

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

**SYSTEM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI XY**

Bakalářská diplomová práce  
Obor studia: Andragogika – Sociologie

**Autor:** Adriana Chyťová  
**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Systém vzdělávání v organizaci XY“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení, které mi pomohlo vypracovat bakalářskou práci. Dále bych ráda poděkovala organizaci XY, která mi věnovala svůj čas a informace.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Adriana Chyťová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika - Sociologie</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	System of education in the organization XY
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce se zaměřuje na systém vzdělávání v organizaci. Práce obsahuje teoretickou část, kde je popsáno systematické vzdělávání a případovou studii zabývající se vzděláváním v organizaci XY. Cílem práce je popsat systém vzdělávání v organizaci XY.
<b>Klíčová slova:</b>	vzdělávání, organizace, systém, systematické vzdělávání, analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, evaluace vzdělávání
<b>Title of Thesis:</b>	System of education in the organization XY
<b>Annotation:</b>	The thesis focuses on the system of education in the organization. The thesis contains a theoretical section describing systematic education and a case study about education in the organization XY. The aim of thesis is to describe the education system in XY.
<b>Keywords:</b>	education, organization, system, systematic education, educational needs analysis, the planning of education, education evaluation
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	32
<b>Rozsah práce:</b>	54 s. (77 839 znaků s mezerami)

## Obsah

Úvod.....	7
1. Firemní vzdělávání.....	9
1.1 Systém vzdělávání.....	10
1.2 Systematické vzdělávání .....	12
2. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	14
2.1 Vzdělávací potřeby.....	16
2.2 Úrovně a metody analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	17
2.3 Fáze analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	20
3. Plánování vzdělávání .....	22
3.1 Fáze plánu vzdělávání .....	24
3.2 Obsah plánu vzdělávání.....	24
4. Realizace vzdělávání .....	26
4.1 Cíl vzdělávání .....	27
4.2 Program vzdělávání.....	27
4.3 Motivace ve vzdělávání.....	28
4.4 Metody vzdělávání.....	30
4.5 Účastníci a lektori vzdělávání.....	31
5. Hodnocení vzdělávání .....	32
5.1 Kritéria hodnocení.....	34
5.2 Modely a metody hodnocení .....	34
6. Organizace XY .....	37
6.1 Principy a dvanáctero .....	37

7. Analýza systému vzdělávání organizace XY .....	38
7.1 Výzkumná strategie metoda výzkumu .....	38
7.2 Vzdělávání v organizaci XY .....	42
7.3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	44
7.4 Plánování vzdělávání.....	46
7.5 Realizace vzdělávání .....	47
7.6 Hodnocení vzdělávání .....	49
7.7 Diskuze.....	51
Závěr .....	52
Seznam literatury .....	53
Seznam obrázků .....	54

## Úvod

V dnešní době neustálého technologického pokroku a zvětšujícím se počtu konkurence je důležité, aby firma či organizace dělala vše pro to, aby ve světě uspěla. Nejdůležitějším prvkem, každé organizace jsou její zaměstnanci a jejich schopnosti a dovednosti k plnění cílů a strategie dané organizace, proto by si organizace svých zaměstnanců měla vážit a uvědomit si podstatu jejich vzdělávání. I přesto, že v dnešní době stroje zaměstnance nahrazují, musí být neustále někdo, kdo stroje bude opravovat, kdo bude firmu řídit, v některých úsecích práce je člověk zatím nenahraditelný. Proto je podmínkou úspěšné firmy uznání hodnoty a důležitosti rozvoje lidských zdrojů, uznání, že lidské zdroje jsou největším bohatstvím podniku a úspěchu firmy. Pokud mají firmy v dnešním světě prosperovat, musejí být ochotné se vzdělávat a zlepšovat.

Cílem mé bakalářské práce je popsat systém vzdělávání v organizaci založený na systematickém vzdělávání. Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř kroků – analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání. Tyto kroky v teoretické části popíši a v empirické části je použiji k popisu systému vzdělávání v organizaci XY.

První kapitola se zabývá samotným firemním vzděláváním, systémem vzdělávání a následným systematickým vzděláváním. Druhá kapitola je už zaměřená na první fázi systematického vzdělávání, analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, její fáze, využívané metody a definici vzdělávací potřeby. Třetí kapitola popisuje plánování vzdělávání, fáze a obsah plánu vzdělávání. Čtvrtá kapitola pojednává o realizaci vzdělávací akce, metodách, cíli vzdělávání, programu vzdělávání, lektorech, účastnících a jejich motivaci. Pátá kapitola popisuje poslední krok ze systematického vzdělávání, a to je

hodnocení vzdělávání, kritéria, modely a metody hodnocení vzdělávání.

Šestá a sedmá kapitola z empirické části se zabývá konkrétní organizací, výzkumnou metodou a popisem systému vzdělávání v organizaci.



## 1. Firemní vzdělávání

Nejprve je důležité vzhledem k mojí bakalářské práci definovat firemní vzdělávání. Firemní vzdělávání je soubor vzdělávacích aktivit zajišťovaných organizací, jejíž cílem je doplnit, rozšířit, prohloubit, zvýšit nebo změnit kvalifikaci pracovníků. V praxi je záměrem podnikového vzdělávání odstranění rozdílů mezi momentální kvalifikací pracovníků a tím, co je po nich požadováno v rámci plnění jejich pracovních činností (Průcha & Veteška, 2014, str. 862). Podle Koubka (2009, str. 258) se vzdělávání zaměstnanců ve firmě zaměřuje na utváření pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování osobnostních vlastností a hodnot potřebných pro mezilidské vztahy na pracovišti. Firemní vzdělávání je personální činnost, kde je běžná spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Bartoňková (2010, str. 16) zmiňuje, že firemní neboli také podnikové vzdělávání zahrnuje, jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole). Firemní vzdělávání je činnost, která přispívá k produktivnímu pracovnímu prostředí a podněcuje zaměstnance k rozvoji a specializaci v jejich oboru, včetně účasti na vzdělávacích akcích (Zormanová, 2017, str. 38).

Firemní vzdělávání je důležité nejen z hlediska plnění požadavků zvenku nastavených parametrů vyplývajících z legislativy, jako jsou pravidelná školení o bezpečnosti, ale také z hlediska prospěchu firmy. Každé zlepšení výkonu pracovníků přináší zaměstnavateli prospěch. Proto se u nich sleduje úroveň současné výkonnosti vzhledem k výkonnosti požadované (Prášilová, 2006, str. 56).

Obecně můžeme vyvodit pár zjednodušených definic firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010, str. 11):

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

Vzdělávání ve firmě se ve většině případů zaměřuje na (Barták, 2007, str. 17):

- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců
- uplatňování a dodržování zákonů, pravidel nebo postupů
- povědomí o technologickém, hospodářském a kulturním kontextu
- rozvíjení potenciálu zaměstnanců – kariérní rozvoj a příprava na zvládnutí budoucích problémů
- iniciace změn a jejich zvládnutí
- řízení vztahů (např. týmová práce)
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika), které směřují k získání či zvyšování příslušné kvalifikace

## 1.1 Systém vzdělávání

Dalším podstatným krokem je definice systému vzdělávání. Každá organizace by měla mít dobře promyšlený systém vzdělávání, aby zajistila kvalitu vzdělání pracovníků, a tak zároveň i dané organizace.

Systém podnikového vzdělávání je cyklus, který se neustále opakuje a vychází z principů politiky podnikového vzdělávání. Drží se cílů podnikové strategie vzdělávání a vychází z organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 81). Systém vzdělávání vzniká, když zaměstnanci ve firmě včetně managementu cítí

potřebu dát svému profesnímu rozvoji nějaký řád (Medlíková, 2010, str. 35). Systém vzdělávání zaměstnanců firmy zahrnuje vzdělávací aktivity, jako vstupní školení, doškolování, rekvalifikace a rozvoj iniciovaný organizací. Na systému vzdělávání zaměstnanců organizace se podílí nejen personální oddělení nebo oddělení specializovaného vzdělávání zaměstnanců, ale také vedení a odbory či jiná zaměstnanecká sdružení (Koubek, 2009, str. 258). Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance na zlepšení jejich schopností efektivně dosahovat požadovaných cílů, zlepšení jejich výkonnosti, čímž se zároveň zvýší konkurenceschopnost, prosperita a dosažení strategických cílů podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 82).

Nahlížení na vzdělávání zaměstnanců jako na systém je jedním ze základních nástrojů pro realizaci a implementaci strategického přístupu k firemnímu vzdělávání. To je uplatňování systematického, či systémového a plánovaného přístupu k firemnímu vzdělávání. Termíny systémový a systematický přístup jsou široce používány k popisu způsobu, jakým přistupujeme k firemnímu vzdělávání (Bartoňková, 2010, str. 108).

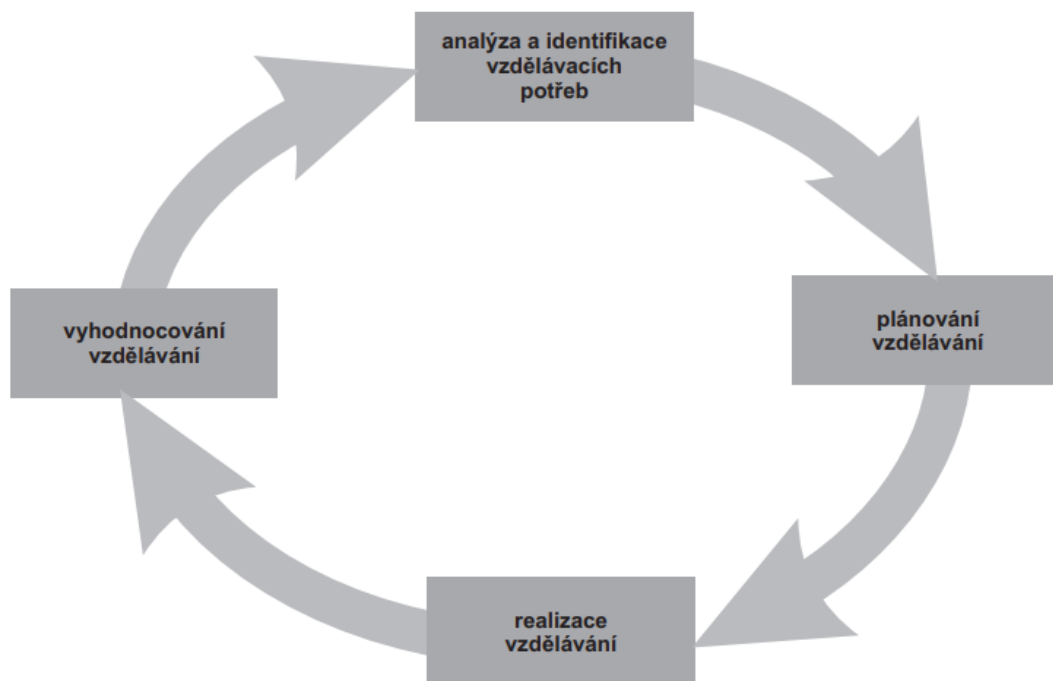
Systémový přístup považuje firemní vzdělávání jako subsystém, který spolupracuje s ostatními subsystémy, na kterých závisí postup a přežití celé organizace. Toto pojetí nabízí širší pohled na faktory, vlivy, problémy a způsoby, které ovlivňují nejen vzdělávání, ale všechny další části systému (Bartoňková, 2010, str. 108). Vojtovič (2011, str. 110) tvrdí, že systém je účelový vytvořený a uspořádaný celek, který je charakterizován strukturou prvků a jejich vazeb. Systémový přístup definuje jako takový, který chápe organizaci jako soubor vzájemně propojených prvků se společným cílem. Přínos systémového přístupu k rozvoji managementu dle jeho názoru spočívá v analýze vnitřních vztahů všech organizačních prvků řízení jako celku. Systém přitom předpokládá nejen uznání důležitosti interakce různých

vnitřních faktorů a vznikajících souvislostí, ale také důležitost interakce vnitřních prvků a souvislostí s jejich vnějším prostředím. Důraz je kladen na celostní pohled problematiky managementu firmy. Dle Tiché (1999, str. 22) systémový přístup integruje všechny ostatní složky. Systémové myšlení je metodologie vnímání celku a jeho částí a odvození vzorců chování ze struktury, do níž jsou jednotlivé součásti uspořádány.

## 1.2 Systematické vzdělávání

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o bezchybně vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 2009, str. 259). Dle Tureckiové (20, str. 89) systematický přístup propojuje firemní a personální strategie se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování. Ovlivňuje také to, jak jsou zaměstnanci motivováni a způsobu jejich motivace.

Systematický přístup je logický vztah mezi následnými stádii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání (Bartoňková, 2010, str. 108).



Obr. č. 1 Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, str. 110)

Jelikož je systematické vzdělávání považováno jako nejefektivnější způsob vzdělávání v organizaci má také spousty předností a některé z nich zmiňuje ve své knize například Koubek (2009, str. 259-261):

- odbornost a připravenost pracovníků bez obtížného vyhledávání na trhu práce
- průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků
- zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce i kvalitu výrobků a služeb

- nejefektivnější způsob nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků
- snižuje náklady na jednoho vzdělaného pracovníka
- předvídá a eliminuje dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním
- neustále zdokonaluje vzdělávací procesy díky zkušenostem z předchozích cyklů
- umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovního výkonu
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace
- zvyšuje kvalitu, tržní cenu, personální a sociální rozvoj individuálního pracovníka
- zlepšuje pracovní i mezilidské vztahy

V první kapitole jsem se dozvěděla, co je to firemní vzdělávání a z jakých fází se systematické vzdělávání ve firmě skládá. V následujících kapitolách se tedy budu zabývat konkrétními fázemi systematického vzdělávání, které jsem výše uvedla – analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávací akce, realizace vzdělávací akce a následná evaluace vzdělávací akce.

## 2. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace potřeb je důležitou součástí a zároveň také prvním krokem v systému vzdělávání a v plánu vzdělávací akce. Při nedokonalém provedení analýzy vzdělávacích potřeb a při vzniku případné chyby se tato nedokonalost objeví v následujících fázích, tedy následně do plánování a realizace firemního vzdělávání. Jedná se o nejkritičtější a nejdůležitější fázi

projektování vzdělávacích aktivit (Bartoňková, 2010, str. 118). Analýza vzdělávacích potřeb spočívá především ve sběru informací o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, individuální, týmové a firemní výkonnosti a v porovnání těchto informací s požadovanou úrovní (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 85). Díky analýze a identifikaci potřeb můžeme zjistit, co jednotlivci a týmy v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí postrádají. Porovnává kompetence, které jednotlivci a týmy aktuálně mají a jaké by měli mít z hlediska kompetencí požadovaných pro danou práci (Barták, 2007, str. 19). V praxi identifikování vzdělávacích potřeb znamená například zjištění nějakého nedostatku zaměstnanců nebo přiblížení datumu nutného proškolení zaměstnanců, či zjištění zájmu skupiny lidí o osvojení si určitých poznatků a dovedností (Prášilová, 2006, str. 51-52).

Identifikace potřeb dává odpověď na takové otázky jako (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 85):

- jestli je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná
- jestli je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností
- jestli management podporuje požadované chování
- jestli existují další bariéry výkonnosti

Cílem analýzy potřeb je (Barták, 2007, str. 19-20):

- zjištění rozdílů mezi stávajícím a žádoucím výkonem
- formulace námětů, jaký obsah učení a jaké metody a formy by napomohly pozitivní změně
- popis prací a úkolů s cílem stanovit priority požadavků na základě vzdělávání a rozvoj

- identifikace silných i slabých stránek jednotlivců a týmů, možných očekávání a hrozeb
- komparace popisů kompetencí i jednotlivců s dohodnutými standardy
- podpora osobního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího plánu nebo návrhy k řešení dalších identifikovaných problémů a potřeb. Jde v podstatě o to zjistit, kdo potřebuje vzdělávání a proč (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 95). Dle Bartáka (2007, str. 19) bývá výsledkem zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou a návrh způsobu, jak jej zmenšit.

## 2.1 Vzdělávací potřeby

Nejčastější definicí vzdělávací potřeby z hlediska obecné představy je to, co by měl člověk vykonávající určitou práci znát a umět, například, co by měli manažeři znát a umět při řízení a vedení lidí (Armstrong, 2015, str. 354).

Vzdělávací potřeby představují pociťovaný subjektivní nedostatek informací, vědomostí, znalostí či dovedností, které jsou potřebné k výkonu pracovní a mimopracovní činnosti (Průcha & Veteška, 2014, str. 1213).

Vzdělávací potřeby jsou zvláště důležité ve firemním vzdělávání. Vznikají jako hypotetický stav (vědomý či nevědomý), kdy jedinci postrádají znalosti nebo dovednosti důležité pro jejich další existenci, zachování duševních, fyzických nebo sociálních funkcí. Lze je také identifikovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předdefinovaným kritériem výkonu. Vzdělávací potřeby lze definovat jako sociální potřeby získané v průběhu života. Tyto potřeby vycházejí z individuální tendence vyrovnávat své možnosti s pracovním uplatněním. Primárně je ovlivňuje trh práce, ale také společnost a osobnostní vlivy. Vzdělávací potřeby jednotlivců souvisí se



vzdělávacími potřebami společnosti, v ideálním případě by mělo jít o vztah totožnosti. Vzdelávací potřeby vytvářejí vzdělávací poptávku. Výzkum ukazuje, že dosažené vzdělání úzce souvisí s potřebami dalšího vzdělávání a přípravou na zaměstnání. Prvotní vzdělávání může být v některých situacích nedokonalé, chybné a nevyvolá následné vzdělávací potřeby k dalšímu odbornému vzdělávání. Proto je nutné ve vzdělávání dospělých, tedy i ve firemním vzdělávání u některých jedinců či sociálních skupin tyto potřeby nejdříve vyvolat (Palán, 2002, str. 234).

Vzdělávací potřeby můžeme rozdělit do dvou kategorií (Buckley & Caple, 2004, str. 33):

- reaktivní – je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen jasný důvod oddělený od ostatních důvodů
- proaktivní – má vztah k podnikové strategii a plánu lidské síly; je orientován na budoucnost – očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu a politiky či kroky personální výměny

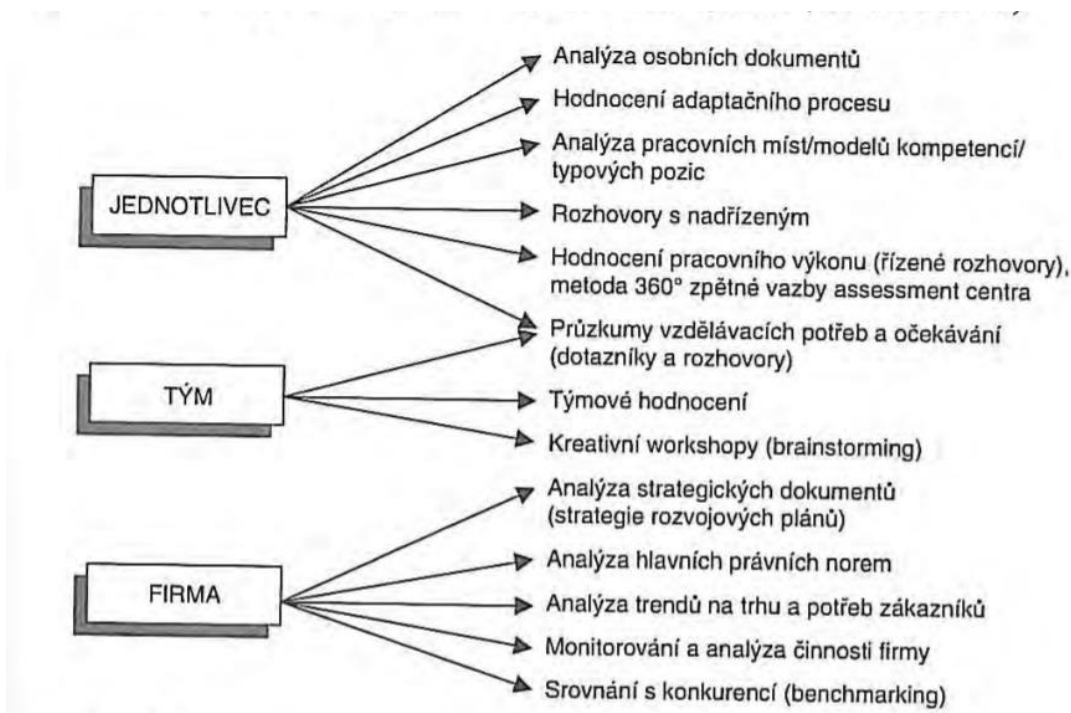
## 2.2 Úrovně a metody analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro provedení analýzy vzdělávacích potřeb je zapotřebí znát zdroje informací a také umět vybrat vhodné nástroje a postupy, kterými se hodnověrné informace získají (Prášilová, 2006, str. 57). Při analýze vzdělávacích potřeb se obvykle využívají tři skupiny údajů či úrovní, ze kterých se sbírají informace. Jsou to údaje o organizaci, údaje o pracovním místě a údaje o konkrétních pracovnících. Tyto údaje následně pomohou analyzovat vzdělávací potřeby pracovníků organizace.

Koubek (2009, str. 262) ve své knize tyto údaje zmiňuje:

1. organizace – údaje o organizační struktuře, o výrobním programu, o postavení na trhu, o vybavení organizace, o finančních zdrojích, o lidských zdrojích, údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc, či úraz, o absenci apod.
2. pracovní místo – údaje o pracovních místech (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), údaje o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
3. jednotliví pracovníci – údaje z personální evidence – záznamy hodnocení zaměstnanců, záznamy o vzdělání, kvalifikace, absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, údaje z pohovorů apod.

Stejně jako Koubek i Prášilová (2006, str. 58) zdroje informací rozděluje na organizaci, práci a zaměstnance. Tureckiová (2004, str.100) tvrdí, že proces zjišťování vzdělávacích potřeb vychází také ze třech úrovní, ovšem místo pracovního místa zde zmiňuje údaje o týmu. Takže úrovně analýzy jsou podle ní jednotlivec, tým a firma. Nejčastější metody zjišťování vzdělávacích potřeb jsou dle ní analýza dokumentů, dotazníky, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků. Respektive výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu.



Obr. č. 2 Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb (Tureckiová, 2004, str.101)

Armstrong (2015, str. 354) nahrazuje úroveň pracovního místa za úroveň skupiny. Tvrdí, že analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin, přičemž analýza potřeb vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Tento proces funguje i obráceně.



Obr. č. 3 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (Armstrong, 2015, str. 354)

## 2.3 Fáze analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Proces analýzy vzdělávacích potřeb zahrnuje tři hlavní fáze (Bartoňková, 2013, str. 14):

- 1) přípravná fáze – určení zdrojů pro sběr dat (vnější i vnitřní prostředí firmy)
- 2) sběr dat – analýza informací, identifikace potřeb
- 3) návrh opatření – tvorba vzdělávacího plánu, tzn. příprava vzdělávací akce na základě identifikovaných potřeb

Sběr dat probíhá, jak už jsem výše zmínila, většinou pomocí dotazníkových šetření, pozorování, rozhovory, workshopy, analýzou dokumentů, ale také například participací apod.

Dotazník je písemná forma sběru dat a informací prostřednictvím dotazování osob. Záměrné, speciálně metodologicky řazené otázky sledující poznání určitého jevu nebo určitých jevů u jednotlivce nebo skupin osob (Palán, 2002, str. 52).

Rozhovor je nejznámější a nejpoužívanější výzkumná technika, nástroj sběru dat postavený na verbálním vztahu mezi dvěma komunikujícími (tazatelem a dotazovaným). Rozhovor lze provést i nepřímo, například telefonicky. Základem je vždy jeho konceptuální nástroj – dotazník. Rozhovory mohou být standardizované nebo nestandardizované. To znamená, že buď je struktura rozhovoru předem připravená anebo je rozhovor volný na určité téma. Rozhovor může být osobní, skupinový, panelový, řízený, skrytý, strukturovaný, volný apod. (Palán, 2002, str. 184).

Pozorování je metoda velmi rozpracovaná, pokud jde o zajištění přesnosti pozorování, omezení či vyloučení subjektivního vlivu na pozorování. Pozorování se provádí v laboratoři nebo v přirozených podmínkách na určitých osobách malých či velkých skupinách, kde se pozoruje jejich chování. Do přirozených podmínek řadíme například

zaměstnání, školu nebo volnočasové aktivity. Pozorování máme nezúčastněné nebo zúčastněné. Buď je pozorovatel skryt nebo je přítomen, ale nemá s pozorovanými žádný kontakt, anebo je pozorovatel členem dané skupiny a pozoruje ji zevnitř (Průcha & Veteška, 2014, str. 873).

Workshop je organizační forma skupinového řešení problému. Je podobná skupinové diskuzi. Pracovní skupiny si vyměňují názory, navzájem své názory porovnávají a snaží se najít nejvhodnější řešení problému. Obsah workshopu bývá většinou předem zkonstruován. Používají se také formy skupinového řešení problému jako jsou synektika či brainstorming. Pojem workshop se mnohdy používá i v rámci konferencí a podobných setkání k řešení dílčích problémů či pro studijní soustředění (Palán, 2002, str. 240).

Analýza dokumentů je zkoumání struktury, vztahů, kontextu aj., při kterém je celek rozložen na jednotlivé prvky podle předmětu sledovaného zájmu (Průcha & Veteška, 2014, str. 80).

Participace představuje časový úsek, po který na sebe výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Cílem participace je hlubší pochopení práce v těžko vysvětlitelných situacích, nebo pokud jsou navrhované postupy ve firmě nové a nikdo neumí tyto metody kvalifikovaně posoudit. Výhodou je hlubší pochopení pracovních podmínek, nevýhodou je, že osoba provádějící výzkum se nemůže podílet na práci, která vyžaduje některé speciální dovednosti (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 91).

Jelikož je analýza a identifikace potřeb prvním krokem v cyklu systematického vzdělávání je důležité ji provést pečlivě a bezchybně, aby nedošlo k nedokonalostem v následujících fázích cyklu. Vyhodnocení údajů o skutečných a požadovaných znalostech, schopnostech a dovednostech, které získáme v průběhu procesu stanovení analýzy vzdělávacích potřeb poskytuje nejen informace o vzdělávacích potřebách, ale odhaluje i další problémové oblasti a jejich příčiny. Například v organizačních oblastech

nebo při zavádění změn. Praxe potvrzuje že pokud se analýza a identifikace vzdělávacích potřeb provede kvalitně a bezchybně, tak umožní snížení nákladů a zvýší efektivitu výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011, 96).

Díky téhle kapitole jsem se dozvěděla, jak probíhá první fáze systematického vzdělávání ve firmě, co je jejím cílem, výsledkem a na jaké otázky dává odpovědi. Zjistila jsem, co je vzdělávací potřeba, a hlavně jaké jsou zdroje informací, z kterých se při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb dá čerpat. Tyto informace mi poslouží v empirické části k popisu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci.

### 3. Plánování vzdělávání

Druhá fáze systematického vzdělávání je plánování vzdělávání. Čím je tato fáze hlubší, podrobnější a promyšlenější, tím je realizace a vyhodnocení snazší a úspěšnější (Mužík, 1998, str. 115). Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení. Plánování je důležitou oblastí řízení organizace, je obecně chápáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace (Kociánová, 2010, str. 70). Dle Bartoňkové (2010, str. 110-112) je plánování vzdělávání rozhodování o tom, jaký druh vzdělávání je potřeba k naplnění vzdělávacích potřeb. Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit, připravených na základě zjištěných rozdílů mezi požadovaným a skutečným výkonem zaměstnanců, které má firma v určitém časovém období zrealizovat. Rozdíly mezi požadovaným a skutečným výkonem se dají vyřešit vzděláváním. Do plánu se zahrnují v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.

Podobně na vzdělávací plán pohlíží i Prášilová (2006, str. 26), která tvrdí, že vzdělávací plán můžeme vidět jako projekt výuky vytvořený za účelem překlenutí výkonnostní mezery u jedince či skupiny osob.

Již během fáze identifikace vzdělávacích potřeb se objevují předběžné plány obsahující první úkoly a vzdělávací priority. Z nich vyplývají návrhy plánů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy jsou postupně doladovány a projednávány do konečného vzdělávacího plánu. Plán je pak dále rozpracován tak, aby ve finální podobě zde byly uvedeny oblasti, na které se vzdělávání zaměří. Stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání ale i časový plán vzdělávání (Koubek, 2009, str. 264).

Dle Armstronga (2015, str. 804-806) by měl být vzdělávací program plánován tak, aby uspokojoval správně identifikované a jasně definované potřeby vzdělávání. Cílem vzdělávacího plánu by mělo být naplnění těchto potřeb a zároveň umožnění naplánování obsahu vzdělávání a následné vyhodnocení výsledků. Také by mělo být jeho cílem dosažení požadované změny v chování účastníka tak, aby skutečné chování účastníka po absolvování vzdělávacího plánu odpovídalo požadovanému chování, které by mělo být výsledkem úspěšného vzdělávacího plánu.

Úspěšný plán podle Bartáka (2007, str. 105):

- uskutečňuje stanovené cíle z hlediska obsahu, rozsahu a kvality
- plní stanovené funkce
- využívá efektivně a účelně zdroje (peníze, lidskou práci, prostředky, pomůcky, materiál, zařízení, znalosti)
- respektuje časové a finanční možnosti
- nenarušuje práci organizace

- vychází z firemní kultury a obohacuje ji – promítá se do změn stylu firemního života
- otevírá nové příležitosti a šance

### 3.1 Fáze plánu vzdělávání

Proces tvorby plánu se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování. Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Popřípadě dílčích cílů u dlouhodobých projektů. Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých fází vzdělávacího plánu včetně samotné realizace formou úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o to určit, jak bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou vybrány vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Fáze zdokonalování je součástí procesu tvorby vzdělávacího plánu, zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých fází, vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se zde možnosti zkvalitnění. Prověřuje se informovanost účastníků o akci. Probíhá kontrola ekonomické nákladovosti, úrovně organizačního zajištění a vhodnosti lektorů (Vodák & Kucharčíková, 2011, 96-97).

Během těchto fází se zjišťuje, kdo a proč se má vzdělávat, jaké jsou jeho momentální znalosti, dovednosti, postoje, zkušenosti, co přesně má po absolvování programu umět. Rozhoduje se o časovém harmonogramu plánovaného vzdělávání, o jeho organizaci, o vzdělávacích strategiích, o potřebných studijních oporách a o způsobu, kterým bude ověřeno, zda bylo plánovaného cíle dosaženo (Prášilová, 2006, str. 31).

### 3.2 Obsah plánu vzdělávání

Kvalitní plán vzdělávání by měl obsahovat (Vodák & Kucharčíková, 2011, 97):

- zajištění tématu vzdělávání – účastníci by měli získávat a zlepšovat své kompetence



- cílovou skupinu – účastníci by měli mít alespoň přibližně stejné funkční zařazení, stejnou úroveň vědomostí a schopností
- metody a techniky realizace vzdělávání
- volbu vzdělávací instituce
- časové období – vzdělávání v pravidelných intervalech, nebo jednorázová akce
- místo vzdělávací akce – v podniku nebo mimo něj
- způsob a termín realizace průběžného a závěrečného hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu – zhodnocení je důležité z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání
- náklady na vzdělávání – potřeba započítat nejen přímé náklady, ale i vyčíslený vynaložený pracovní čas účastníků

Velmi podobně obsah vzdělávacího plánu vidí i Mužík (2005, str. 82). Dle něj by měl obsahovat cíle vzdělávací aktivity, účastníky, obsah – osnovu a učební plán, didaktické formy, metody výuky, učební pomůcky a didaktickou techniku, způsob ukončení vzdělávací akce, lektory, organizační zajištění, kalkulaci ceny a vedení pedagogické dokumentace.

Folwarcznová (2010, str. 37) shrnula obsah do otázek: Co? Kdo? Jak? Kým? Kdy? Kde? Kolik? „Co“ zahrnuje věci, čeho chceme dosáhnout a jaký je cíl programu. To bývá stanoveno vedením, nadřízeným, personalistou či účastníkem. „Kdo“ stanovuje koho se vzdělávací plán týká. „Jak“ určuje zvolenou metodu, buď na pracovišti nebo mimo něj. „Kým“ určuje vzdělavatele – lektora, kouče, mentora a podobně. „Kde“ stanovuje místo, kde se vzdělávací akce uskuteční, interně či externě. „Kolik“ zase určuje náklady spojené se vzdělávacím programem. Zahrnuje skutečné náklady na vzdělavatele, podklady, technologie, pronájem prostor a jiné.

Vzdělávací plán představuje základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Úroveň jeho zpracování

ovlivňuje rozhodujícím způsobem veškerou vzdělávací činnost ve firmě (Mužík, 2000, str. 97).

V kapitole plánování vzdělávání jsem se dozvěděla, jak vypadá úspěšný plán vzdělávání, co by měl obsahovat a jak vzniká. Díky tomu mohu popsat plán vzdělávání v empirické části.

#### 4. Realizace vzdělávání

Další fází je realizace vzdělávání. V této fázi se daný plán vzdělávání uskutečňuje. Realizace je zajišťována buď interními vzdělavateli, mezi které patří lektoři, manažeři, personalisti, kouči, anebo se vzdělávání přenechá na externistech – vzdělávacích agenturách či konzultantech (Folwarczná, 2010, str. 39).

Realizace vzdělávání ve firmě probíhá buď interním nebo externím vzděláváním. Do interního firemního vzdělávání patří základní školení všech pracovníků v podniku, které má v praxi velmi různou podobu. Cíl bývá společný a to, poskytnout novým pracovníkům základní informace o firmě, seznámit se základními zákony a předpisy, normami jednání a podobně. Dále se sem řadí odborná školení, která v zásadě zahrnují oblast požadavků vyšší kvalifikace pracovníků vzhledem k rozvoji techniky, technologie, informačních systémů, ekonomiky a dalších oblastí souvisejících s chodem a rozvojem podniku. Výhodou interního vzdělávání v podniku je to, že může více reagovat na konkrétní potřeby podniku a bývá levnější. Externí vzdělávání spočívá ve vysílání pracovníků do kurzů vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích zařízení jiných podniků. Výhoda externího vzdělávání spočívá v tom, že externí lektoři mají zpravidla širší přehled o jiných podnicích či odvětvích (Mužík, 2000, str. 91-93).

Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 99).

#### 4.1 Cíl vzdělávání

Učební cíl je konkrétně formulovaná představa o formě chování studujícího nebo jeho dispozicích k určitému chování (schopnosti, dovednosti, kvalifikace) získaných díky výuce. Cíle tedy určují, co jsou účastníci schopni udělat na konci vzdělávací akce. Cíl musí splňovat určité parametry, obvykle řazené podle mnohovýznamového anglického slova SMART – specifičnost, měřitelnost, akceptovatelnost, reálnost, termínovanost (Palán, 2002, str. 219).

Vzdělávací cíle představují rozhodující proměnné ve vzdělávacím procesu. Vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, dovednosti nebo návyky by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Jako takové určují, jaké jsou cíle konkrétní vzdělávací aktivity. Hlavní vzdělávací cíl je dosahován prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů (Barták, 2007, str. 17).

Vzdělávací cíle definujeme na základě zjištěných vzdělávacích potřeb. Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné cíle rozdělit do dvou kategorií, a to na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání. Cíle kurzu (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 99).

#### 4.2 Program vzdělávání

Efektivní vzdělávání musí účastníkům umožnit, aby se skutečně něco naučili. Tomu je třeba přizpůsobit plán konkrétní vzdělávací aktivity, včetně: časového harmonogramu, obsahu, používaných metod a pomůcek (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 100). Pokud jsou vzdělávací programy systematicky plánovány a připravovány, neměla by jejich realizace způsobovat vážnější

problémy. Nejlepší je však být flexibilní, protože vzdělávací programy se budou lišit podle charakteristik účastníků, kteří mají různé potřeby a reagují odlišně, takže při realizaci vzdělávacího programu může být nutné doladit vzdělávací program tak, aby vyhovoval potřebám a reakcím účastníků (Armstrong, 2015, str. 809).

Pro zajištění plynulého a bezproblémového programu je třeba zajistit (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 101):

- možnost účastníků vyjádřit se k programu -> odstranění nejasností
- vyjádření účastníků, co od kurzu očekávají -> možnost doplnění programu
- potvrzení či úprava programu, tak aby vyhovoval všem účastníkům včetně lektorů -> odstranění problémů s narušováním jak časového, tak obsahového harmonogramu
- vytvoření dostatečné časové rezervy na realizaci závěrečných činností -> zodpovězení nezodpovězených otázek, srovnání očekávání účastníků

### 4.3 Motivace ve vzdělávání

Motivace je nezbytnou podmínkou aktivní účasti ve vzdělávacím procesu. Snaha zaměstnance podniku dále se rozvíjet a vzdělávat je přímo úměrná jejich schopnostem. Schopní zaměstnanci jsou motivováni k dalšímu vzdělávání, a to především proto, že další rozvoj dovedností jim přináší uspokojení. U pracovníků s nízkou kvalifikací je třeba věnovat zvláštní pozornost jejich motivaci, a to nejen při motivaci k zahájení vzdělávání, ale také při průběhu vzdělávacích aktivit (Palán, 2002, str. 125-126).

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysoký výkon je dosahován prostřednictvím proaktivních lidí (Armstrong, 2015, str. 217). Pracovní motivace je vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty

pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (motivů). Často jsou v této souvislosti zvažovány i postoje lidí k práci, ať už máme na mysli obecný postoj k práci samotné nebo postoj k práci v konkrétní firmě nebo typu organizace (Tureckiová, 2004, str. 57). Síla a zaměření motivů účastníka, jeho pohnutky pro jednání a prožívání se z hlediska efektivity vzdělávání dospělých považují za rozhodující faktor úspěšného vzdělávání (Beneš, 2014, str. 104).

Motivace k učení, ochota zlepšovat znalosti, dovednosti a schopnosti výrazně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 102):

- míra, do jaké účastníci přikládají vzdělávacím aktivitám hodnotu ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře
- náročnost úkolů v rámci vzdělávací aktivity
- okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb

Zvýšení motivace u zaměstnanců můžeme dosáhnout (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 102):

- zmínění užitečného dopadu v diskuzích o příkladech
- návštěv u týmů, jimž učení přineslo úspěch
- použitím článků v literatuře, který poukazuje na výhody tohoto učení
- pozváním lidí, kteří věří v přínos učení a mohou mluvit o inspirativních příkladech

Motivaci zaměstnanců můžeme dále zvýšit motivačními kurzy nebo rozhovory. Motivační kurz je forma rekvalifikačního kurzu. Kurzy jsou často doprovázeny diagnostickou a poradenskou činností, ve které hraje důležitou

roli motivace, zejména při vyvolávání vzdělávacích potřeb, ale také při pomoci usnadnění orientace na trhu práce a pochopení vlastních možností. Motivační rozhovor je rozhovor, jehož cílem je motivovat pracovníka v jeho práci a profesní kariéře. Rozhovor je oboustranná komunikace, která nutí zaměstnance přemýšlet o své práci a možných zlepšeních (Palán, 2002, str. 127).

#### 4.4 Metody vzdělávání

Když jsou stanoveny cíle, kterých chce společnost prostřednictvím vzdělávacího systému dosáhnout, je nutné zvolit vhodnou metodu k dosažení těchto cílů. Neexistuje žádný jasný návod, jak vybrat nejvhodnější a neúčinnější metodu. Vhodná volba bude záviset na okolnostech souvisejících s firmou, jednotlivci a vzdělávacími cíli (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 111).

Koubek (2009, str. 265) rozděluje metody do dvou velkých skupin na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Do metod používaných na pracovišti řadí instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotaci práce a pracovní porady. Do metod používaných mimo pracoviště řadí přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, development centre, „outdoor training/learning“, e-learning.

První skupina metod je považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však oba soubory metod používají ke školení všech kategorií pracovníků, s určitými úpravami v rozsahu práce pro konkrétní skupiny účastníků.

## 4.5 Účastníci a lektori vzdělávání

Klíčovým prvkem firemního vzdělávání jsou samotní jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků závisí na emočním rozpoložení, kulturním a vzdělávacím zázemí. Fyzický, emocionální a intelektuální faktor ovlivňuje to, jak se účastník učí. Fyzický faktor je celková zdravotní kondice účastníka. Řadíme sem obzvláště zrakové, sluchové či jiné chronické choroby. I stres může výrazně ovlivnit vzdělávací proces. Emocionální faktor je vnímání sebe sama, naše motivace i podpora rodiny. Intelektuální faktor je množství kvalit dosud získaných vědomostí a dovedností, schopnost je zkvalitňovat a využívat (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 106-109). Účastník vzdělávání je kdokoli, kdo se vzdělává v jakékoli vzdělávací instituci, ale i mimo ni (Palán, 2002, str. 219).

Obecně lze říct, že lektori jsou vzdělavatelé dospělých působící v oblasti dalšího vzdělávání. Tento termín se původně používal pro externí učitele univerzitního vzdělání. Dnes najdeme více lektorů v kurzech pro dospělé, školeních a dalších vzdělávacích aktivitách. Pojem lektor odlišuje formální vzdělávání na školách od dalšího profesního vzdělávání. Termínem lektor se často označuje mnoho lidí, ale každý z nich dělá trochu jiné činnosti. Všichni mají ale především společný zájem o získávání nových nebo rozšiřování stávajících znalostí nebo dovedností u studentů, o změnu jejich postojů, myšlení, vnímání a způsobů hodnocení světa kolem nich a snahu uplatnit tyto volby ve svém osobním, pracovním nebo společenském životě. Lektor zajišťuje nicméně i přípravu, realizaci a evaluaci vzdělávací akce (Langer, 2016, str. 14). Od vzdělavatele dospělých se očekává, že bude schopen realizovat strategii vzdělávání v organizaci s uplatněním dílčích rolí v jejich vzájemné provázanosti. Lektor provádí analýzu znalostí a dovedností účastníků před, v průběhu i po vzdělávací akci, vede s účastníky pohovory,

diskuze, hodnotí a navrhuje řešení požadované a skutečné úrovně kompetencí zaměstnance pro danou pracovní pozici (Barták, 2007, str. 25-26).

Čtvrtá kapitola mi poskytla do empirické části informace z realizace vzdělávání. Informace týkající se externího a interního vzdělávání, o lektorech a účastnících vzdělávání, o učebním cíli. Jak probíhá úspěšná realizace, jaké mohou být metody realizace a jak můžeme účastníky motivovat.

## 5. Hodnocení vzdělávání

Hodnocení neboli evaluace firemního vzdělávání je poslední fází systematického vzdělávání, díky této fázi je vzdělávání ve firmě systematické. Výstupy z evaluace totiž ovlivňují nový cyklus, takže vzdělávání lze zlepšit a upravit.



Obr. č. 4 Umístění vyhodnocování do vzdělávacího procesu (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 130)

Evaluace vzdělávání si klade za cíl ověřit úroveň dosahování stanovených celofiremních a skupinových cílů, měřit a vyhodnocovat individuální a



týmové přínosy vzdělávání a rozvoje, jejich promítání do rozvoje potenciálu a výkonnosti jednotlivců, či týmu. Umožňuje přijímání kvalifikovaných rozhodnutí a opatření pro oblast vzdělávací a rozvojové činnosti, která přináší organizaci skutečnou hodnotu (Barták, 2007, str. 20-21). Hodnocení firemního vzdělávání je proces, který nám pomáhá stanovit, zda byl vyřešen problém. V zásadě jde o porovnávání cílů s výsledky, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Proto bychom měli mít nástroje a kritéria hodnocení vytvořeny už na začátku vzdělávacího procesu. Měly by se využívat údaje a metody z analýzy potřeb a cílů výuky ke zjištění žádoucí změny. Hodnocení neprobíhá jenom u vzdělávací akce, ale probíhá hodnocení celého vzdělávacího programu (organizace, lektori, studijní materiály, prostředí) (Bartoňková, 2010, str. 182). Hodnocení vzdělávací akce probíhá na závěr a po nějakém čase od vzdělávací akce. Průběžné hodnocení napomáhá k operativní úpravě během vzdělávací akce a konečné hodnocení umožňuje komplexnější posouzení (Barták, 2007, str. 20-21).

Hodnocení vzdělávací akce zkoumá (Koubek, 2009, str. 276):

- použití vhodných nástrojů – metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, obsah vzdělávání
- odezvu, postoje a názory účastníků vzdělávání
- míru osvojení rozvíjených znalostí a dovedností účastníků
- míru uplatňování osvojených znalostí a dovedností v praxi

Postup při realizaci vyhodnocování vzdělávacích aktivit (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 137):

1. určení kritérií hodnocení – co chceme ve vyhodnocení zjistit
2. výběr vhodného modelu vyhodnocení
3. výběr a aplikace konkrétních metod

## 5.1 Kritéria hodnocení

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení (Koubek, 2009, str. 279). Kritéria hodnocení značně ovlivňují správnost posouzení efektivity vzdělávání v procesu vyhodnocování. Pro zvýšení objektivitu a přesnosti procesu je vhodné zvolit více kritérií. Obecně lze kritéria hodnocení rozdělit do dvou základních skupin (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 135):

1. Vnitřní kritéria – obsah vzdělávání – reakce účastníků a jejich hodnocení průběhu vzdělávací akce
2. Vnější kritéria – konečný cíl celého vzdělávacího procesu – hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, v nákladech

Koubek (2009, str. 274-275) rozděluje kritéria z hlediska:

1. porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu
2. monitorování vzdělávacího procesu a programu
3. kvantifikování praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů

## 5.2 Modely a metody hodnocení

Při realizaci vyhodnocování vzdělávacích aktivit je mnoho metod, které se dají využít. Modely jsou tvořeny několika kroky či stupni, kde u každého kroku jsou použity konkrétní metody či kombinace metod (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 137-138).

Nejznámější a nepoužívanější je čtyř úroňový model hodnocení vzdělávání dle Kirkpatricka (Armstrong, 2015, str. 368) doplněný o metody hodnocení dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, str. 143-151).

První úroveň – vyhodnocování reakcí. Zde se vyhodnocuje, jak účastníci reagují na vzdělávací aktivitu. Zda se jim vzdělávací akce líbila, co si o ní myslí, co by popřípadě změnili či doplnili. Metody hodnocení: přehodnocení aktivity, dotazník, akční plán, videoreflexe, vyhodnocení učení.

Druhá úroveň – vyhodnocování poznatků. Zde se vyhodnocuje, do jaké míry byly cíle vzdělávání splněny. Zjišťuje se zde jaké a kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili nebo zlepšili. Zde se využívá nejčastěji test před a po skončení vzdělávací akce. Metody hodnocení: písemné, praktické či sebehodnotící testy, dotazníky, strukturované rozhovory.

Třetí úroveň – vyhodnocování chování. Zde se vyhodnocuje, do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání směrem k požadovanému chování. Do jaké míry se dovednosti, znalosti a postoje přesunuly do praxe. Metody hodnocení: strukturované rozhovory, dotazníky s účastníky i manažery, odhady přínosů vzdělávací akce, zpětná vazba, získání kvalifikace, odhad manažerské výkonnosti.

Čtvrtá úroveň – vyhodnocování výsledků. Zde se vyhodnocují přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Do jaké míry vzdělávání přispělo k zvýšení produktivity, zvýšení prodeje, spokojenosti zákazníků. Metody hodnocení: strukturované rozhovory s vrcholovým managementem, vyhodnocování přínosů vrcholovým managementem, analýzy trendů, analýzy dopadů, kontrolní skupiny, modely systému řízení, manažerské informace, procesy managementu kvality.

Hamblin dodal do tohoto modelu ještě pátou úroveň – vyhodnocování konečné hodnoty. Zde se vyhodnocuje, jaký prospěch ze vzdělávání má organizace jako celek z hlediska plnění firemních cílů, vyšší ziskovosti, růstu apod. (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 139).

David Simmonds navrhl tři úrovnový model vyhodnocování vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 138):

1. interní validace – cílem je ověřit, zda vzdělávací proces dosáhl požadovaných cílů změny chování účastníků a posouzení kvality vzdělávací aktivity
2. externí validace – cílem je zjistit, zda cíle zaměřené na změnu chování účastníků jsou reálné a že vycházejí z identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci
3. evaluace – posouzení celkové hodnoty vzdělávacího systému nebo vzdělávací akce z hlediska sociálních a ekonomických kritérií

Čím pečlivěji jsou definovány potřeby vzdělávání a čím přesněji jsou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude hodnocení vzdělávání. To je základ pro hodnocení všech úrovní vzdělávání. Pravděpodobně jedinou skutečně důležitou zpětnou vazbou z hodnocení vzdělávání je zpětná vazba na úrovni výsledků. To znamená, zda školení vedlo ke zlepšení výkonu oddělení nebo organizace. Pokud nelze prokázat přínosy takového vzdělávání, lze přínosy vzdělávání posoudit na úrovni chování, tedy zda vzdělávání přináší žádoucí změnu chování. Stejně tak lze hodnotit přínosy vzdělávání založeného na úrovni poznatků. Nakonec je možné hodnotit přínosy vzdělávání alespoň na úrovni reakcí, která poskytuje okamžitou zpětnou vazbu o kvalitě vzdělávání, včetně výkonu školitele, když všechny ostatní přístupy selhaly (Armstrong, 2015, str. 370-371).

Poslední kapitola z teoretické části mi poskytla informace o posledním kroku systematického vzdělávání. K čemu hodnocení vzdělávání ve firmě slouží, co zkoumá, jaké jsou kritéria, modely a metody hodnocení vzdělávání. V následující kapitole už popíši konkrétní organizaci a její systém vzdělávání na základě získaných informací z teoretické části.

## 6. Organizace XY

Organizace XY je organizace, která v současné době nepředstavuje jen výrobní závod ale také jiná technická oddělení s celou řadou specialistů a odborníků zabývajících se vývojem komponentů pro automobilový průmysl. Organizace sídlí na území České republiky a zaměstnává více než 3000 zaměstnanců. Organizace XY je v České republice jedním z největších a klíčových zaměstnavatelů v automobilovém průmyslu obecně. Podílí se na výrobě a vývoji automobilových komponentů pro prémiové klienty. Organizace XY působí na území České republiky více než 20 let.

### 6.1 Principy a dvanáctero

Celý automobilový průmysl prochází zásadními změnami, proto je nutné v takovém náročném prostředí uspět a k tomu organizaci XY pomáhají její principy: Určujeme tempo, s vášní a společně (Organizace XY dvanáctero a principy, 2022).

Určujeme tempo – Závod v inovacích za těmi nejlepšími technologiemi je čím dál rychlejší. Cyklus inovací se neustále zkracuje. Zákazníci očekávají čím dál rychlejší adekvátní řešení. Rychlost je tak rozhodujícím konkurenčním faktorem.

S vášní – Vždy začínáme u zákazníka a iniciujeme radikální i každodenní inovace. O úspěchu rozhoduje zákazník, a to díky tomu, že kupuje výrobky a služby společnosti. Proto musí být zákazník vždy na začátku všech úvah a aktivit.

Společně – Budujeme další partnerství a posilujeme týmového ducha. Svět automobilového průmyslu je čím dál složitější. Jak technologie, tak i požadavky zákazníka jsou čím dál náročnější, což vede ke stále větším výzvám. Je nemožné všechno řešit samostatně. Se svými zaměstnanci má organizace obrovské množství zkušeností, širokou diverzitu a obrovské

odborné znalosti. Ty musíme využít k posílení týmového ducha, propojení znalostí a posílení spolupráce.

Dvanáctero:

- serióznost – seriózní a transparentní partner pro zákazníky, dodavatele i lokální komunitu
- informovanost – vědí proč, a kam jdou
- slušnost – slušné chování je zásadní za všech okolností
- optimismus – cení si svých úspěchů a zlepšení a oslavují je
- inovativnost – aktivně podporují nová neotřelá řešení
- soudržnost – společné cíle nadřazují nad individuální zájmy
- týmovost – táhnou za jeden provaz
- vnímavost – názory všech jsou pro ně důležité
- férovost – řídí se heslem: „Říkej, co děláš, dělej, co říkáš.“
- loajalita – ctí a aktivně prosazují hodnoty organizace XY
- tolerance – respektují rozdíly
- zodpovědnost – přijímají zodpovědnost za své výsledky i celé firmy

## 7. Analýza systému vzdělávání organizace XY

### 7.1 Výzkumná strategie metoda výzkumu

Cílem mé bakalářské práce je popsat systém vzdělávání v organizaci XY na základě systematického vzdělávání. Má výzkumná otázka zní: Jak probíhá proces vzdělávání v organizaci XY? V této kapitole se tedy budu zabývat výzkumnou strategií a použitými metodami v mé bakalářské práci.

V předchozí kapitole jsem stručně organizaci XY představila a nyní už popíši, jak vzdělávání v organizaci probíhá a konkrétní kroky systematického vzdělávání v organizaci.

Výzkumná strategie mé bakalářské práce je případová studie. Jde o detailní studium jednoho nebo několika málo případů. V případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců (Hendl, 2016, str. 102). Konkrétně se v mé práci jedná o deskriptivní případovou studii. Deskriptivní případová studie má dodat kompletní popis jevu (Hendl, 2016, str. 108). Případové šetření lze rozfázovat do několika kroků. Prvním krokem je určení výzkumné otázky. Druhým krokem je výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat. Třetím krokem je příprava sběru dat. Čtvrtým krokem je sběr dat. Pátým krokem je analýza a interpretace dat a posledním krokem je vytvoření výzkumné zprávy o případové studii (Hendl, 2016, str. 112-113).

Jako hlavní metoda sběru dat je analýza interních dokumentů firmy a polostrukturovaný rozhovor se specialistkou vzdělávání. Prvním krokem při analýze dokumentů je definice výzkumné otázky, následuje druhý krok, a to je definice toho, co se bude považovat za dokument. U třetího kroku se provádí pramenná kritika. A u posledního kroku následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vypracování zprávy (Hendl, 2016, str. 134-135). Analýza interních dokumentů byla velmi prospěšná, využívala jsem oficiální dokumenty organizace. Tato metoda mi pomohla při všech krocích popisu systematického vzdělávání. Zabývala jsem se dokumenty týkající se organizace, její historie a principy. Dále dokumenty týkající se vzděláváním v organizaci, prezenčními listinami, dokumenty o zákonných, odborných a speciálních školeních apod. Dokument o systému vzdělávání v organizaci byl velmi užitečný pro všechny čtyři kroky systematického vzdělávání. Mimo jiné jsem využila dokumenty týkající se zaměstnanců, lektorů, plány vzdělávacích akcí a další interní dokumenty.

Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje tím, že má připraven soubor otázek či témat, které budou jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Mnohdy může tazatel formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny (Reichel, 2009, str. 111). Hendl (2016, str. 179) uvádí vhodný postup k vytvoření rozhovoru. Zaprvé návrh obecného tématu a zápis vedlejších témat a okruhů otázek, jež nás budou zajímat. Zadruhé uspořádání oblasti zájmů ve vhodném, logickém pořadí. Zatřetí se zamyslíme nad formou a pořadím otázek a následně promyslíme vhodné prohlubující a sondážní otázky. Rozhovor mi pomohl k doplnění informací, které jsem nezískala z analýzy dokumentů. Probíhal se specialistkou vzdělávání na personálním oddělení. Tématem rozhovoru byl systém vzdělávání v organizaci XY. Otázky jsem sestavila na základě teoretické části a logicky je seřadila podle etap systematického vzdělávání, kde jsem nezískala informace z dokumentů. Rozhovor vypadal následovně:

- 1) Z jakých zdrojů organizace čerpá při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb?
  - Organizace zjišťuje vzdělávací potřeby na základě popisu pracovního místa. Každá pozice má určité požadavky, které zaměstnanec musí splňovat a tyto požadavky jsou vypsány v popisu funkčního místa. Pak také z údajů z personální evidence. O každém zaměstnanci vedeme evidenci, o jeho vzdělání, kvalifikaci a jsou zde i údaje z pohovorů. Dále probíhá „Talent Review“ a „ERA“ (zde mi byly poskytnuty interní materiály). I sám zaměstnanec si může vyžádat školení, pokud se vzhledem ke své pozici potřebuje dozdělat. Například školení na práci s excelem. Nakonec zjišťujeme vzdělávací potřeby ještě na základě projektu. Pokud vyhraje jako firma nějaký



projekt jsou jeho součástí odborné dovednosti, které zaměstnanec musí umět a pokud je nemá posílá se na školení.

2) Máte obsažen u vzdělávací akce cíl a jeho program?

- Ano. U každé vzdělávací akce máme program a cíle. Nemáme ale hlavní cíl, spíše cíle dílčí.

3) Mohou se zaměstnanci během nebo na konci vzdělávací akce k jejímu průběhu vyjádřit či dotázat?

- Zaměstnanci se mohou během školení dotázat a na konci probíhá dotazník spokojenosti, kde se mohou vyjádřit.

4) Motivujete nějak zaměstnance ke vzdělávání?

- Motivování zaměstnanců ke vzdělávání je spíše na jejich vedoucích, ale různé nabídky jsou rozesílány e-mailem.

5) Jaká je nejčastější metoda vzdělávání při vzdělávacích akcích?

- THP pracovníci mají možnost se účastnit školení jak prezenčních, tak online či pomocí e-learningu a dělníci mají školení prezenční formou, nejčastěji formou přednášky. Speciální školení probíhají také formou seminářů, workshopů, brainstormingů a pak také development centra a případové studie. Při zapracování nových zaměstnanců funguje instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem nebo asistování.

6) Na která školení využíváte interní lektory, a na která externí?

- Interní lektori školí ta školení, která jsou nejčastější nebo jsou pro nás nějak specifická. Externí lektori školí odborná či speciální školení, která nejsme schopni pokrýt interně.

7) Probíhá ve firmě vyhodnocování reakcí?

- Vyhodnocování reakcí probíhá u všech školení, kromě zákonných. Zde je hodnocení dobrovolné. Na konci školení proběhne vyhodnocení spokojenosti formou dotazníku. Hodnocení spokojenosti probíhá u THP pracovníků on-line a u dělníků papírově.

- 8) Probíhá ve firmě vyhodnocování poznatků?
- Ano ve firmě probíhá u každého interního školení. Na konci probíhá test, který ověřuje získané znalosti ze školení. THP pracovníci mají znalostní test on-line.
- 9) Probíhá ve firmě vyhodnocování chování?
- Probíhá pouze u některých školení. Po 3 měsících od školení přijde nadřízenému zaměstnanci dotazník hodnocení efektivity školení s otázkou, jestli vnímá po skončení školení změnu v chování nebo stylu práce, co se týká dovedností a schopností, které byly obsahem školení. Pokud ano, vedoucí vyplní příklad, kdy zaměstnanec použil dovednost či schopnost, které byly obsahem školení. Pokud ne, vyplní důvod, proč tomu tak nebylo. Při hodnocení se nevyžaduje interakce se zaměstnancem, který byl na školení, ale většina vedoucích to dělá, řeknou jim, že nepozorují očekávaný přístup a jak se bude dál postupovat – třeba další školení atd.
- 10) Probíhá ve firmě vyhodnocování výsledků?
- Nepochází.
- 11) Využíváte informace získané z vyhodnocování ke zlepšení vzdělávacích aktivit?
- Z hodnocení reakcí nečerpáme odezvu nijak systematicky, spíše výběrově na školení, která jsou pro nás zajímavá ke sledování, nebo byla nákladná či se od nich očekával nějaký významný přínos. Zároveň se hodnocení reakce zhodnocuje při vyplácení odměn lektorům, aby odměnu dostali, nesmí být hodnocení reakcí na školení špatné. Jinak výsledky nezpracováváme.

## 7.2 Vzdělávání v organizaci XY

Zaměstnanci v organizaci XY tvoří základ úspěchu a hrají klíčovou roli při zajišťování úspěšné budoucnosti společnosti. Proto je pro organizaci velmi

důležitý výběr a vývoj těchto zaměstnanců, aby i nadále splňovali požadavky neustále se vyvíjejícího automobilového průmyslu. Organizace XY najímá ty, kteří sdílejí jejich hodnoty a kulturu a pomáhají organizaci dále se rozvíjet. Podpora zaměstnanců v jejich osobním a profesním rozvoji ve všech úrovních je velmi důležitá, a to zajišťuje široká škála vzdělávacích akcí, jak už zákonných, tak i speciálních školeních. Zajištění, aby zaměstnanci mohli pracovat v příjemném prostředí a nabízení zaměstnaneckých benefitů působí pozitivně na motivaci zaměstnanců plnit cíle společnosti a dále se profesně vzdělávat (Interní dokument o personálním oddělení, 2022).

Zaměstnanci v organizaci se dělí na dělníky pracující ve výrobě a technickohospodářské pracovníky (THP), což jsou manažerské pozice a jiné nevýrobní pozice. Vstupní školení je u dělníků a THP zaměstnanců mírně rozdílné. Obě tyto skupiny si projdou školeními danými zákonem a jsou jim poskytnuty základní informace o společnosti, jejím kodexu chování, výrobě a vývoji. THP pracovníci pak mají ještě následující dny doplňující školení na témata jako je procesní dokumentace, školení z IT oddělení ohledně práce s počítačem, mobilním telefonem a probíhá zde také případné dořešení nefunkčních technických zařízení. Dále už si zaměstnanci přebírají takzvaní „patroni“ a zaučují je přímo na jejich konkrétní pozici. Patron je osoba, která zná problematiku konkrétní pozice a nového zaměstnance je tak schopna řádně proškolit. Patron nejenom zaučuje na pracovní pozici, ale také novému zaměstnanci pomáhá se adaptovat na nové prostředí, ukazuje mu, jak to ve společnosti chodí a předává mu zkušenosti (Vstupní školení pro THP a RD pracovníky, 2022).

Vzdělávací aktivity ve společnosti jsou rozděleny dle globálního systému podle obsahu a struktury do 2 základních skupin (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020):

Functional – povinné vzdělávací aktivity, jež jsou zákonem stanovené jako předpoklad pro výkon daného povolání nebo činnosti (legislativní školení), dále pak vzdělávací aktivity zaměřené na získání znalostí a dovedností souvisejících s odborností, systémem řízení kvality a využitím výpočetní techniky (odborná školení), dále pak veškeré globální e-learningy zaměřené na globální strategii firmy, principy a kodex chování.

Essential – vzdělávací aktivity orientované na rozvoj měkkých a manažerských dovedností (manažerské, měkké školení), aktivity zaměřené na získávání znalostí či dovedností komunikace v cizím jazyce (jazyková výuka) a online vzdělávání.

V závislosti na legislativní požadavky v organizaci probíhají nejčastěji zákonná školení. BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana) patří mezi nejznámější zákonná školení, která slouží k ochraně zdraví zaměstnanců na pracovišti. Mezi další zákonná školení v organizaci patří například školení práce ve výškách, školení řidičů referentských vozidel, vyhláška „50“, obsluha jeřábů, manipulační vozíky a zdravotní hlídky (Zákonná školení, 2022).

Mezi odborná školení probíhající v organizaci patří školení zaměřená na automobilový průmysl a odborná školení na programy, které organizace využívá (Odborná školení, 2022).

Speciálních školení je ve společnosti velmi mnoho. Například zde probíhají školení anglického a jiného jazyka, time management, komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, školení na robotizaci nebo automatizaci a mnoho dalších (Speciální školení, 2022).

### 7.3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Díky druhé kapitole o analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb mohou nyní popsat z jakých zdrojů organizace při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb čerpá. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb probíhá

v organizaci na základě popisu pracovního místa, údajů z personální evidence, na základě vyžádání zaměstnance, z průzkumu vzdělávacích potřeb, z hodnocení výkonu zaměstnance a na základě projektu.

Tyto kroky pomáhají zároveň k vytvoření plánu vzdělávání.

Popis pracovního místa – k naplnění výkonu práce má každá pracovní pozice určité požadavky a schopnosti, které musí zaměstnanec splňovat.

Požadavky na zaměstnance jsou detailně vypsány v popisu funkčního místa.

Údaje z personální evidence – o každém zaměstnanci se vede evidence, kde je možné najít údaje o dosaženém vzdělání, kvalifikaci, absolvovaných vzdělávacích programech, ale také údaje z pohovorů a další informace, které pomáhají ke zhodnocení potřeby vzdělávacích potřeb konkrétního zaměstnance.

Na základě vyžádání zaměstnance – i sám zaměstnanec může zažádat o školení, ve kterém by se potřeboval vzhledem ke své práci dovednout.

Každý může určit, kde vidí své nedostatky a může své dovednosti zkvalitnit. Například zaměstnanec v kanceláři, který každý den pracuje na počítači, potřebuje školení na práci s excelem, tak si o školení může zažádat. Ovšem školení musí souviset s pracovním místem.

Z průzkumu vzdělávacích potřeb – tato oblast je zaměřená nejvíce na měkké dovednosti. V organizaci probíhá takzvané „talent review“.

Vedoucímu přijde elektronicky ve vzdělávacím systému dotazník, kde má zhodnotit potenciál růstu konkrétního zaměstnance, jeho silné a slabé stránky. Rozebírají se zde témata pro oblast vzdělávání, kam se zaměstnanec bude ubírat po profesní dráze a hodnotí se zde jeho výkon. Například pokud zaměstnanec neumí anglicky, pošle se na školení angličtiny. „Talent review“ pomáhá určit, kdo odvádí nejlepší práci, kdo je připraven na povýšení a kdo může představovat riziko pro odchod, přestup na jinou pozici nebo další možná rizika spojená například se špatným finančním ohodnocením

konkrétní pozice. Také zde probíhají různé workshopy, development centra, i pro studenty, kteří v organizaci pracují. Cílem je zjistit jaké měkké dovednosti studentům, budoucím zaměstnancům chybí a mohli jim poskytnout školení a zhodnocení (Talent Review, 2022).

Z hodnocení výkonu zaměstnance – globální hodnocení výkonu zaměstnance neboli také ERA (Employee Rating Appraisal) je hodnocení, jehož cílem je získat globálně porovnatelné výsledky za použití stejných nástrojů pro všechny pozice. Hodnocení je zaměřeno na všechny zaměstnance ve společnosti a provádí se jedenkrát ročně. Jedná se o zanalyzování výkonu každého zaměstnance za poslední sledované období. Zhodnocení přesnosti, spolehlivosti, efektivity, samostatnosti zaměstnance. Jeho povědomí o nákladech, manipulací se zařízeními, schopností spolupracovat. Při zjištění nějakých nedostatků vzniká dohoda o možnosti zlepšení. Z hodnocení výkonu zaměstnance vyplynou nové vzdělávací potřeby zaměstnance a zhodnotí se jeho celkový výkon (Globální hodnocení výkonu zaměstnance, 2022).

Na základě projektu –pokud organizace vyhraje projekt, jsou jeho součástí určité základní dovednosti a schopnosti zaměstnance. Pokud zaměstnanci pro plnění projektu tyto znalosti chybí, musí se do vzdělávat.

#### 7.4 Plánování vzdělávání

Jak jsem se dozvěděla z teoretické části, plán vzdělávání vychází z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, a tak tomu je i v organizaci. Převážně vychází ze standardní matice školení, která je určena dle popisu pracovního místa. Standardní matice školení je vypracována příslušným vedoucím pracovníkem po konzultaci s dalšími odborníky a zástupcem personálního oddělení a je uložena v elektronické podobě do systému. Je základem pro tvorbu vzdělávacího plánu. Do plánu jsou rovněž zahrnuty vzdělávací

aktivity vydefinované jednotlivými vedoucími či další aktivity definované TOP managementem společnosti (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020).

Plán vzdělávání je tvořen ročně a po schválení ředitelem úseku personálního oddělení a generálním ředitelem je zahrnut do finančního plánu společnosti. Schválený plán je uložen na úseku personálního oddělení. V případě potřeby (organizační změny, nárůstu počtu zaměstnanců apod.) jej lze měnit a doplňovat (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020).

Plán každé vzdělávací aktivity obsahuje název školení a jeho obsah (v obsahu jsou uvedeny metody realizace vzdělávání, časový harmonogram a směrnice), místo konání, jméno lektora a jeho podpis, rozsah školení (počet hodin), termín, místo konání, cíl školení a účastníky vzdělávací akce (Prezenční listiny, 2022).

## 7.5 Realizace vzdělávání

Teoretická kapitola o realizaci vzdělávání mi poskytla informace, které nyní využiji v popisu realizace vzdělávání v organizaci. Všechny vzdělávací aktivity jsou centrálně zajišťovány úsekem personálního oddělení a administrativně řízeny systémem LMS (Learning Management System), za jehož správu personální oddělení zodpovídá. V systému jsou administrovány, jak vzdělávací aktivity prostřednictvím standardního katalogu školení, tak aktivity, které mají jednorázový externí charakter. Většina pracovních pozic zde má vydefinovaný balíček školení, které musí splnit a do kdy (do 3 měsíců, do 6 měsíců, do roka). Úsek personálního oddělení je zodpovědný za zjištění přesné definice vzdělávací potřeby, výběr nejvhodnějšího dodavatele, vypsání termínu v systému, organizaci, administrativní podporu procesu hodnocení, veškerou dokumentaci, evidenci i finanční vypořádání dané vzdělávací aktivity a archivaci dokumentace (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020).

Do systému LMS mají přístup pouze zaměstnanci kategorie THP, kteří jednotlivé kroky provádějí sami a úsek personálního oddělení systémově tyto kroky podporuje. Mezi jednotlivé kroky patří přihlášení, výběr vhodného termínu školení a další. Pro zaměstnance z kategorie dělníků organizuje úsek personálního oddělení vzdělávání mimo LMS systém a následně pracovníci personálního úseku zaměřeni na vzdělávání účast na školení administrují a evidují. Účast na všech vzdělávacích aktivitách zaměstnanců musí být předem schválena přímým nadřízeným. Záznam o školení formou prezenční listiny je následně vložen do systému LMS a archivován v papírové podobě nebo při on-line školení pomocí výstřižku obrazovky, což se používá i na školení globálním (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020).

Cíl a program vzdělávání se vyskytuje už v plánování vzdělávání. U každé vzdělávací akce je obsažen cíl a jeho program. Z teoretické části vyplývá, že by měl být program vzdělávací akce flexibilní, aby se mohl účastníkům přizpůsobit. V organizaci má každý zaměstnanec možnost se k programu vyjádřit, či se dotázat, buď v průběhu nebo na konci vzdělávací akce. Co se týká cíle vzdělávání, tak v organizaci jsou u každé vzdělávací akce dílčí cíle.

Motivace ke vzdělávání v organizaci probíhá například pomocí e-mailů či jiných forem sdělování, kde se nabízejí speciální školení, jakých se zaměstnanci mohou účastnit. Jinak jakákoli jiná forma motivace zaměstnance ke vzdělávání je spíše na vedoucích.

Nejčastější metodou školení v organizaci je přednáška a pro THP pracovníky také e-learning. Systém LMS umožňuje plnit legislativní školení THP pracovníkům ve formě e-learningu. Zaměstnanec se jednoduše přihlásí na svém pracovním počítači do svého účtu a spustí si interaktivní školení a na jeho konci musí splnit test. Kromě přednášky a e-learningu zde probíhá i



mnoho jiných metod vzdělávání. Například instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem či asistování jsou často používané metody při zapracovávání nových zaměstnanců. Při speciálních školeních jako jsou například školení určená na rozvoj měkkých dovedností se využívají dále semináře, případové studie, development centre a další workshopy a brainstormingy. Pracovní porady jsou v organizaci časté a probíhají většinou každý týden.

Proces vzdělávání je realizován certifikovanými interními nebo externími lektory. Odbornou způsobilost a rozvoj interních lektorů zajišťuje úsek personálního oddělení. Jsou vybíráni ze stávajících pracovníků na základě jejich specializace a schvalování vedoucím příslušného úseku a personálním ředitelem. Aktuální seznam interních lektorů udržuje pracovník úseku personálního oddělení. Externí lektoři jsou vybíráni dle požadovaného profilu v rámci výběru optimálního dodavatele (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020). Interní lektoři v organizaci školí ta školení, která jsou v organizaci nejčastější nebo jsou pro organizaci specifická. Externí lektoři školí převážně odborná či speciální školení, která není organizace schopna pokrýt interně.

Většina školení probíhá interně, ovšem jsou zde i externí vzdělávací či rozvojové aktivity, jako konference, workshopy, setkání, semináře a podobně (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020).

## 7.6 Hodnocení vzdělávání

Poslední kapitola z teoretické části mi poskytla informace o posledním kroku systematického vzdělávání, a to je hodnocení vzdělávání. Hlavním důvodem hodnocení vzdělávání ve společnosti je potřeba sledování přínosu jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Vyhodnocování reakcí probíhá ve firmě u všech vzdělávacích aktivit, kromě zákonných školení, jehož hodnocení je dobrovolné. Na konci

vzdělávací akce proběhne vyhodnocení spokojenosti školení formou dotazníku. Hodnocení spokojenosti probíhá u THP pracovníku on-line a u dělníků papírově. Hodnocení je předáno na úsek personálního oddělení ke zpracování a založení. Hodnocení reakcí pomáhá například při vyplácení odměn lektorům. Pro získání odměny musí být hodnocení reakcí na školení kladné. Jinak se hodnocení reakcí zpracovává spíše výběrově u školeních, která byla pro firmu zajímavá ke sledování, nebo byla nákladná na realizaci a je nutná zpětná vazba.

Vyhodnocování poznatků probíhá u každé interní vzdělávací aktivity. Po každém školení, jak odborném, speciálním, zákonném tak u e-learningu probíhá na konci test se základními otázkami ze školení, který musí zaměstnanec splnit na určitá procenta. Test ověřuje získané znalosti a dovednosti, které si zaměstnanec během školení osvojil. Hodnocení získaných znalostí a dovedností je u skupiny zákonných školení a u školení pro získání nebo udržení kvalifikace nahrazeno záznamem v definovaném oficiálním dokladu (průkaz, certifikát). THP pracovníci mají opět znalostní test on-line.

Vyhodnocování chování v organizaci probíhá pouze u některých školení. Po 3 měsících od školení přijde nadřízenému zaměstnanci dotazník hodnocení efektivity školení s otázkou a otevřenou odpovědí: „Vnímáte po skončení školení změnu v chování nebo stylu práce Vašeho zaměstnance, co se týče dovedností a schopností, které byly obsahem školení?“ Pokud ano, vedoucí vyplní příklad, kdy zaměstnanec použil dovednost či schopnost, které byly obsahem školení. Pokud ne, vyplní důvod, proč tomu tak nebylo. Většina vedoucích si se zaměstnancem naplánují i setkání a zeptají se jich, jak to vidí oni. Pokud nepozorují očekávaný přístup, tak se vyřeší další postup, například další rozvojovou vzdělávací aktivitou (Systém vzdělávání zaměstnanců, 2020).

## 7.7 Diskuze

Při mém popisu systematického vzdělávání v organizaci XY jsem zjistila, že organizace při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb využívá spousty zdrojů, ze kterých informace sbírá. Ovšem nejvíce v potaz jsou brány informace, které organizace získá z popisu pracovního místa. Na základě toho má každá pracovní pozice svůj vlastní balíček školení, který musí splnit. Cílem analýzy a identifikace potřeb vzdělávání je zjištění rozdílů mezi stávajícím a žádoucím výkonem. Organizace sbírá informace ze spousty zdrojů, ale ne na všechny se při plánování vzdělávání obrací.

Plán vzdělání v organizaci vychází z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, převážně tedy ze standardní matice školení, která je určena dle popisu pracovního místa. Plán vzdělávání pro každou pracovní pozici v organizaci je velmi dobře a detailně zpracován a tyto informace jsou uloženy v systému vzdělávání, který organizace využívá. Plán vzdělávání v organizaci využívá efektivně a účelně zdroje, respektuje časové a finanční možnosti, a hlavně vychází z firemní kultury, která je pro organizaci velmi důležitá. Co se týče plánu konkrétních vzdělávacích akcí, tak obsahují všechny body, co by obsahovat měly, kromě hlavního cíle vzdělávání. Každá vzdělávací akce obsahuje dílčí cíle a není jasně určen hlavní cíl vzdělávání. Není tedy jasně dáno, čeho chce akce vzdělávání dosáhnout.

Při realizaci vzdělávání organizace využívá spousty metod vzdělávání a má k dispozici vhodné a certifikované lektory. Velkou kvalitou organizace je využívání technologií a e-learningu, který se začínal čím dál více rozvíjet při době covidové. Všechny vzdělávací aktivity jsou administrativně řízeny systémem vzdělávání a tento systém je v organizaci velmi nápomocný a efektivní. Obsahuje všechny důležité informace o vzdělávání v organizaci.

Hodnocení vzdělávání v organizaci probíhá pouze ve třech úrovních. Čtvrtá a pátá úroveň vyhodnocování výsledků a vyhodnocování konečné

hodnoty v organizaci neprobíhá. Nejvíce propracovaná je v organizaci druhá úroveň – vyhodnocování poznatků na základě testu a zjištění, zda zaměstnanec na školení nabyt nové znalosti. Informace získané z první úrovně jsou v organizaci mírně opomíjené, napomáhají především k udělení odměny pro lektora, a ne zda vzdělávací akce vyhovuje zaměstnancům. Organizace by měla více informace získané ze všech úrovní zpracovávat, aby mohla ovlivnit nový cyklus vzdělávání a tím ho zlepšit a upravit.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat systematické vzdělávání v organizaci XY. V teoretické části jsem se nejprve zaměřila na systém vzdělávání ve firmě. Následně jsem popsala systematické vzdělávání a jeho fáze. Poznátka z teorie, interních materiálů a rozhovoru s pracovníkem personálního úseku jsem využila při popisu systematického vzdělávání v organizaci XY, a tak jsem naplnila cíl své bakalářské práce.

Při získávání informací o vzdělávání v organizaci jsem došla k celkovému dojmu, že organizaci na zaměstnancích velmi záleží, protože jsou klíčem k jejich úspěchu. Stejně tak je pro organizaci důležitá i jejich kultura, principy a dvanáctero, to vše se do vzdělávání zaměstnanců promítá. Systém vzdělávání je v organizaci XY na kvalitní úrovni.

## Seznam literatury

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: Grada.
- Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer press.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia.
- Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus.
- Mužík, J. (2000). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Tichá, I. (1999). *Učíci se organizace*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Praha: Grada.

## **Interní zdroje:**

1. *Dokumenty o personálním oddělení (2022).*
2. *Globální hodnocení výkonu zaměstnance (2022).*
3. *Organizace XY basic principles (2022).*
4. *Organizace XY dvanáctero (2022).*
5. *Odborná školení (2022).*
6. *Prezenční listiny (2022).*
7. *Speciální školení (2022).*
8. *Systém vzdělávání zaměstnanců (2020).*
9. *Talent Review (2022).*
10. *Vstupní školení pro THP a RD pracovníky (2022).*
11. *Zákonná školení (2022).*

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Fáze systému vzdělávání .....	13
Obr. č. 2: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb.....	19
Obr. č. 3: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody.....	19
Obr. č. 4: Umístění vyhodnocování do vzdělávacího procesu.....	32