 2006).

V této kapitole jsem tedy vysvětlila, proč a jakým způsobem budu v této fázi výzkumu postupovat. V následujících podkapitolách jako první provedu analýzu pracovního místa skrze popis pracovní činnosti. Tuto analýzu provedu záměrně před polostrukturovaným rozhovorem s nadřízenou daného útvaru, abych už znala předem potřeby daného týmu a mohla případně klást doplňující otázky manažerce útvaru LZK.

## 8.2 Analýza popisu pracovního místa

Jak jsem již zmínila v kapitolách výše, pro identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců LZK použiji metody analýzy popisu pracovního místa a polostrukturovaný rozhovor s nadřízeným.

Aby byla analýza kompletní budu se zabývat popisy pracovních míst všech řádových zaměstnanců LZK. Konkrétně se jedná o dvě pozice personalistek, dvě mzdové účetní a jedné referentky back office. Výčet náplně pracovní činnosti, můžete nalézt v příloze. V následujících řádcích vždy uvedu vzdělávací potřeby, které z tohoto popisu vyplývají.

Z popisu pracovní činnosti **Personalisty I** vyplývají vzdělávací potřeby v těchto oblastech:

- Osobnost a rozvoj
  - Organizační schopnosti
  - Komunikační schopnosti
  - Pečlivost
  - Vyjednávací schopnosti
  - Hospodárnost
  - Analytické schopnosti
- Znalost vnitřních systémů, procesů a dokumentů
  - Znalost systému a fungování Cafeterie
- Znalosti software

- Docházkový a stravovací systém
- Internet
- Microsoft Excel
- Microsoft Word
- SAP
- SW speciální
- Windows
- Odborné
  - Znalost personalistiky a personálních procesů
    - Nábor, vedení pohovorů, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj
  - Znalost legislativy, zákoníku práce, GDPR, přesah do daňové legislativy (benefitní systém)
  - Znalosti z oblasti psychologie
- Jazykové dovednosti
  - Znalosti angličtiny (komunikace se zahraničními stážisty)

Pro **Personalistu II** vyplývají na základě popisu pracovního místa potřeby vzdělávání v oblastech:

- Osobnostní a rozvojové vlastnosti
  - Organizační schopnosti
  - Výborné komunikační schopnosti (komunikace vně i uvnitř firmy)
  - Pečlivost
  - Vyjednávací schopnosti
  - Hospodárnost
  - Analytické schopnosti
- Znalost vnitřních systémů, procesů a dokumentů
  - Znalost systému DB GIBON

- Znalosti software
  - Internet
  - Microsoft Excel
  - Microsoft Word
  - SAP
  - SW laboratorní
  - SW speciální
  - Windows
- Odborné
  - Znalost personalistiky a personálních procesů
    - Hodnocení zaměstnanců, péče o zaměstnance
  - Znalost legislativy, zákoníku práce, GDPR, přesah do daňové legislativy (darovací a sponzorské smlouvy)
- Jazykové dovednosti
  - Znalosti angličtiny (je kontaktní osobou pro maďarskou centrálu společnosti)

Pro **mzdovou účetní** vyplývají vzdělávací potřeby v následujících oblastech:

- Osobnostní a rozvojové vlastnosti
  - Pečlivost
  - Hospodárnost
  - Analytické schopnosti
  - Logické myšlení
  - Přesnost
  - Pozornost
- Znalost vnitřních systémů, procesů a dokumentů
  - Znalost systému ZPC
- Znalosti software
  - Docházkový a stravovací systém

- Internet
- Lotus Notes
- MARK Personalistika
- MARK Mzdy
- Microsoft Excel
- Microsoft Word
- SAP
- Windows
- Odborné
  - Výborná znalost legislativy, zákoníku práce, oblasti daní, zdravotního a sociálního pojištění, důchodového pojištění, exekčního a soudního řádu, zákona o zaměstnanosti

Potřeby vzdělávání pro **referentku back office** jsou následující:

- Osobnostní a rozvojové vlastnosti
  - Organizační schopnosti
  - Pečlivost
  - Logické myšlení
  - Hospodárnost
  - Analytické schopnosti
  - Komunikační dovednosti
- Znalost vnitřních systémů, procesů a dokumentů
  - Znalost systému XIBO, DB GIBON
- Znalosti software
  - Docházkový a stravovací systém
  - Internet
  - Lotus Notes
  - MARK Personalistika
  - Microsoft Excel
  - Microsoft PowerPoint

- Microsoft Word
- SAP
- Windows
- Jazykové dovednosti
  - Aktivní angličtina

Ve výčtu výše můžeme tedy nalézt odpověď na dílčí výzkumnou otázku číslo 6 - Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle popisu pracovní činnosti? Aby tedy pracovníci LZK byli schopni podávat optimální a žádoucí pracovní výkon, měli by být výše zmíněné vzdělávací potřeby uspokojovány systematickým firemním vzděláváním. Po identifikaci vzdělávacích potřeb z popisů pracovní činnosti, se nyní můžeme přesunout k části 8.3, která bude věnována odpovědi na dílčí výzkumnou otázku číslo 7.

### **8.3 Rozhovor s nadřízeným**

Abych mohla zodpovědět dílčí výzkumnou otázku číslo 7 - Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle manažerky daného útvaru, realizovala jsem s manažerkou útvaru LZK polostrukturovaný rozhovor. Před samotným interview jsem si stanovila tyto okruhy otázek, přepis samotného rozhovoru je k nalezení v příloze:

- Jak hodnotíte nastavený systém vzdělávání?
- Jaké jsou vzdělávací potřeby vašeho týmu?
- Napadají vás ještě další vzdělávací potřeby, které by mohly pracovní výkon zlepšit a přímo nevyplývají z popisu pracovní činnosti vašich podřízených?
- Myslíte si, že dokáže vzdělávací systém pokrýt potřeby vašich podřízených?
- Jak hodnotíte pracovní výkony svých podřízených?

V průběhu rozhovoru jsem poté vznesla ještě dvě doplňující otázky:

- Víte o nějakých nedostatcích, které členové vašeho týmu mají? A které by se daly odstranit případným vzděláváním?
- Je míra vzdělávacích aktivit stejná u všech vámi řízených pozic?

Získaná data prošla otevřeným kódováním. Na základě tohoto kódování jsem určila 3 dominantní kategorie. V řádcích níže se budu jednotlivým kategoriím podrobně věnovat. Vždy ke kategoriím uvedu pojmy, které zastřešují a příklady z realizovaného rozhovoru, aby bylo průkazné, z jaké výpovědi jsem při tvorbě vycházela. Po uvedení jednotlivých výpovědí vždy následně identifikuji vlastnosti dané kategorie a přiřadím konkrétní dimenze. Pro přehlednost uvedu dimenzi ke konkrétní vlastnosti v závorce.

První identifikovaná kategorie nese název **reaktivní vzdělávací potřeby**. S tímto termínem jsme se mohli setkat již v teoretické části v kapitole číslo 2.1 Definice vzdělávací potřeby. Reaktivní vzdělávací potřeby můžeme chápat jako akutní, vyvstávající v důsledku vysoké chybovosti, nebo jako reagující na vzniklé podmínky (změny v legislativě). Tato kategorie sdružuje pojmy: aktualizace a udržování znalostí legislativy, plnění povinností, odborné znalosti, hodnocení výkonu, volba školení dle výkonu, diskuze. Citace přímo z rozhovoru jsou následující (M – manažerka):

*M: Pochopitelně naše vzdělávání je zaměřeno na to, abychom udrželi znalosti a kompetence k tomu, co děláme. Toto se týká hlavně té odborné práce, například změn ve mzdových předpisech, legislativních změn, abychom je promítli správně do všech systému, za které jsme ve firmě zodpovědné. Jsou to změny v oblasti mzdového účetnictví, ale také personalistiky jako takové. To jsou tedy ty nejčastější typy praktických školení, které vyplývají z legislativy.*

*M: Třeba zhodnotím ten její výkon, jestli jí to jde nebo nejde a podle toho zvolím dané školení. Například techniky, jak čelit dotazům novinářů, aby se člověk nezamotal.*

Jako vlastnosti a dimenze kategorie reaktivní potřeby jsem identifikovala kontinuitnost (nepřetržitě, dle potřeby) a nutnost (vysoká).

Jako druhou nalezenou kategorií je možné uvést **proaktivní vzdělávací potřeby**. Tento termín byl v teoretické části kapitoly 2.1 taktéž zmíněn. Proaktivní vzdělávací potřeby jsou úzce spjaty se strategií a plánováním podniku. Patří zde také vzdělávací potřeby spjaté s rozšiřováním kompetencí a pracovními postupy. Jsou zde sdruženy pojmy jako: HR – zvládnutí komunikace, změna plánování – úprava typů školení, podpora a plnění cílů. Citace zní:

*M: i když všichni ti zaměstnanci čelí komunikaci se zaměstnanci poměrně těsně. Musí být tedy všichni schopni zvládat to komunikačně.*

*M: Řekla bych, že v průběhu těch let měním ty typy školení, které by měli absolvovat. Jestli vidím, že nás čekají... nebo... (odmlka)... Jedna personalistka má v popisu práce, že musí umět i komunikovat s veřejností a médii. Tak samozřejmě jí vlastně poskytují i školení tohoto typu, která jsou různě zaměřená...*

Mezi vlastnosti kategorie proaktivní vzdělávací potřeby patří například návaznost (vysoká – na KPI), strategičnost (vysoká – vyplývají z podnikové strategie).

Poslední kategorií, kterou jsem identifikovala, je **vzdělávací systém**. Mohlo by se zdát, že tato kategorie na předešlé nenasazuje a spíše se pojí na předchozí části výzkumu, které byly věnovány vzdělávacímu systému jako celku. Nicméně opak je pravdou a tato kategorie úzce navazuje na uspokojování různých typů potřeb. Jde zde hlavně o to, jak vzdělávací systém na potřeby reaguje, reflektuje je a jestli je schopen je uspokojit. Pojmy, které se zde objevují jsou: optimální nastavení, pokrytí potřeb, možnosti,



nutnost přínosu, ne vzdělávání pro vzdělávání, individuální přístup. Citace z textu jsou:

*M: Jelikož jsem vlastně strůjcem toho systému, tak ho samozřejmě hodnotím pozitivně. Myslím si, že nastavený je dobře, i když pořád je co zlepšovat. Tak že zejména tedy odpovídá tomu, co ta firma potřebuje, což je to nejdůležitější hledisko. Myslím si, že pokrývá ty naše potřeby.*

*M: A nenarazili jsme, že by nám v tom třeba bránily peníze, formy. Vždycky jsme schopni najít prostor, časové úseky a tak dále.*

*M: No to je dobrá otázka, určitě není. Ten systém nefunguje tak, že každý musí absolvovat 5 školení za rok. Neškolíme proto, aby... ehm... neabsolvují školení proto, abych absolvoval školení, ale jdu tam tehdy, když je to nutné a něco přinesou.*

Mezi vlastnosti kategorie vzdělávacího systému patří například funkčnost (vysoká) a adekvátnost (vysoká).

Provedením analýzy polostrukturovaného rozhovoru byla nalezena odpověď na dílčí výzkumnou otázku číslo 7 Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle manažerky daného útvaru. U řadových zaměstnanců LZK jsme tedy identifikovali proaktivní a reaktivní potřeby. Dle výpovědi manažerky útvaru vzdělávací systém tyto potřeby optimálně pokrývá.

## **8.4 Odpovědi pracovníků LZK v anketě**

Jak jsem již zmiňovala výše, snažím se při analýze vzdělávacího systému společnost BC MCHZ o komplexní pohled na zkoumanou problematiku. Výše jsem identifikovala potřeby útvaru LZK skrze popis pracovní činnosti a polostrukturovaný rozhovor s manažerkou útvaru. V této analytické části jsem vyhodnotila, že vzdělávací systém podniku potřeby uspokojuje. Nyní se však chci zaměřit na to, jestli daný vzdělávací systém reflektuje potřeby nejen z pohledu zaměstnavatele ale i zaměstnance. Rozhodla jsem se proto pro uvedení výpovědí členů týmu LZK v anketním

šetření. Na tomto místě dochází k protnutí identifikace vzdělávacích potřeb konkrétního útvaru s reflexí vzdělávacího systému z pohledu zaměstnanců. Struktura odpovědí zůstává stejná jako v kapitole 7. Pracovní tým LZK tvoří 5 osob, uvedu tedy pouze relativní četnosti.

Baterie otázek 1-3 testovaly hypotézu **H1** – Vzdělávací akce pomáhají zlepšovat schopnosti a znalosti k dosahování optimálního pracovního výkonu. Odpovědi pracovníků LZK můžeme vidět v tabulce č. 7. Ve všech otázkách se pohybujeme ve většinové kladné hladině (ano, spíše ano). Pracovníci LZK tedy potvrzují zvýšení znalostí po absolvování školení a současně také získané znalosti používají v praxi. Získané znalosti zaměstnancům taktéž pomáhají při řešení pracovních problémů.

ABSOLUTNÍ ČENOST			
Odpověď / otázka	č. 1	č. 2	č. 3
Ano	1	0	4
Spíše ano	4	5	1
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0

Tabulka 7: Četnost odpovědí na otázky 1–3 v anketním šetření LZK

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Následující hypotéza **H2** zní: Vzdělávací systém vytváří optimální podmínky pro učení. Zde jsem se zaměřila na rovinu jednotlivce a snažila jsem se zjistit, zda jsou zaměstnanci k učení motivováni a jaké vůbec jsou podmínky pro učení. Tato hypotéza byla testována otázkami 4–9 a četnosti odpovědí můžeme vidět v tabulce 8. Dominantě se opět pohybujeme v kladných hodnotách. Otázku číslo 5 jsem z důvodu odlišné škály

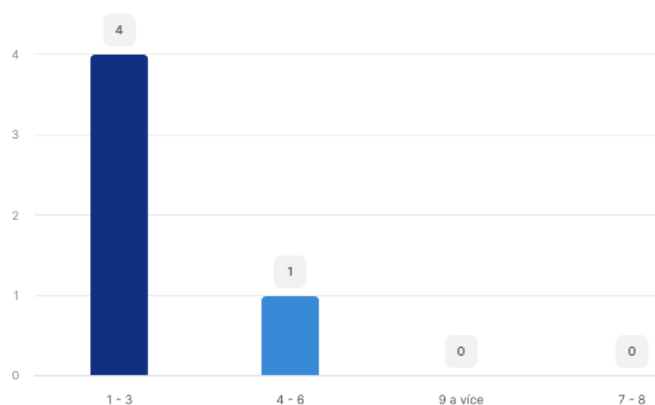
zpracovala v tabulce viz níže. Pokud bychom hypotézu H2 prověřovali na základě odpovědí LZK, mohli bychom ji označit za platnou.

ABSOLUTNÍ ČENOST					
Odpověď / otázka	č. 4	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9
Ano	4	5	2	2	5
Spíše ano	1	0	3	3	0
Spíše ne	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0

Tabulka 8: Četnost odpovědí na otázky 4-9 v anketním šetření LZK

Zdroj: vlastní tvorba autorky

### 5. Kolik vzdělávacích akcí absolvujete za rok?



Graf 3: Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 5 v anketním šetření LZK

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Znění poslední hypotézy je následující **H3 – Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje v BC MCHZ.** Jak můžeme vidět v tabulce číslo 9, pohybujeme se opět v kladných hodnotách. Co se týče otevřené otázky číslo 13, tak 2 respondenti uvedli, že v systému nic nepostrádají, jeden participant odpověděl, že by přivítal ve vzdělávání širší

okruh témat, ale co se týče konkrétně vzdělávání pro výkon svého zaměstnání nic nepostrádá. Jeden pracovník taktéž uvedl, že by přivítal více online školení.

ABSOLUTNÍ ČENOST			
Odpověď / otázka	č. 10	č. 11	č. 12
Ano	4	5	2
Spíše ano	1	0	3
Spíše ne	0	0	0
Ne	0	0	0

Tabulka 9: Četnost odpovědí na otázky 10-12 v anketním šetření LZK

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Odpovědi pracovníků v LZK tedy neukázaly rozpor mezi tím, co bylo zjištěno identifikací vzdělávacích potřeb a anketním šetřením. Vzdělávací systém BC MCHZ tedy pokrývá identifikované potřeby personálního týmu.

## 9 SHRNU TÍ VÝSLEDKU VÝZKUMU A DISKUZE

Předchozí kapitoly empirické části této diplomové práce se zabývaly metodologií výzkumu, analýzou a interpretací získaných dat. V této kapitole bych ráda shrnula celkové výsledky dílčích analytických částí, navrhla případná opatření pro zlepšení a refletovala limity výzkumného šetření.

Hlavní výzkumná otázka, *Jakou má vzdělávací systém podniku BC MCHZ podobu a je vzdělávací systém podniku funkční?* byla postupně zodpovězena prostřednictvím 7 dílčích výzkumných otázek. Pro zodpovězení těchto dílčích výzkumných otázek jsem využila metody jak kvalitativní, tak i kvantitativní. Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit a popsat již dlouhodobě nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve

výrobním podniku BorsodChem MCHZ, s.r.o. a zjistit jeho adekvátnost vzhledem k současným teoriím o firemním vzdělávání a reflexi směrem k zaměstnancům.

První dvě dílčí výzkumné otázky zněly *Je vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku BC MCHZ systematický? Je vzdělávací systém v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání?* K zodpovězení těchto otázek jsem využila poznatků teoretické části, která mi jasně stanovila, jakých podob má systematické a strategické vzdělávání nabývat. Současně jsem také komparovala, zda jsou i další roviny v souladu s teoretickými poznatky o firemním vzdělávání. Z provedené analýzy vyplynulo, že vzdělávací systém společnosti BorsodChem MCHZ je systematický a také je v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání. Vzdělávací systém jasně navazuje na podnikem stanovené cíle a strategii, patrné je také propojení s personální strategií. Systém pracuje s motivací zaměstnanců, plánováním a řízením kariéry. Vzdělávací systém také strategicky pracuje s jednotlivými cykly firemního vzdělání. Neopomíná talent management a zavádění moderních trendů. Absentující ve vzdělávacím systému, dle studia podnikových dokumentů, je však úroveň jednotlivce, což může vést k jisté míře demotivace a k menší ochotě ke vzdělávání. Úroveň jednotlivce zahrnuje například křivku učení, která dle Armstronga (1999) představuje velmi důležitý aspekt v procesu vzdělávání. Abychom se totiž něco naučili, musíme zohlednit mimo jiné naše časové možnosti a je třeba počítat i s určitými stagnačními fázemi. Pro získávání nových poznatků je pak také důležitá možnost zvolit si vlastní tempo a časový rozvrh (Armstrong, 1999). Glaveski (2019) dále v pojetí jednotlivce zdůrazňuje jasný účel a cíl vzdělávání, který může výrazně přispět k ochotě a motivaci vzdělávat se a také dodává, že je důležité, aby pracovníci měli možnosti využít získané poznatky při výkonu své práce. Spolu s nehodnocením efektivity se tyto dvě

oblasti jeví jako potenciální problém, který by mohl být lépe ošetřen, aby se zabránilo případné neefektivitě vzdělávacího systému.

Dílčí výzkumné otázky 3-5 zněly: *Reflektuje vzdělávací systém v podniku potřeby zaměstnanců? Vytváří vzdělávací systém optimální podmínky pro učení? Rozvíjí vzdělávací systém znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon pracovní činnosti?* K jejich zodpovězení jsem využila anketní šetření. Pro lepší práci s daty a jejich utřídění jsem použila nástrojů relativní a absolutní četnosti. Co se týče odpovědí na stanovené dílčí výzkumné otázky, vzdělávací systém podniku rozvíjí znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon pracovní činnosti a současně reflektuje potřeby svých zaměstnanců. V rovině vytváření optimálních podmínek pro učení jednotlivce, můžeme identifikovat určitý nedostatek hlavně v podobě vlastního tempa a časového rozvrhu. Anketního šetření se však zúčastnilo pouze 105 zaměstnanců z celkových 380 (tj. 27, 6 %). Soubor tedy není reprezentativní a na tomto základě nemůžeme vyvozovat závěry platné pro celou společnost. Nicméně pokud přihlídneme také k předchozí analytické části – analýza vzdělávacího systému dle teoretických konceptů, úroveň jednotlivce opravdu může být opomíjena. V této souvislosti bych případně navrhovala realizaci rozsáhlejšího dotazníkového šetření, které by mělo být jednak reprezentativní a rozsáhlejší, aby byla identifikována případná oblast problému či nedostatku a mohly se učinit konkrétní návrhy na zlepšení, pokud by to ze šetření vyplynulo.

Poslední dvě dílčí výzkumné otázky (tj. 6-7) zněly *Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle popisu pracovní činnosti? Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků LZK dle manažerky daného útvaru?* Pro jejich zodpovězení jsem využila metody analýzy popisu pracovního místa a rozhovor s nadřízeným. Pro práci s kvalitativními daty jsem zvolila přístup případové studie se zakotvenou teorií, kdy jsem vzhledem k délce rozhovoru a potřebám této diplomové práce provedla pouze otevřené kódování. V průběhu analýzy

byly identifikovány jak reaktivní, tak proaktivní potřeby. Z dostupných informací je možné tvrdit, že vzdělávací systém podniku tyto potřeby reflektuje a naplňuje. Pro úplnost jsem v této části uvedla odpovědi řadových zaměstnanců v kvantitativní anketě. Mezi uvedenými odpověďmi a zjištěnými poznatky v této části nebyl objeven rozpor. Považuji tedy výsledky v této části platné pro danou skupinu.

Na základě zodpovězení sedmi dílčích výzkumných otázek, můžeme nyní zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zní, *Jakou má vzdělávací systém podniku BC MCHZ podobu a je vzdělávací systém podniku funkční?* Vzdělávací systém podniku BC MCHZ je strategický, systematický a v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání. Organizace vzdělávání (vzdělávací cyklus, monitoring) navazuje na vzdělávací politiku, firemní strategii a cíle. Systém má procesuální charakter, probíhá dlouhodobě a je primárně zaměřen na potřeby jednotlivce, byť se nezabývá úrovní jednotlivce, ve smyslu uvedeném výše. Vzdělávací aktivity jsou vždy založeny na jasně definovaném vzdělávacím plánu a můžeme zde také nalézt konkrétního zaměstnance, který má vzdělávání na starosti. Systém vytváří optimální podmínky pro učení a zohledňuje potřeby svých pracovníků. Můžeme tedy hovořit o stavu, kdy by chybovost v důsledku neznalosti měla být nízká a vzdělávací systém by měl plnit svůj účel. Zaměstnanci vzdělávání v tomto systému by taktéž měli být motivováni pro získávání nových poznatků, jejich rozvoj a využití v praxi. Identifikací vzdělávacích potřeb u pracovního týmu LZK byly identifikovány proaktivní a reaktivní potřeby, které systém uspokojuje a naplňuje.

Na základě výsledků mé diplomové práce jsem se rozhodla poskytnout společnosti BC MCHZ doporučení pro zlepšení ve dvou oblastech, kde byly identifikovány nedostatky. První oblastí je **zaměřit se detailněji na úroveň jednotlivce**. Řešení této oblasti není při počtu 380 zaměstnanců jednoduché, nicméně si myslím, že ve firmě již používají

nástroj, který by mohl tuto oblast zlepšit. Jedná se o již výše zmíněnou platformu online vzdělávacích kurzů Seduo, která je v současné době dostupná pouze pro poměrně úzký okruh zaměstnanců. Pracovníci by si zde mohli zvolit vlastní tempo a časový rozvrh, který momentálně ve vzdělávacím systému nenalézají. Druhou oblastí je **zaměřit se na hodnocení efektivity**. Společnost realizuje hodnocení na úrovni reakce a učení. Nicméně by bylo vhodné, aby byla efektivita realizována také na dalších úrovních. Poměrně dosažitelnou úroveň představuje úroveň chování, kdy jsou po absolvování programu hodnoceny změny v chování pracovníka a užívání nových znalostí a dovedností v praxi. Tímto by se tak mohlo zamezit neefektivnímu vzdělávání v určitých oblastech. Co se týče školení soft skills vezměme si jako příklad komunikaci. Daný pracovník absolvuje školení v oblasti komunikace. Zjistíme jeho subjektivní spokojenost (úroveň reakce), testem zjistíme, co vše si zapamatoval (úroveň učení) a následně mu dáme prostor využít nabyté znalosti v praxi (úroveň chování). Zaměstnanec může dostat prostor pro prezentování například na poradách, nebo jiných příležitostech. Důležité je, aby získané znalosti a dovednosti opravdu použil a aktivně s nimi pracoval. Toto opatření by tedy mohlo pro společnost znamenat i finanční úspory, protože by byla identifikována nefunkční školení.

## 9.1 Limity a etické aspekty výzkumného šetření

I přes snahu provést výzkumné šetření v souladu s metodologickými postupy, má i tato práce své limity. Nejpalčivější z nich je nepochybně nízká návratnost v anketním šetření. V podstatě anketa jako metoda sběru dat vždy čelí hrozbě tzv. samovýběru. Samovýběr znamená, že respondenti sami rozhodují, zda se šetření zúčastní či nikoliv (Reichel, 2009). Je to dáno způsobem distribuce. Mnou vytvořena anketa sice byla distribuována na



pracovní e-mailové adresy, nicméně k dispozici byla i papírová forma, nacházející se v prostorách podniku. Znamená to tedy, že nemůžeme dané závěry zobecnit na všechny zaměstnance podniku, ale pouze na pracovníky, kteří se zúčastnili (Reichel, 2009). O nízké návratnosti hovoříme, když se množství vyplněných dotazníků pohybuje pod 30 %, reliabilita takového dotazníku je opravdu velmi nízká (Chráska, 2016). Mareš (2006) zase hovoří o návratnosti vzhledem k velikosti výzkumného vzoru. Pokud, dle tohoto autora, máme vzorek o 380 zaměstnancích, doporučená návratnost je 75 % a více, minimální návratnost činí 50 %, čehož se mi však nepodařilo dosáhnout.

Výsledky mého výzkumu byly vcelku pozitivní. Vzdělávací systém je systematický a strategický. Nicméně varovným signálem v tomto ohledu mohou být samotní účastníci výzkumu. Vyplňování a účast ve výzkumných šetřeních není náhodná a je ovlivněna celou řadou faktorů. Je například dokázáno, že šetření se většinou účastní respondenti s vyšším vzděláním, cítící vyšší míru společenské odpovědnosti a také lidé s kladnějším postojem ke zkoumanému problému (Chráska, 2016). Je tedy možné, že se mého anketního šetření opravdu zúčastnili zaměstnanci s pozitivním postojem ke vzdělávacímu systému, a proto jsou výsledky takto ideální.

Dalším problematickým faktorem také je, že v důsledku celosvětově pandemie viru Covid-19, bylo prezenční vzdělávání téměř zastaveno. Některá školení se přesunula do online prostředí, jiná však byla zrušena úplně. Tato situace také mohla reflexi vzdělávacího systému pracovníku BC MCHZ ovlivnit. Jak uvádí například Baddeley (2002), pokud určité vědomosti nepoužíváme, může dojít k rozpadu paměťové stopy, nebo k horší dostupnosti daných informací.

Považuji také za důležité věnovat se etickým aspektům mého výzkumu. I přesto, že jsem realizovala pouze jeden kvalitativní rozhovor, zřetel na naše respondenty a jejich ochranu by měl být přítomný vždy, bez

ohledu na počet komunikačních partnerů. Personální manažerka byla seznámena jak s cíli výzkumu, otázkami, tak následným nakládáním s informacemi. Mohla jsem získaná data anonymizovat, nicméně jsem byla ujištěna samotnou komunikační partnerkou, že skrytí identity není nutné. Rozhovor byl veden na dobrovolné bázi a taktéž jsem respondentku ujistila, že pokud by s rozhovorem nesouhlasila či si některé části nepřála zveřejnit, nebude to představovat žádný problém. Hendl (2005) uvádí, že jisté etické principy by měly být v kvalitativním výzkumu reflektovány vždy.

## ZÁVĚR

Cílem magisterské práce „Analýza a hodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ bylo analyzovat a zhodnotit dlouhodobě nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním výrobním podniku a zjistit jeho adekvátnosti vzhledem k současným teoriím o firemním vzdělávání a reflexi směrem k zaměstnancům. Hlavním záměrem bylo zjistit, jak vzdělávací systém funguje, zda je funkční a systematický a zda reflektuje potřeby jak svých zaměstnanců, tak i zaměstnavatele.

Magisterská práce je členěna do dvou částí. V teoretické části můžeme nalézt informace o dvou klíčových teoretických pilířích této práce. Jako první je pojednáno o podnikovém vzdělávání, jeho významu, cílech, formách a systému. Definovala jsem, jaký je strategický přístup k podnikovému vzdělávání a co znamená model učící se organizace. Druhý teoretický pilíř představuje analýza vzdělávacích potřeb a jejich identifikace. Tyto teoretické poznatky byly nutné pro realizaci empirické části této práce. V samotné empirické části byl realizován jak výzkum kvantitativní, tak kvalitativní. Z tohoto důvodu je tato část práce členěna do tří na sebe navazujících celků. Jako první byla provedena analýza vzdělávacího systému, která byla realizována analýzou interních podnikových dokumentů a následnou komparací s poznatky získanými v teoretické části. Po uzavření a zhodnocení analýzy vzdělávacího systému, byla realizována druhá analytická část, která spočívala v reflexi vzdělávacího systému z pohledu zaměstnanců. Zde byla použita kvantitativní metoda anketního šetření, která byla následně vyhodnocena skrze nástroje absolutní a relativní četnosti. K tomuto kroku jsem přistoupila z důvodu, že společnost sice může systematický přístup ke vzdělávání deklarovat, nicméně realita se může lišit. Aby byla analýza vzdělávacího systému kompletní bylo nutné zahrnout nejen rovinu podniku (vzdělávací systém), ale také rovinu jednotlivců, kteří jsou v systému

vzdělávání. Po vyhodnocení druhé analytické části, byla provedena identifikace vzdělávacích potřeb cestou realizace kvalitativní případové studie a popisu pracovního místa. Tímto krokem bylo důkladněji ověřeno, jestli je vzdělávací systém opravdu funkční ve firemní praxi a deklarovaná systematicčnost a strategičnost nezůstává jen na papíře.

Na základě získaných výsledků výzkumu, můžeme konstatovat, že stanovený výzkumný cíl byl naplněn. Můžeme říci, že vzdělávací systém podniku BC MCHZ je strategický, systematický a v souladu s teoretickými poznatky o vzdělávání. Byly však identifikovány oblasti, kterým se společnost nevěnuje, nebo se jim věnuje pouze částečně. Konkrétně se jedná o rovinu jednotlivce a hodnocení efektivity v cyklu podnikového vzdělávání. Tyto oblasti by mohly představovat problém, který podnik může stát zbytečné úsilí a peníze. Výsledky a doporučení byly konzultovány s personální manažerkou daného podniku, která nové informace ocenila a současně připustila nedostatky ve zjištěných oblastech.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. (1999). *Perosnální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
2. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
3. Arnold, J. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
4. Baddeley, A. (2002). *Human Memory: Theory and Practice*. Sussex: Psychology Press.
5. Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
6. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
7. Bartoňková, H. (2013). *Analýza vzdělávacích potřeb*. Olomouc: UPOL.
8. Belcourt, M., & Wright, P. C. (1996). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
9. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
10. BorsodChem MCHZ, s. (2022). Směrnice vzdělávání .
11. Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
12. Čermák, D. (2006). *Jak konstruovat a vyhodnocovat průzkumy mezi čtenáři knihoven*. Získáno 10. 3 2022, z Knihovna Akademie věd ČR: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fcaslin.net%2Frocnik-2006%2Fdownload%2FCermak\\_Caslin\\_2006.doc&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fcaslin.net%2Frocnik-2006%2Fdownload%2FCermak_Caslin_2006.doc&wdOrigin=BROWSELINK)
13. Gazi, M. A., & Parvin, M. (2021). *Can online higher education be an active agent for change? —comparison of academic success and job-readiness before and during COVID-19*. Selangor, Serdang, Malaysia: Science Direct. Získáno 17. 2 2022, z <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0040162521004406?token=E7702B629376483C75219182227740826A57602A76472C256B84E2F7072FB4544E8BAFCB059FF2E538BE65BF9A8C5C25&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220217085957>
14. Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, a.s.

15. Glaveski, S. (2. 10 2019). *Where Companies Go Wrong with Learning and Development*. Harvard Business Review, stránky 2-7. Načteno z <https://egn.com/dk/wp-content/uploads/sites/3/2020/01/Where-companies-go-wrong-with-learning-and-development.pdf>
16. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o.
17. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
18. Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Garada Publishing, a.s.
19. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
20. Koubek, L. (2013). *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita .
21. Leary-Joyce, J. (2011). *Psychologie úspěchu*. Brno: Computer Press, a.s.
22. Leong, K., Sung, A., Au, D., & Blanchard, C. (1 2021). *A review of the trend of microlearning*. Journal of Work-Applied management, stránky 88-102. Získáno 18. 2 2022, z <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-10-2020-0044/full/pdf?title=a-review-of-the-trend-of-microlearning>
23. Mareš, J. (2006). *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum.
24. Matulčíková, M., & Breveníková, D. (2020). *Planning Further Professional Education in an Enterprise as the Starting-point of Implementing and Managing Education*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú. .
25. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
26. Mužík, J. (2010). *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
27. Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
28. Pagan-Castano, E., Ballester-Miquel, J., Sanchez-Garcia, J., & Guijarro-Garcia, M. (2022). *What's next in talent management?* Journal of Business Research, stránky 528-535. Získáno 16. 2 2022, z

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296321008602?token=1C6922CC03CDFC08881A9A988808FA680149234E7C9A24B6A269E1DC7EAD78CB934482BE3DC669E3C81927FA041468C9&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220215190220>

29. Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s.
30. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
31. Sharma, P. (2010). Blended learning. stránky 456-458. doi:10.1093/elt/ccq043
32. Strauss, A., & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Nakladatelství Albert .
33. Tayebnik, M., & Puteh, M. (13. 7. 2014). *Blended Learning or E-Learning?* International Magazine on Advances in Computer Science and Telecommunications, stránky 103-110. Získáno 18. 2 2022, z [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2282881](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2282881)
34. Thelenová, K. (2014). *Sociologie, andragogika a teorie učení Petera Jarvise*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
35. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s.
36. Verma, A., & Singh, A. (2. 5. 2010). Webinar – Education through Digital Collaboration. *JOURNAL OF EMERGING TECHNOLOGIES IN WEB INTELLIGENCE*, stránky 131-136. Získáno 18. 2 2022, z <http://www.jetwi.us/uploadfile/2014/1226/20141226034314720.pdf>
37. Vnoučková, L. (2017). *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
38. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ

LMS	Learning management system
TM	Talent management
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MCHZ	Moravské chemické závody
BC MCHZ	BorsodChem Moravské chemické závody
ZP	Zákoník práce
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
ELDP	Evidenční list důchodového pojištění
LZK	Lidské zdroje a komunikace
IMS	Integrovaný systém řízení
ADR	Akreditované školení řidičů
DB	Databáze
PO	Požární ochrana
OŽP	Ochrana životního prostředí
MBO	Management by objectives
KPI	Key performance indicators
D-Group	Development group



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Standardní křivka učení	14
Obrázek 2: Stupňovitá křivka učení	15
Obrázek 3: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi	22
Obrázek 4: Metody podnikového vzdělávání	36
Obrázek 5: Procesy TM	39
Obrázek 6: Organizační struktura společnost BC MCHZ	56
Obrázek 7: Globální oblasti angažovanosti	59
Obrázek 8: Vzdělávací plány – jednotlivé úseky	63
Obrázek 9: Ukázka tréninkového plánu	64

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukázka tréninkového plánu.....	64
Tabulka 2: Pomocná tabulka – analýza vzdělávacího systému.....	76
Tabulka 3: Četnost odpovědí na otázky 1–3 v anketním šetření .....	83
Tabulka 4: Četnost odpovědí na otázky 4-9 v anketním šetření .....	84
Tabulka 5: Četnost odpovědí na otázky 10-12 v anketním šetření .....	86
Tabulka 6: Kategorizace otevřené otázky č. 13 v anketním šetření .....	86
Tabulka 7: Četnost odpovědí na otázky 1–3 v anketním šetření LZK .....	98
Tabulka 8: Četnost odpovědí na otázky 4-9 v anketním šetření LZK.....	99
Tabulka 9: Četnost odpovědí na otázky 10-12 v anketním šetření LZK.....	100

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....	57
Graf 2: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 5 v anketním šetření. ....	85
Graf 3: Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 5 v anketním šetření LZK .....	99

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Průvodní dopis

Příloha B – Anketa

Příloha C – Popis pracovního místa jednotlivých pracovníků

Příloha D – Otázky rozhovor s nadřízeným

Příloha E – Přepis rozhovoru s nadřízeným

## **Příloha A – Průvodní dopis**

Přeji hezký den,

jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia andragogiky a sociologie. Ve své diplomové práci analyzuji vzdělávací systém podniku BorsodChem MCHZ a pro porozumění a kompletní analýzu tohoto systému potřebuji vaši pomoc. Prosím vás tedy o vyplnění této krátké ankety, moc mi

to pomůže.

Tato anketa je zcela anonymní a je složena z 13 otázek. Vyplnění vám nezabere déle než 10 minut. Z nabízených možností, prosím, vyberte vždy jen jednu odpověď. Aby také nedošlo ke zkreslení výsledku výzkumu, vyplňte dotazník pouze jednou, ať už v papírové či online podobě.

Mockrát vám děkuji,

**Šárka Kupčáková**

## Příloha B – Anketa

1. Zvyšují se vaše znalosti a schopnosti při plnění pracovních povinností po absolvování školení?
2. Je pro vás řešení pracovních problémů jednodušší po absolvování vzdělávací akce?
3. Využíváte znalosti získané ze vzdělávacích aktivit v praxi?
4. Je pro vás vzdělávání v podniku z hlediska získávání nových znalostí a informací důležité?
5. Kolik vzdělávacích akcí absolvujete za rok? (*všechna školení – zákonná, bezpečnostní jakákoliv, například BOZP*)
6. Je vám jasný účel vašeho vzdělávání? (*Víte, proč musíte absolvovat konkrétní vzdělávací akce?*)
7. Můžete si při osvojování nových poznatků v rámci firemního vzdělávání zvolit vlastní tempo a časový rozvrh?
8. Vyhovují vám formy vzdělávání? (*prezenční školení, online školení, workshop atd.*)
9. Máte možnost participovat na výběru vzdělávacích aktivit? (dle teorie zvyšuje spokojenost a motivaci)
10. Jste spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje v BC MCHZ?
11. Jste spokojeni s úrovní interních vzdělávacích akcí?
12. Jste spokojeni s úrovní externích vzdělávacích akcí?
13. Je něco, co ve vzdělávacím systému postrádáte? (otevřená)

## Příloha C – Popis pracovního místa jednotlivých pracovníků

### A. Personalista I.

*náplň pracovní činnosti:*

- Zpracovává a uplatňuje koncepci v oblasti personalistiky a vzdělávání a sociálních služeb.
- Zodpovídá za výběr vhodných zaměstnanců na pracovní místa na základě výběrových řízení vycházejících z hodnocení interních zaměstnanců, výběru z řad uchazečů o zaměstnání a vyhledávání dalších vhodných kandidátů na pracovní pozice odpovídající požadavkům uvedených v profesiogramech.
- Vede evidenci a spolupracuje při tvorbě zaškolovacích dohod.
- Vede evidenci souhlasů se zpracováním osobních údajů v souladu s nařízením GDPR.
- Poskytuje zaměstnancům potřebné pracovní – právní informace v souladu s platnou legislativou a poskytuje psychologické a sociální poradenství.
- V rámci stanovených pravomocí spolupracuje s úřady práce a dalšími institucemi, v jejichž působnosti bydlí zaměstnanci BC MCHZ.
- Kontroluje personální činnosti související s nástupem, výstupem a převody zaměstnanců v rámci firmy.
- Vyřizuje a eviduje všechny dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr zaměstnanců BC MCHZ v souladu se ZP.
- Zpracovává rozборы personálních dat zaměstnanců dle požadavků nadřízeného.
- Zodpovídá za uzavírání manažerských smluv a smluv o mzdě při vzniku pracovního poměru nebo při změně pracovního zařazení zaměstnance.
- V návaznosti na pravidelné hodnocení zaměstnanců zpracovává a realizuje kariérové plány a personální rozvoj zaměstnanců (kariéra,

rozvoj kariéry, plánování kariéry, management kariéry, manažerské rozvojové programy).

- Kontroluje v souladu s požadavky systému řízení BC MCHZ Organizační strukturu BC MCHZ v DB GIBON.
- V souladu s plánem výchovy a vzdělávání organizačně zajišťuje školení vyplývající z legislativy, včetně potřebných kvalifikačních zkoušek a vede o nich řádnou evidenci.
- Organizačně zabezpečuje externí a interní vzdělávací akce v souladu se schváleným plánem výchovy a vzdělávání, včetně jazykové přípravy zaměstnanců.
- Přípravuje a organizuje kurzy k jakosti, EMS a BP, výpočetní techniky pro zaměstnance BC MCHZ.
- Vede evidenci, kontrolu a statistiku výchovně vzdělávacích činností, včetně nákladovosti, připravuje dohody a smlouvy se vzdělávacími institucemi.
- Zavádí údaje o absolvovaném školení u jednotlivých zaměstnanců do DB LN Zdravotní a odborná způsobilost zaměstnanců BC MCHZ.
- Spolupracuje se školami, vzdělávacími agenturami v rámci zabezpečení odborného růstu a rozvoje zaměstnanců.
- Zabezpečuje, připravuje a organizuje diplomové praxe, odborné praxe studentů SOU, SŠ, VŠ a VOŠ a exkurze.
- Zabezpečuje zaškolování a stáže zahraničních studentů v rámci jednotlivých úseků BC MCHZ a studijní pobyty a stáže zaměstnancům BC MCHZ.
- Samostatně zpracovává komplexní sociální analýzy a návrhy příslušných částí podnikové kolektivní smlouvy v oblasti sociálních služeb.



- Provádí kontrolu plnění uzavřené smlouvy o poskytování zdravotní péče a vede veškerou agendu spojenou se zdravotní péčí o zaměstnance.
- Zodpovídá za benefiční systém Cafeterie.
- Zpracovává seznamy zaměstnanců, kteří v příslušném roce dovrší pracovní nebo životní jubileum a zabezpečuje vyplacení příslušné odměny.
- Zajišťuje zpracování podkladů souvisejících s poskytováním sociálních půjček a sociálních výpomocí zaměstnanců BC MCHZ a vede veškerou související agendu.
- Zajišťuje rekondiční pobyty určeným zaměstnancům dle zásad uvedených v podnikové kolektivní smlouvě.
- Zpracovává podklady pro vyplacení příspěvků na dětskou rekreaci v souladu s podnikovou kolektivní smlouvou.
- Zajišťuje náležitosti spojené s úmrtím zaměstnance.
- Zabezpečuje součinnost s jinými vnitropodnikovými útvary při realizaci výchovně vzdělávacích aktivit a činností souvisejících s poskytováním sociálních benefitů.

## **B. Personalista II**

*náplň pracovní činnosti:*

- Zpracovává a uplatňuje koncepci v oblasti komunikace.
- Koordinuje činnosti související s vnější a vnitřní firemní komunikací.
- Zabezpečuje, připravuje a vyhodnocuje hodnocení zaměstnanců BC MCHZ v DB GIBON.
- Zabezpečuje realizaci darovacích a sponzorských smluv.
- Zodpovídá za realizaci systému hodnocení zaměstnanců, za metodiku, kritéria hodnocení a zpracování výsledků.

- Za BC MCHZ se aktivně účastní a koordinuje činnosti komunikace a grafického designu na úrovni skupiny BorsodChem.
- Koordinuje a zodpovídá za zpracování podnikového čtvrtletník NOVÝ ROZVOJ. Organizuje setkávání redakční rady pravidelných přispívatelů NOVÉHO ROZVOJE.
- Organizuje setkávání členů stravovací komise se zástupci poskytovatele stravovacích služeb (dále PSS).
- Komunikuje s odpovědnými zaměstnanci PSS o navrhovaných změnách týkající se poskytování stravy co do její kvality a možnosti vylepšení servisu, popř. prostředí jídelen/bufetu ve spolupráci s ostatními útvary.
- Dohlíží na dodržování grafického designu v celé firmě podle pravidel stanovených Grafickým manuálem BorsodChem.
- Spolupodílí se na organizování zahraničních návštěv – zejména kulturní program, prohlídka společnosti, aj.
- Spravuje aktuální evidenci profesiogramů všech zaměstnanců v souladu s platnými organizačními schémata – změny a archivaci provádí na základě požadavků od správců profesiogramů.
- Je kontaktní osobou při komunikaci s BC Zrt. - firemní články, integrace, aj.

### C. Mzdová účetní

*náplň pracovní činnosti:*

- Provádí zúčtování mezd, náhrad a refundací mezd, výpočet dávek nemocenského pojištění a doplňkových příjmů (odškodnění pracovních úrazů a bolestné a pod.).

- Provádí zákonné srážky ze mzdy (pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti, zdravotní pojištění, daň z příjmů fyzických osob), exekuční srážky (výkony soudních rozhodnutí)
- Provádí srážky prováděné na základě dohod o srážkách ze mzdy (převod na bankovní účty, penzijní připojištění zaměstnanců),
- Provádí interní srážky zaměstnanců (půjčky ze sociálního fondu, příspěvky odborovým organizacím, telefonní poplatky apod.)
- Provádí roční zúčtování daně z příjmů fyzických osob.
- Provádí a kontroluje změny směnových kalendářů v docházkovém systému BIS a MARK Personalistika, MARK Mzdy.
- Provádí zápis ročních výdělků na ELDP a odeslání ELDP při skončení pracovního poměru a odchodu do důchodu.
- Vede korespondenci se soudy a jinými institucemi (v návaznosti na zákonné srážky ze mzdy)
- Zpracovává výplatní listiny pro jednotlivé zaměstnance a podle hospodářských středisek.
- Zpracovává výplatní sáčky a výplatní pásky podle středisek.
- Vydává potvrzení o prováděných srážkách, o době nemoci na zápočtových listech.
- Vydává potvrzení o průměrném výdělku pro pracovní právní účely.
- Vydává potvrzení pro roční podpůrčí doby pro lékařské posudkové komise.
- Vydává potvrzení o výši příjmů pro účely dávek státní sociální podpory.
- Vydává oznámení o ukončení roční podpůrčí doby pro lékařské účely
- Kontroluje osobní data zaměstnance nutná pro mzdovou agendu.
- Kontroluje prvotní mzdové doklady.
- Eviduje nároky na čerpání dovolené zaměstnanců, roční mzdové listy zaměstnanců, prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob

zaměstnanců, evidenční listy důchodového zabezpečení zaměstnanců, exekuční výměry srážek.

- Archivuje po předepsanou dobu prvotní doklady ve spisovně mzdové účtárny, roční mzdové listy zaměstnanců, ostatní dokumentaci mzdové účtárny
- Zpracování a evidence cestovních příkazů
- Kontroluje správnost vyúčtování všech pracovních cest (tuzemských i zahraničních)
- Navrhuje revize směrnice o cestovních náhradách v návaznosti na zákonné změny (vyhlášky a opatření ministerstva financí)

#### **D. Referent back office**

*náplň pracovní činnosti:*

- Podílí se na zpracování a uplatňování koncepce v oblasti personalistiky a komunikace.
- Podporuje činnosti komunikace dle pokynů PM nebo personalisty.
- Zavádí údaje o zaměstnancích do programu Personalistika a udržuje je v aktuálním stavu.
- Zadává a zpracovává údaje v systému Performance management I a II.
- Podílí se na aktualizaci dat v programu XIBO.
- Zpracovává systemizaci pracovních míst a její aktualizaci v návaznosti na mzdové úpravy a organizační změny.
- Zpracovává a udržuje v souladu s požadavky systému řízení BC MCHZ Organizační strukturu BC MCHZ v DB GIBON.
- Zpracovává rozborů personálních dat zaměstnanců dle požadavků nadřízeného.

- Zodpovídá za řádné vedení osobních složek zaměstnanců, archivaci všech personálních materiálů a vede evidenci archívu všech zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr v BC MCHZ.
- Zajišťuje personální činnosti související s převody zaměstnanců v rámci firmy.
- Provádí pravidelnou kontrolu docházky zaměstnanců, kontroluje správnost provedených změn, převodů.
- Zpracovává reporty pro tým LZK, koordinuje materiály na porady, výkazy.
- Zavádí legislativní změny, které se dotýkají oblasti řízení lidských zdrojů do databáze "Právní a jiné požadavky" a udržuje je v aktuálním stavu.
- Provádí kontrolu kvalifikačních profilů v databázi Organizační struktura a Odborná a zdravotní způsobilost.
- Na základě dodaného seznamu zpracovává žádosti o lékařské posudky.
- Zastupuje asistentku podatelny.
- Řídí se pokyny PM a personalistů.
- Kromě povinností uvedených v tomto dokumentu, zajišťuje plnění dalších úkolů, uložených dočasně nebo jednorázově přímým nadřízeným v rámci útvaru, v souladu s pracovní smlouvou a ZP

## **Příloha D – Otázky rozhovor s nadřízeným**

- Jak hodnotíte nastavený systém vzdělávání?
- Jaké jsou vzdělávací potřeby vašeho týmu?
- Napadají vás ještě další vzdělávací potřeby, které by mohly pracovní výkon zlepšit a přímo nevyplývají z popisu pracovní činnosti vašich podřízených?
- Myslíte si, že dokáže vzdělávací systém pokrýt potřeby vašich podřízených?
- Jak hodnotíte pracovní výkony svých podřízených?

## **Příloha D – Přepis rozhovoru s nadřízeným**

### **Přepis polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou LZK BorsodChem MCHZ, s.r.o.**

M – manažerka útvaru

T – tazatelka

**Datum rozhovoru:** 27.2.2022

---

**T: Můžeme tedy začít, spustila jsem nahrávání. A jako první bych se tě chtěla zeptat, jak vůbec hodnotíš ten nastavený systém vzdělávání?**

**M:** Jelikož jsem vlastně strůjcem toho systému, tak ho samozřejmě hodnotím pozitivně. Myslím si, že nastavený je dobře, i když pořád je co zlepšovat. Tak že zejména tedy odpovídá tomu, co ta firma potřebuje, což je to nejdůležitější hledisko. Myslím si, že pokrývá ty naše potřeby. I jak je potřebujeme z hlediska reportingu, vyhodnocování a toho, co po nás chtějí vlastníci a majitelé. Hodnotím ho tedy pozitivně. Často sledujeme ty reporty poměrně detailně, zejména v kvantitě. Myslím si, že je nastavený celkem dobře.

**T: ehm... A jaké jsou vzdělávací potřeby tvého týmu?**

**M:** Tak můj tým, personální, který zahrnuje ještě mzdovou oblast a další. Pochopitelně naše vzdělávání je zaměřeno na to, abychom udrželi znalosti a kompetence k tomu, co děláme. Toto se týká hlavně té odborné práce, například změn ve mzdových předpisech, legislativních změn, abychom je promítli správně do všech systému, za které jsme ve firmě zodpovědné. Jsou to změny v oblasti mzdového účetnictví, ale také personalistiky jako takové. To jsou tedy ty nejčastější typy praktických školení, které vyplývají z legislativy. A samozřejmě ta druhá oblast je softová, ta zase převažuje spíše u těch personalistů, kteří vlastně... (odmlka) i když všichni ti zaměstnanci čelí komunikaci se zaměstnanci poměrně těsně. Musí být tedy všichni schopni zvládat to komunikačně. Musí ustát i některé nepříjemné věci, protože personalistika nezahrnuje jenom to příjemné a často musí být celý

ten tým velmi trpělivý. Tak že veškerá ta softová školení, která směřují i k psychohygieně, umění komunikace, i k té trpělivosti, technikám komunikace... ehm... Tak že když to shrnu krátce, tak jsou to školení legislativní a softová, která zajišťují ten osobnostní rozvoj.

**T: A napadají tě teďka ještě další vzdělávací potřeby, které by mohly ten výkon zlepšit a přímo nevyplývají z popisu té pracovní činnosti?**

**M:** Myslíš stále mých podřízených?

**T: Ano, ano.**

**M:** Tak určitě bych u některých ocenila takovou tu snahu... možná jejich vlastní zvýšení úsilí v těch oblastech, kde nejsou úplně dokonalí, byť se snažím spíše těžit z toho, co umí, než z toho, co neumí. Vlastně i podle toho volím ty způsoby vzdělávání, zejména v komunikaci nebo dalších softech... (ehm)... Možná tímto jsem odpověděla i v té první otázce, protože to pole komunikace a softu je velmi široké. Řekla bych, že v průběhu těch let měním ty typy školení, které by měli absolvovat. Jestli vidím, že nás čekají... nebo... (odmlka)... Jedna personalistka má v popisu práce, že musí umět i komunikovat s veřejností a médii. Tak samozřejmě ji vlastně poskytuji i školení tohoto typu, která jsou různě zaměřená...

**T: Ehm, ehm...**

**M:** Třeba zhodnotím ten její výkon, jestli ji to jde nebo nejde a podle toho zvolím dané školení. Například techniky, jak čelit dotazům novinářů, aby se člověk nezamotal. Některé kolegyně se zase musí zaměřit více na to, když vydáváme podnikový časopis... jde tam o zaměření na tu stylistiku, kde třeba máme trochu jiný názor. Já například doporučím, byť to nevyplývá z popisu, aby se v tomhle směru trochu zapracovalo. Není to tak, že bychom podobně školili pořád, ale průběžně. Někdy to zaměříme na způsob HR marketingu navenek, někdy to bude třeba stylistika nebo podle potřeby. Jindy to může být i psychická odolnost, dle výkonu.



**T: No a myslíš si, že ten vzdělávací systém ty potřeby pokrývá? Jako konkrétně vzdělávací potřeby tvých podřízených...**

**M:** Tak určitě (smích). Jako jednak jsem strůjcem, který to nastavuje, tak samozřejmě o ty potřeby lidí dbám a myslím si, že vždycky dojdeme k tomu konsenzu, co chtějí ony, v čem cítí, že by se měly vzdělávat a co zase chceme my po nich. A nenarazili jsme, že by nám v tom třeba bránily peníze, formy. Vždycky jsme schopni najít prostor, časové úseky a tak dále.

**T: A jak hodnotíš ty výkony svých podřízených?**

**M:** Jak jsem možná už řekla, snažím se více vytěžit a umocňovat to, v čem jsou silné. Řekněme, že se snažím i tolerovat to, co vím, že jim nikdy nepůjde. Teď to nemyslím, že by to celkově oslabovalo výkon, ale spíše osobnostně i typově. Řeknu příklad... mám fantastickou mzdovou účetní, která je fantastická na čísla, fantasticky přesná a precizní, tak vím, že nemůžu očekávat, když potřebuji manažerské odhady, nebo řekněme nějaký větší nadhled a tipování, tak vím, že tohle by nebyla schopná. Ale tady se to prolíná i s tou mojí rolí, kdy to vše spojím. U mzdovky, která miluje čísla třeba může být i trochu strach prezentovat své vlastní výsledky na veřejnosti, zejména před vedením. Občas to zkusíme, už si to párkrát i vyzkoušela, ale nenutím ji do toho, protože vím že ji to příliš stresuje. Když to není bezpodmínečně nutné, tak ji takovým situacím nevystavuji. Ale nemám pocit, že by ji to vyloženě brzdilo v tom výkonu. Myslím si, že celkově ten můj tým dělá tu svoji práci dobře. Dělají maximum, nemám k nim žádné výhrady, ale samozřejmě všichni se pořád učí. Nové věci stále přicházejí. Máme se stále v čem zlepšovat, ale z hlediska výkonu plníme všechny stanovené cíle, které máme ve svých KPI. Každý rok ten výkon také hodnotím, popovídáme si o tom. Pokud se stane nějaká vážná chyba, což si ani nepamatuju, že by se něco takového stalo, tak to probereme a samozřejmě se tomu snažíme vyhnout... Ehm... myslím si, že to je asi všechno k tomu.

**T: No a jsi si nyní vědoma nějakého nedostatku, který by se dal odstranit tím vzděláváním?**

**M:** No třeba zrovna, když jsem mluvila o té osobě mzdové účetní, která je naprosto precizní, ale nerada prezentuje, protože se toho jako bojí. Tak si třeba myslím, že tohle by se dalo nacvičit tréninkem, nebo nějakou častější prezentací. Ale jak jsem říkala, že ji nechci stresovat, tak ji tomu příliš nevystavuju. Toto si ale myslím, že by se dalo... ale to je jeden příklad asi za všechny.

**T: Ehm... A je míra vzdělávání u všech tebou řízených pozic stejná?**

**M:** No to je dobrá otázka, určitě není. Ten systém nefunguje tak, že každý musí absolvovat 5 školení za rok. Neškolíme proto, aby... ehm... neabsolvuju školení proto, abych absolvoval školení, ale jdu tam tehdy, když je to nutné a něco přinesou. Samozřejmě pokud jde o legislativu, tak tam to budou absolvovat všichni, ale ta míra se bude lišit z hlediska softů, oblasti komunikace a podobně. Tam to dávkuju individuálně dle potřeby a ta potřeba je u každého pracovníka jiná. Ne všichni mohou absolvovat nějaké super drahé školení, nebo ne každého vyšlu do naší zahraniční mateřské společnosti, tam spíše vyšlu někoho, kdo má tu perspektivu do budoucna. Nebudu tam posílat člověka, který jde za chvíli do důchodu. Zase u zkušenějších lidí je někdy menší potřeba nějakých praktických tréninků a nácviků než třeba u nových lidí.

**T: Super, děkuji, to je ode mě vše.**