

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE**

**VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

**NÁVRH POSTUPŮ A NÁSTROJŮ PRO EVALUACI  
VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

**BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program: Andragogika se specializací personální rozvoj

**Autor:** Šárka Kišacová

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Tomáš Bubík Ph.D.

Olomouc 2023

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

V Olomouci dne. ....

Podpis: Šárka Kišacová v. r.

Ráda bych poděkovala doc. Mgr. Tomáši Bubíkovi Ph.D. za trpělivost a cenné rady při vedení práce. Také bych chtěla vyjádřit své díky panu Mgr. Vítu Dočekalovi Ph.D. za jeho odborné rady a doporučení týkající se andragogického obsahu. A velké poděkování patří i Ing. Jarmile Kasalové za možnost spolupracovat na návrhu evaluace pro Rodinný pivovar Bernard.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Šárka Kišacová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika se specializací personální rozvoj
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika se specializací personální rozvoj
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. Mgr. Tomáš Bubík Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Vzdělávání zaměstnanců
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tato práce je zaměřena na firemní vzdělávání zaměstnanců. Cílem je navržení postupů a nástrojů pro evaluaci vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci v souladu se systematickým vzdělávacím cyklem. A s využitím různých přístupů nastavit základní východiska, kroky, pravidla a vzory pro hodnocení, které budou zasazeny do současného systému vzdělávání ve firmě. Práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická specifikuje pojem lidské zdroje a popisuje obsah a cyklus systematického vzdělávání. Následně jsou představeny vybrané evaluační přístupy, včetně úrovní jejich hodnocení. Druhá, empirická část, je zaměřena na systém vzdělávání v dané firmě, analýzu interních dokumentů a deskripci firemního vzdělávání. Na základě zjištěných informací jsem v souladu s teoretickou částí navrhla soubor kroků, pravidel a vzorů pro hodnocení vzdělávání. V závěru práce jsem zhodnotila omezení a rizika vyplývající z vytvořených postupů a nástrojů a konstatovala naplnění cíle práce.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Evaluace, firemní vzdělávání, vzdělávání, systematický vzdělávací cyklus, Kirkpatrick, Hamblin, Warr a kol., Phillips

<b>Title of Thesis:</b>	Education of employees
<b>Annotation:</b>	<p>This thesis focuses on corporate education of employees. The goal is to propose procedures and tools for the evaluation of employee education in a selected organization in accordance with a systematic learning cycle. And using different approaches to set the basic starting points, steps, rules, and patterns for evaluation to be embedded in the current education system in the company. The work is divided into two parts. The first theoretical one specifies the concept of human resources and describes the content and cycle of systematic learning. Then, selected evaluation approaches are presented, including their evaluation levels. The second, empirical part, focuses on the company's education system, the analysis of internal documents and the description of corporate education. On the base of the found information, in accordance with the theoretical part, I proposed a set of steps, rules and patterns for the evaluation of education. At the end of the thesis, I reviewed the limitations and risks resulting from the developed procedures and tools and concluded that the goal of the thesis was fulfilled.</p>
<b>Keywords:</b>	Evaluation, corporate education, education, systematic learning cycle, Kirkpatrick, Hamblin, Warr a kol., Phillips
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	<p>Příloha č. 1: Harmonogram kolečko firmou  Příloha č. 2: Kolečko firmou – náměty a zhodnocení  Příloha č. 3: Pohovor ve (po) zkušební době  Příloha č. 4: Roční zhodnocení vlastních přínosů a přínosů firmy vůči Tvé osobě a další rozvoj osobnosti  Příloha č. 5: Protokol o školení pracovníka  Příloha č. 6: Analýza dokumentu „Harmonogram kolečko firmou“  Příloha č. 7: Analýza dokumentu „Kolečko firmou – náměty a zhodnocení“</p>

	<p>Příloha č. 8: Analýza dokumentu „Pohovor ve (po) zkušební době“</p> <p>Příloha č. 9: Analýza dokumentu „Roční zhodnocení vlastních přínosů a přínosů firmy vůči Tvé osobě a další rozvoj osobnosti“</p> <p>Příloha č. 10: Analýza dokumentu „Protokol o školení pracovníka“</p>
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	29
<b>Rozsah práce:</b>	72 s. (99 792 znaků s mezerami)

# Obsah

<b>Anotace</b> .....	4
Úvod.....	9
Teoretická část .....	11
1 Firemní vzdělávání .....	11
1.1 Lidské zdroje .....	12
1.2 Obsah firemního vzdělávání.....	13
1.3 Koncepce firemního vzdělávání.....	15
1.4 Systematické firemní vzdělávání .....	16
2 Evaluace.....	20
2.1 Výhody, nevýhody a problémy evaluace .....	22
2.2 Přístupy k evaluaci .....	23
2.3 Formativní a sumativní hodnocení.....	24
2.4 Kirkpatrickův model.....	24
2.5 Hamblinův přístup.....	26
2.6 Warrův model evaluace.....	27
2.7 Phillipsův model evaluace .....	28
2.8 Sloučené úrovně evaluace .....	29
Empirická část.....	39
3 Metodologie .....	39
4 Systém vzdělávání v Rodinném pivovaru Bernard .....	43
4.1 Historie a současnost firmy.....	43
4.2 Oblasti firemního vzdělávání .....	44
4.3 Analýza interních dokumentů.....	46

4.4	Deskripce vzdělávacího systému v pivovaru.....	48
5	Návrh evaluace.....	50
5.1	Kontext a vstupy – identifikace potřeb a plánování akce.....	51
5.2	Reakce – realizace a průběh vzdělávací akce .....	55
5.3	Učení – realizace a průběh vzdělávací akce.....	57
5.4	Chování – zhodnocení vzdělávací akce.....	60
5.5	Výsledky – vyhodnocení přínosů vzdělávání.....	62
6	Diskuse.....	66
	Závěr .....	71
	Literatura a zdroje .....	73
	Seznam obrázků .....	76
	Seznam tabulek.....	76
	Seznam dokumentů .....	76
	Seznam příloh .....	76



## Úvod

I když žijeme v době moderních technologií a internetu, přesto nebo možná právě proto zůstávají zaměstnanci organizace jejím nejcennějším bohatstvím. Jsou nositeli znalostí, vědomostí a dovedností potřebných k naplnění firemních cílů a vizí. Jejich nepřetržitý rozvoj a zdokonalování je důležitým faktorem k zajištění konkurenceschopnosti firmy. Memorandum Evropské komise k celoživotnímu učení přichází s pojmem „*lifewide learning*“, tedy *učení po celý život*. V kontextu s firemním vzděláváním jej řadí převážně do neformálního učení s možným přesahem do učení formálního (Tureckiová, 2006, s. 373-374). Ideální je vnímat vzdělávání jako kontinuální, neustále se opakující proces analýzy potřeb, plánování, realizace vzdělávání a hodnocení, jehož výsledky ovlivňují cyklus nový. Hodnocení akce účastníky a využití získaných znalostí a dovedností v praxi přináší firmě cenné informace o průběhu a přínosech vzdělávání jak pro zaměstnance, tak i pro ni. Komplexní nastavení evaluace má velký význam pro úspěšné podnikání. Zároveň mění pohled na vzdělávání jako na investici do lidí, přispívá k vyšší efektivitě vzdělávání, k využití potenciálu pracovníků, ke zlepšení pracovních výkonů i zvyšování produktivity práce (Tureckiová, 2006, s. 377).

Obsahem této práce je vymezení firemního vzdělávání, jeho obsahu, koncepce a všech fází systematického cyklu. Následující část se věnuje evaluaci a evaluačním přístupům včetně syntézy jejich úrovní. V empirické části bude představena organizace od jejího vzniku až po současnost včetně popisu oblastí vzdělávání. Na základě analýzy interních dokumentů týkajících se vzdělávání a rozvoje je popsán vzdělávací systém Rodinného pivovaru Bernard, do kterého je následně implementován souhrn doporučení a postupů pro evaluaci vzdělávání.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout postupy a nástroje pro evaluaci vzdělávání zaměstnanců v Rodinném pivovaru Bernard v souladu se systematickým vzdělávacím cyklem. A s využitím různých přístupů nastavit základní východiska, kroky, pravidla a vzory pro hodnocení, které budou zasazeny do současného systému vzdělávání ve firmě.

V textu bakalářské práce využívám pro pojem firma synonymum *podnik* a *organizace*, pro pojem zaměstnanec synonymum *pracovník/pracovníci*. Pro pojem soft skills synonymum *měkké dovednosti* a pro pojem hard skills synonymum *tvrdé dovednosti*.

## **Teoretická část**

### **1 Firemní vzdělávání**

Tato kapitola popisuje aspekty firemního vzdělávání, věnuje se vymezení lidských zdrojů, významu a prostředí firemního vzdělávání. Ještě dříve, než se budu zabývat lidskými zdroji, považuji za důležité definovat pojmy firma a vzdělávání.

Pojem firma je často nahrazován synonymem podnik. Možnost této záměny je dána i podobností definic. Firma je podle Palána „základní výrobní jednotka, která najímá pracovní síly a kupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje komodit (zboží, služeb)“ (2002, s. 64). Podnik definuje Mužík (1999, s. 66) „jako samostatně hospodařící výrobní, obchodní nebo služby poskytující jednotky, které rozhodují na vlastní odpovědnost a z vlastní iniciativy a na základě ekonomického zdůvodnění“.

Ať již budeme využívat pojem firma nebo podnik, pro jejich fungování jsou třeba kvalifikovaní zaměstnanci, jejichž znalosti i dovednosti je důležité neustále doplňovat, zlepšovat a rozvíjet. K tomu slouží proces vzdělávání, který je v kontextu vzdělávání dospělých „procesem cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování“ (Palán, 2002, s. 237). V souvislosti s firemním vzděláváním můžeme hovořit o nepřetržitém procesu, jehož cílem „je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 11). Jedná se především o neformální vzdělávání a vzdělávání na pracovním místě, jehož účastníky jsou všichni pracovníci v organizaci.

## 1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje je možné si představit jako souhrn všech lidí pracujících v organizaci na různých úrovních organizační struktury, jež „představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 40). Řadíme je mezi základní zdroje organizace, společně se zdroji finančními a materiálními, chápeme je jako nejdůležitější součást jakékoliv organizace, „protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) základním úkolem podnikového managementu“ (Palán, 2002, s. 113). Bez nich by organizace nemohla fungovat, dosahovat zisku a plnit své cíle a vize.

Lidé pracující v organizaci jsou nositeli lidského kapitálu, který je možné charakterizovat jako souhrn jejich znalostí, dovedností, schopností a osobnostních vlastností, které využívají k plnění svých pracovních úkolů. „Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 35).

Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které, pokud jsou efektivně využívány, pomáhají podniku jít kupředu. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je třeba v podniku dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 21).

Lidský potenciál je možné si představit jako „soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností“ (Palán, 2002, s. 113). Tyto činnosti „umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 34). Rozvoj lidského potenciálu přináší zdokonalování znalostí a dovedností jednotlivců, tedy lidských zdrojů, které jsou důležité z hlediska dalšího vývoje organizace.

Řízení a rozvoj lidských zdrojů je provázaný s firemní strategií a cíli organizace. „Úspěch firem v globalizovaném světě stojí především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech manažerů lidských zdrojů dobře motivovat a stimulovat své lidi k lepšímu výkonu, přínosu pro firmu“ (Barták, 2023, s. 87). Rozvíjet lidi znamená dát jim příležitost vzdělávat se a pracovat na svých postojích a schopnostech. Velkou roli v tomto procesu hrají nejen personální manažeři, ale i celý management, který by měl ve svých rozhodnutích reflektovat důležitost lidských zdrojů ve vztahu k prosperitě organizace.

## **1.2 Obsah firemního vzdělávání**

Významný vliv na obsah vzdělávacích potřeb má vnitřní i vnější prostředí firmy. Vnější prostředí ovlivňuje demografie oblasti, ve které se firma nachází a v kontextu s firemním vzděláváním určuje složení pracovní síly, či růst úrovně vzdělání obyvatelstva. Změny technologického prostředí, které mají mimo jiné klíčový dopad na cíle organizace a kompetence zaměstnanců. Ekonomické prostředí, jež určuje výši finančních investic do vzdělávání zaměstnanců a legislativní prostředí definující zákonné povinnosti vzdělávání např. v oblasti BOZP, daňových a účetních zákonů, či profesních zkoušek. Vnitřní prostředí ovlivňují interní procesy, podmínky a prostředky

nutné k jejich fungování. Jedním ze základních východisek efektivního fungování vnitřního prostředí je provázanost podnikové strategie a politiky se strategií řízení a vzdělávání zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 23-27).

„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik“ (Bartoňková, 2010, s. 16). Jeho cílem je zlepšit znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců a umožnit jim lépe reagovat na stále se měnící požadavky trhu, produktivity práce, technické i technologické odbornosti i na změny trhu práce. Posiluje konkurenceschopnost firmy i motivaci zaměstnanců. Koubek (2011, s. 139-140) jej dělí na dvě oblasti:

1. **Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace)** – do které patří adaptační proces, prohlubování odborné kvalifikace reagující na požadavky trhu, technologické změny nebo nové poznatky v oboru, či rekvalifikace.
2. **Oblast rozvoje** – neboli rozšiřování a získávání nových znalostí a dovedností nutných k výkonu práce v organizaci. Jde spíše o formování potenciálu a osobnosti, což přispívá ke zlepšování mezilidských vztahů a kultury organizace.

Jiný pohled na firemní vzdělávání obsahuje Hroníkovo vymezení, které uvádí sedm oblastí:

- funkční vzdělávání – odborná příprava v souladu s popisem práce,
- doplňkové funkční vzdělávání – rozšiřuje funkční vzdělávání a zaměřuje se na potřeby jednotlivce,
- manažerské vzdělávání – rozvíjí manažerské kompetence,
- jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- účelové vzdělání – zaměřené především na rozvoj soft-skills,
- školení ze zákona – povinné pro všechny zaměstnance, jichž se zákon dotýká.

Vzdělávání ve všech oblastech pak může probíhat přímo v pracovním procesu, tzv. on job training nebo mimo něj, formou školení, workshopů, kurzů aj. Propojením jednotlivých oblastí vzniká komplexní rozvojový plán, jehož realizaci je možné zajistit interní i externí formou (Hroník, 2007, s. 128-130). Efektivní vzdělávání zaměstnanců je provázáno s cíli firmy, reflektuje legislativní i technologické změny a rozvíjí kompetence pracovníků.

### **1.3 Koncepte firemního vzdělávání**

Koncepci je možné definovat jako „určení základního smyslu vzdělávání dospělých, jeho pojetí, postavení ve společnosti, stanovení jeho cílů, funkcí, včetně definování způsobu začlenění do vzdělávacího systému“ (Palán, 2002, s. 102). Koncepte firemního vzdělávání pak hledá odpovědi na otázky:

- Koho a jakým způsobem vzdělávat?
- Kde, kdy, za kolik a s jakým lektorem se akce uskuteční?

Zahrnuje tři základní složky, a to externí podnikové vzdělávání, interní podnikové vzdělávání a vzdělávání na pracovním místě.

Interní vzdělávání jsou akce pořádané firmou, a to ve vlastních vnitřních prostorách nebo venku, s využitím interních či externích lektorů. Účastí se jich pouze zaměstnanci firmy a výhodou je možnost reagovat na konkrétní potřeby firmy. Nevýhodou může být nedostatečná kvalifikace interních lektorů, což je možné odstranit nastavením spolupráce s externím lektorem. Součástí interního vzdělávání je i vzdělávání na pracovním místě, které se zaměřuje na praktickou aplikaci získaných teoretických znalostí a dovedností. Využívá se i během adaptačního procesu v rámci rotace práce a seznámení nováčků s chodem jednotlivých oddělení firmy. Realizace vzdělávání na pracovním místě pomáhá odhalit nedostatky interního vzdělávání.

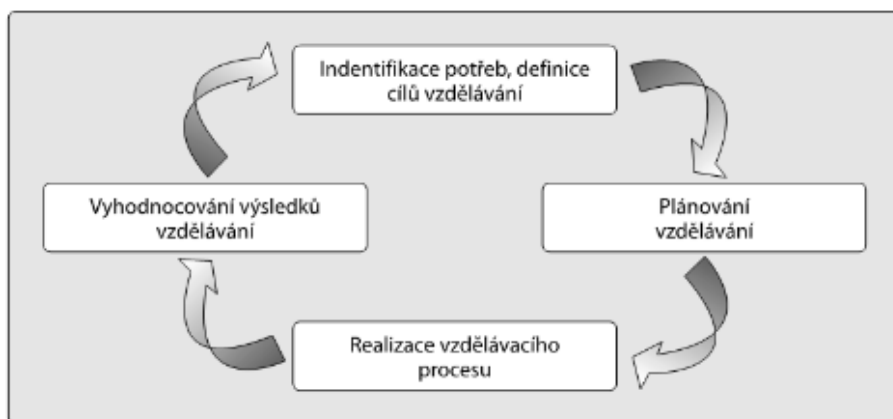
Externí vzdělávání je realizováno dodavatelsky – mimo firmu – a je otevřené široké veřejnosti. Výhodou je zpravidla vyšší odbornost lektorů,

nevýhodou pak vyšší časová i finanční náročnost a doprava do místa konání (Mužík, 1999, s. 90-93). V případě nastavování evaluačního procesu je třeba volit jiný přístup pro interní a externí vzdělávání, jelikož v případě externího vzdělávání může být složité objektivně hodnotit všechny úrovně.

## 1.4 Systematické firemní vzdělávání

O tom, zda bude firemní vzdělávání úspěšné rozhoduje přístup podniku. Ideální je volit nepřetržitý systematický přístup, který klade „důraz na výkonnost a management v souvislosti se strategií podniku“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 81). Ten umožňuje organizaci připravovat vzdělávací akce tak, aby vyhovovaly účastníkům vzdělávání a zároveň směřovaly k firemním vizím a cílům. Jedna úroveň ovlivňuje tu následující, čímž vzniká příležitost reagovat na změny, potřeby i požadavky vzdělávání.

Pojem „systematický“ v kontextu firemního vzdělávání znamená dělat věci podle plánu nebo systému, a to způsobem, který je možné obhájit na základě rozumu, racionality nebo logiky (Sadler-Smith, 2006, s. 51). Bartoňková (2010, s. 108) definuje systematický přístup jako „logický vztah mezi následnými stadii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání“. Tento vztah souvislostí je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání v organizaci (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 84)



**1. Prvním krokem** v cyklu systematického vzdělávání v organizaci je **analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.**

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

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují? (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

„Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí“ (Palán, 2002, s. 234). Výsledkem této fáze je identifikace výkonnostních mezer, potřeb učení a dalšího rozvoje spojených do návrhu vzdělávacího programu.

**2. Druhý krok – plánování vzdělávacích potřeb** podrobněji rozpracovává návrh vzdělávacího programu. Proces tvorby plánu vzdělávací akce sestává z fáze přípravné, realizační a fáze zdokonalování. Přípravná fáze specifikuje potřeby a stanovuje celkové i dílčí cíle vzdělávací aktivity. Realizační fáze zpracovává jednotlivé etapy vzdělávacího projektu, stanovuje pořadí témat, určuje způsoby a techniky vzdělávání. Ve fázi zdokonalování se jedná o průběžné hodnocení vzdělávacího programu. Jejím smyslem je neustálé zlepšování vzdělávacího programu, hodnocení organizačního zajištění, ekonomické stránky i výběru lektorů. Výstupem z této fáze jsou

odpovědi na otázky týkající se volby témat vzdělávání, cílové skupiny, využití metod a technik, zda bude vzdělávací akce realizována interním nebo externím lektorem, kdy se bude konat, v jakém prostředí, jakou formou a s jakou časovou dotací. A také jakým způsobem bude hodnocena a jaké jsou její náklady (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96-98). „Řízení každého aspektu tréninkového programu, včetně administrace, by mělo být naplánované do podrobností a vykonávané se smyslem pro detail“ (Buckley & Caple, 2004, s. 29).

**3. Třetí krok – realizace vzdělávací akce** navazuje na sestavený plán a tvoří ji šest nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

- Cíle vzdělávání stanovujeme na základě potřeb vzdělávání, přičemž je vhodné je rozdělit na cíle programové (týkající se celého vzdělávacího programu) a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí a aktivit.
- Program vzdělávací akce obsahuje časový rozvrh, témata, metody a pomůcky.
- Motivace přispívá k přenosu nově získaných znalostí a dovedností do pracovních činností. Jsou to pohnutky, které nutí lidi chovat se a jednat takovým způsobem, který jim umožní uspokojit jejich potřeby. Účastníci vzdělávání jsou klíčovým prvkem tohoto kroku. Při realizaci vzdělávací akce by měl být brán zřetel na jejich styly a způsoby učení a odstraňování případných bariér tak, aby vyhovoval potřebám všech účastníků.
- Volba vhodných metod vzdělávání a jejich kombinace zvyšuje zapojení vzdělávaných, jejich aktivizaci i efektivitu celého procesu.

- Osobnost lektorů, jejich přístup a schopnosti přispívají k úspěchu celé vzdělávací akce (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 117-121).

Fáze realizace by neměla končit odjezdem z akce, ale měla by podpořit přenos nově získaných znalostí a dovedností do praxe. Důvodem je vysoká motivovanost účastníků si vše vyzkoušet. To je možné podpořit následnými setkáními, předáním získaných znalostí kolegům, realizací úkolů z akce nebo vypracováním projektu. Do jaké míry se povede naučené přenést do praxe z velké části závisí na podpoře manažerů (Hroník, 2007, s. 174-175).

4. **Čtvrtý krok – vyhodnocování výsledků vzdělávání**, který „je poslední a zároveň nejdůležitější fází podnikového vzdělávání“ (Pituchová, 2013, s. 84). Jeho úkolem je měřit celkové přínosy z finanční i hodnotové stránky, posuzovat naplnění stanovených cílů a individuální užitek (Buckley & Caple, 2004, s. 30). „I když lze mít řadu výhrad k měření spokojenosti nebo k měření vztahu vzdělávací aktivity a pracovního výkonu, je třeba obojí provádět. Abychom eliminovali nedokonalosti našich měřicích nástrojů, je třeba je dobře „namíchat“, aby se vzájemně doplňovali“ (Hroník, 2007, s. 178). Oblast evaluace je velice rozsáhlá a existuje mnoho přístupů a autorů, kteří se tímto tématem zabývají. Je možné zmínit např. Hamblina, Warra a kol., Philipse, nebo Kirkpatricka. Těmto autorům a jejich přístupům bude věnována další část práce.

## 2 Evaluace

Tato kapitola se zabývá hodnocením vzdělávání, jeho významem, přístupy, pozitivy i negativy. Zpracovává modely Hamblina, Warra a kol., Phillipse a Kirkpatricka. V návrhu kroků evaluace vzdělávání v praktické části práce bude využita kombinace těchto přístupů tak, aby co nejvíce odpovídaly potřebám firmy.

Evaluace ve vzdělávání je podle Palána „hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení“ (2002, s. 59). Je součástí vzdělávacího cyklu, který byl popsán v předchozí kapitole. Podle Folwarczné „právě tato poslední fáze činí proces podnikového rozvoje systematickým. Výstupy z ní totiž ovlivňují nový cyklus, který se díky zpětné vazbě neustále zlepšuje“ (2010, s. 39). Proces evaluace začíná již ve fázi plánování konkrétní vzdělávací akce, kdy jsou stanoveny cíle vzdělávání, kterých má účastník dosáhnout a na jejich základě zjistíme co a jak hodnotit. Bartoňková (2010, s. 181) popisuje evaluaci firemního vzdělávání „ve třech rovinách:

1. Evaluace strategie vzdělávání...
2. Evaluace vzdělávání, jako jedné z fází systému firemního vzdělávání...
3. Evaluace konkrétní vzdělávací akce...“.

Další zaměření této práce bude v souladu s jejím cílem, a to především na evaluaci, jako jednu z fází systému firemního vzdělávání s přesahem do evaluace konkrétní vzdělávací akce.

V případě realizace evaluace je možné využít kvalitativní i kvantitativní metody a techniky, různé možnosti výběru vzorku respondentů, metodologické formy a také experimentální plány výzkumu. Důležité je, aby byla zajištěně validita i reliabilita takto získaných dat (Hendl, 2005, s. 299). Vyhodnocování vzdělávání je přínosné pro účastníky vzdělávání, lektory i

manažery, kteří vzdělávání v organizaci plánují a organizují, ale také pro firmu, především z hlediska návratnosti investic do vzdělávání. „Jestliže podnik začne pokládat vzdělávání za investici, začne rovněž uvažovat o jeho vyhodnocování. Smyslem přitom není omezení režijních nákladů, ale návratnost investice“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 124). Je třeba brát také v potaz, že vyhodnocování je komplexní proces pokoušející se měřit nejen celkové přínosy, ale i náklady dané vzdělávací akce. „Znamená to tedy, že vyhodnocovat můžeme jak **efektivitu andragogickou (pedagogickou, didaktickou)**, tj. zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak **efektivitu ekonomickou**, tj. zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda nebyla ztrátová“ (Bartoňková, 2010, s. 181).

Finanční návratnost investic je možné posuzovat prostřednictvím ekonomických výsledků a ziskovosti firmy, např. zvýšením obrátu a zisku, snížením nákladů, dodržováním předpisů, růstem efektivity nebo snížením fluktuace zaměstnanců. Vyhodnocení andragogické efektivity posuzuje reakce účastníků na vzdělávací akci, zjišťuje nově naučené znalosti a dovednosti a jejich přenos do praxe a pracovního chování. Prokopenko a Kubr (1996, s. 188-190) uvádí pět hledisek hodnocení:

- **Kontext** – což jsou souvislosti, za kterých se kurz uskutečňuje.
- **Výstupy** – jaké změny nastaly v důsledku vzdělávání. Jaké nové znalosti nebo dovednosti si účastníci vzdělávání osvojili.
- **Administrativní (organizační) zajištění akce** – ubytování, stravování, zajištění podkladů pro účastníky apod. (I když administrativní zajištění obecně nemá vliv na úroveň vzdělávací akce, mohou být problémem, který naruší celý proces učení.).
- **Vstupy** – metody a techniky, které jsou součástí oficiálního plánu studia.

- **Proces výuky** – tj. zkušenosti, které účastník získává v průběhu vzdělávací akce. Co se naučil, o čem přemýšlel, jaké měl pocity.

Evaluační přístupy, které budu popisovat v následujících kapitolách, vyhodnocují andragogické i ekonomické aspekty vzdělávání z různých úhlů pohledu.

## 2.1 Výhody, nevýhody a problémy evaluace

Evaluace vzdělávání je důležitá, ovšem velmi složitá disciplína, jejíž efektivita závisí na mnoha faktorech a činitelích. Při jejím plánování je vhodné zvážit všechny výhody i nevýhody z ní plynoucí a brát v úvahu také bariéry, ať již na straně zadavatele, nebo účastníků či lektorů vzdělávání.

Mezi výhody evaluace vzdělávání patří např. zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, sladění cílů vzdělávání s cíli organizace, možnost sledování návratnosti investic do vzdělávání, stanovení a přenesení zodpovědnosti za dosažené výsledky na účastníky vzdělávání. Naopak nevýhodou hodnocení vzdělávání je mimo jiné náročnost získávání informací, jejich subjektivita a správné finanční vyjádření nehmotných přínosů. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 126-127).

Během evaluačního procesu se vyskytují problémy i bariéry, které ovlivňují jeho efektivitu:

- Nedostatečná shoda na cíli vzdělávací akce, nebo jeho nejasná specifikace.
- Přístup lektorů, účastníků a organizátorů vzdělávání – nevyužívání zpětné vazby lektory ke zlepšení vzdělávacího programu, neochota účastníků hodnotit vzdělávání, nejasnost stanovených cílů vzdělávání managementem organizace.

- Problémy vyplývající z povahy a variability úkolů managementu – chování manažerů ovlivněné jejich osobností, motivací, znalostmi, postoji, či klima organizace nebo spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými.
- Problémy vyplývající z kvantitativního přístupu k hodnocení (Sharma, 2016, s. 196).

Včasná identifikace bariér evaluace umožní omezit jejich výskyt a zvolit vhodné způsoby práce i hodnocení. Shoda na cílech vzdělávání mezi pracovníky a jejich nadřízenými posiluje motivaci ke vzdělávání, což vede k vyšší míře přenosu nově naučeného do pracovního chování.

## 2.2 Přístupy k evaluaci

Již ve fázi plánování cílů vzdělávací akce bychom měli určit, jaký evaluační přístup nebo jejich kombinace bude zvolena. „Přístupů k vyhodnocování vzdělávání může být více; v každém případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 136). Bartoňková (2010, s. 183) k tomu dodává, že „to lze brát i jako výhodu, protože právě toto velké množství teoretických přístupů umožňuje vytvářet evaluaci „šitou na míru“.

I když v evaluačních přístupech najdeme mnoho odlišností, spojuje je hodnocení firemního vzdělávání na více úrovních, s použitím více metod a technik. Všechny mají za cíl zjistit změny v učení, znalostech, reakcích či okamžitých výsledcích, a to ve vztahu k chování pracovníků. Přenos chování do praxe pak přináší organizaci lepší výsledky, které určují finanční návratnost investice a zlepšení hodnot pracovního prostředí, jakými jsou např. postoje a pocity. Nejznámějším je Kirkpatrickův model, který byl později

doplňován a rozšiřován různými autory. Zmínit je možné Hamblina, Warra a kol. či Phillipse.

### 2.3 Formativní a sumativní hodnocení

Jsou základní způsoby evaluace vzdělávání z pohledu cílů.

**Formativní evaluace** – neboli průběžná, hodnotí reakce účastníků před a v průběhu vzdělávací akce. Týká se vztahu mezi lektorem a účastníky, obsahu i podmínek vzdělávání a také prostředí, ve kterém se vzdělávací akce koná. Je součástí probíhajícího procesu a může ovlivnit směr vzdělávací akce i její proces a obsah tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám učícího se (Sadler-Smith, 2006, s. 390). Podle Bartoňkové tento typ hodnocení vzdělávací akce „zvyšuje motivaci účastníků“ (2010, s. 184).

**Sumativní evaluace** – neboli konečná, hodnotí chování vzdělávaných na konci vzdělávací akce. Prostřednictvím dotazníků, testů nebo pozorování, shromažďuje názory účastníků na konci vzdělávací akce a poskytuje cenné informace pro plánování dalších vzdělávacích (Sadler-Smith, 2006, s. 390). Účastníci hodnotí spokojenost s danou akcí a zároveň vyjadřují míru ochoty a odhodlání implementovat nově získané znalosti a dovednosti do práce (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 136). Využití těchto základních přístupů průběžného a konečného hodnocení je možné napříč jednotlivými modely evaluace.

### 2.4 Kirkpatrickův model

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model evaluace, obsahuje fáze **reakce, učení, chování a výsledků** ("The Kirkpatrick model", 2023). „Je široce využíván lektory a specialisty na vzdělávání a rozvoj v organizacích, i když ne všechny organizace využívají všechny úrovně hodnocení pro každý program



vzdělávání a rozvoje“ (Folwarczná, 2010, s. 177). Obsah jednotlivých fází je následující:

1. **Reakce** – hodnocení reakcí probíhá během nebo ihned po skončení vzdělávací akce. Mají vliv na zapojení a motivovanost účastníků. Reakce jsou nejčastěji hodnocenou úrovní, a to v případě 50 – 80% vzdělávacích akcí (Bartoňková, 2010, s. 186).
2. **Učení** – vyhodnocuje míru získaných znalostí a dovedností. Podle Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016, s. 42) obsahuje tato úroveň 5 složek – znalosti, dovednosti, postoje, sebedůvěru a odhodlání. Cílem hodnocení je zjistit, kolik zamýšlených znalostí, dovedností a postojů získali účastníci školení a jaká je jejich následná sebedůvěra a odhodlání je přenést do vlastní praxe (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 10).
3. **Chování** – samotné učení nepřináší dostatečné výsledky pro organizaci. Abychom mohli považovat vzdělávání za úspěšné, je důležité zjistit, zda účastníci vzdělávání uplatňují to, co se naučili, ve své práci. Chování, které očekáváme od účastníků vzdělávání po jeho ukončení, by mělo být identifikované již ve fázi plánování vzdělávací akce a musí být specifické, pozorovatelné a měřitelné (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 49-51).
4. **Výsledky** – vyjadřují míru, do jaké se cílené výsledky objevují jako výsledek školení a všech opatření pro přenos naučených znalostí a dovedností do pracovního chování. Je možné říci, že na této úrovni definujeme strategické cíle a výsledky organizace, jichž dosáhne pomocí znalostí a dovedností účastníků vzdělávání a jejich přenosem a aplikací do pracovních činností (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 12).

Kritiku shrnuje ve své práci Divya Sharma (2016). Jedná se především o nízkou korelaci mezi jednotlivými úrovněmi, kdy pouhým porovnáním znalostí před a po školení, nezjistíme, co dělat pro dosažení lepších výsledků.

Při hodnocení školení na dvou a více úrovních mohou být zjištěné přínosy pro každou úroveň jiné. Model podle jejího názoru, poskytuje především návod, jak hodnotit, a příliš se nevěnuje tomu, jak výsledky propojit se strategií firmy. I přes tyto nedostatky je Kirkpatrickův model hojně využíván a stal se základem dalších evaluačních přístupů.

## 2.5 Hamblinův přístup

Hamblin ve svém pětiúrovňovém modelu v podstatě „beze změny převzal první tři úrovně Kirkpatrickova hodnocení (Reakce, Učení, Chování); čtvrtou úroveň (Výsledky) však rozdělil na dvě samostatné úrovně: Organizace a Konečná hodnota“ (Dočekal & Dvořáková, 2015). Tento model předpokládá, že jednotlivé úrovně jsou propojené řetězcem příčin a následků, a to následujícím způsobem: Vzdělávací akce vede k **reakcím**. Ty vedou k **učení**, které vede ke změnám v pracovním **chování**, což má za následek změny v **organizaci** a ty vedou ke změnám v dosahování cílů a jsou **konečnou hodnotou** přínosu pro organizaci (Sharma, 2016). Specifikace úrovní je následující:

1. **Reakce** – hodnotí reakce účastníků a jejich spokojenost se školením, vztahující se k tématu, zážitkům i lektorům.
2. **Učení** – závisí na hodnocení první úrovně. Hodnotí rozsah nově získaných znalostí, dovedností a postojů, přičemž učení je efektivnější v případě spokojených účastníků.
3. **Chování** – se zaměřuje na přenos a používání získaných znalostí, dovedností a postojů v praxi.
4. **Organizace** – hodnotí dopad vzdělávací akce na organizaci a zahrnuje vše od práce účastníků až po změny ve výkonnosti. Vyhodnocuje míru přínosu vzdělávání, vzhledem k existenčním, finančním i sociálním cílům organizace.

5. **Konečná hodnota** – vyjadřuje prospěch vzdělávání v kontextu růstu organizace. Neměla by být vnímána pouze z hlediska zisku nebo efektivity nákladů, ale měla by být definována spíše z hlediska osobních cílů zaměstnance než cílů organizace (Sharma, 2016).

Kriticky na pátou úroveň nahlíží (Sadler-Smith, 2006), jelikož konečnou úroveň hodnoty lze snadno vyjádřit ve finančních nákladech na učení, ale je obtížné finančně ocenit osobní přínos a transformaci chování. Tento model rozšiřuje původní Kirkpatrickův o pátou úroveň, která vyjadřuje finanční přínos vzdělávání. Nevýhodou je ovšem obtížná kvantifikace přínosů v tzv. měkkých dovednostech.

## 2.6 Warrův model evaluace

Podobně jako Hamblin, navazuje a rozšiřuje Kirkpatrickův model i Warr a kol., jejichž model má čtyři úrovně a označuje se zkratkou CIRO. Každá z nich se zabývá získáváním informací, na nichž mohou být založena rozhodnutí v oblasti vzdělávání a rozvoje. Jedná se o tyto úrovně:

1. **Kontext** – hodnotí vzdělávací potřeby a cíle, přičemž zkoumá, co je třeba změnit.
2. **Vstup** – vyhodnocuje možné zdroje, zabývá se otázkami koncepce vzdělávání a jeho organizací.
3. **Reakce** – hodnotí okamžité nebo opožděné reakce studentů na vzdělávání a rozvoj. Tato oblast je shodná s úrovní reakce Kirkpatrickova modelu.
4. **Výsledek** – vyhodnocuje změny v důsledku vzdělávání a rozvoje v oblasti učení, pracovního chování a pracovního výkonu. Obsahuje druhou až čtvrtou úroveň Kirkpatrickova modelu, ale jejich označení je odlišné. Warr a kol. je označuje jako:
  - **okamžitý výsledek** pro úroveň učení,

- **průběžný výsledek** pro úroveň chování,
- **konečný výsledek** pro úroveň výsledků (Sadler-Smith, 2006, s. 398).

Warr a kol. přidali do svého modelu úroveň **kontextu** a **vstupů**, které se zabývají hodnocením vzdělávacích potřeb, cílů a organizací vzdělávání, tj. souvislostmi a plánováním vzdělávání.

## 2.7 Phillipsův model evaluace

Dalším modelem, o kterém se zmíním, je Phillipsův model, jenž převzal první čtyři úrovně Kirkpatricka a rozšířil je o pátou, která zohledňuje návratnost investic ROI (Return on Investment). Označení a obsah pěti úrovní Phillipse je následující:

1. **Reakce a plánovaná akce** – hodnocení spokojenosti, získaných znalostí, včetně plánu, jak je uplatnit v práci.
2. **Učení** – hodnocení znalostí pomocí testů, simulací, skupinového hodnocení, hraní rolí apod.
3. **Aplikace a implementace** – následná opatření umožňující zjistit míru přenosu nových znalostí a dovedností do praxe.
4. **Dopad na podnikání** – měří změny dopadu ovlivněné vzděláváním, zahrnující – výstupy, kvalitu, náklady, čas a zákaznickou spokojenost.
5. **Návratnost investice (ROI)** porovnává peněžní náklady na vzdělávání s jeho přínosy (Phillips, 2012, s. 12-13).

Pro stanovení ROI jsou využívány obecné ukazatele vlivu vzdělávání na výnosy společnosti. „Nezohledňuje však rozložení zisku v čase“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 173). Nevýhoda této metody spočívá v hodnocení měkkých dovedností, které je nutné kvantifikovat a převést na peněžní hodnoty (Sadler-Smith, 2006, s. 424).

Každý z výše uvedených modelů evaluace se skládá z několika fází, které se v různých přístupech prolínají a hodnotí stejnou podstatu, jiné jsou

naopak jedinečné. V další kapitole se podrobněji vrátím k jednotlivým fázím evaluace, a to napříč všemi výše zmíněnými modely, abych provedla syntézu úrovní těchto přístupů.

## 2.8 Sloučené úrovně evaluace

Souhrnné zpracování úrovní různých evaluačních přístupů umožňuje využít jejich kombinaci a zvolit nejvhodnější řešení zahrnující postup a jednotlivé kroky pro organizaci, včetně identifikace metod hodnocení. Kombinaci různých metod a přístupů hodnocení zmiňují Vodák & Kucharčíková (2011) nebo také Bartoňková (2010). Podle Kirkpatrick & Kirkpatrick je společné hodnocení všech úrovní výhodné, jelikož jeho prostřednictvím získáme maximum dat a zároveň minimalizujeme náklady (2016, s. 95). Data je možné shromažďovat z více zdrojů pomocí více metod, a to způsobem, který bere v úvahu všechny čtyři úrovně tohoto modelu (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 28). V rámci průzkumu (prostřednictvím dotazníku, individuálního nebo skupinového rozhovoru) je možné hodnotit všechny čtyři úrovně zároveň, přičemž je třeba se zaměřit na vzdělávaného, aby docházelo ke sdílení osobního pohledu nebo zkušenosti. Je zapotřebí používat slova a výrazy, kterým budou účastníci vzdělávání rozumět, místo otázek na cíle učení se ptát na hlavní myšlenky vzdělávací akce, místo kompetencí využívat pojem dovednosti potřebné pro výkon jejich práce (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 97).

Vzájemný vztah jednotlivých přístupů zpracovali Sandler-Smith (2006, s. 399-400) v rozšířené taxonomii, která ukazuje přidanou hodnotu a hlavní přínosy hodnocení různých úrovní jednotlivých autorů. Každá z fází systematického cyklu vzdělávání vyžaduje specifické přístupy k jejímu hodnocení. Na jejím základě jsem sestavila Tabulku č. 1 závislosti úrovní jednotlivých teoretických přístupů využitých v této práci, na fázích

systematického cyklu. Ve fázi identifikace potřeb a plánování vzdělávací akce jsou hodnoceny úrovně **kontext a vstupy**. Realizaci akce, od jejího začátku, až po ukončení hodnotí **reakce, učení a okamžitý výsledek**. Zároveň hodnotí i přenos nových znalostí do praxe (**chování**). Poslední fázi vyhodnocení výsledků je možné rozdělit na dvě části. První, která hodnotí přínosy vzdělávání pro pracovníky a firmu (**organizace a dopad na podnikání**) a druhou, hodnotící finanční návratnost investice (**konečná hodnota a návratnost investic**).

<i>Fáze systematického cyklu</i>	<b>Identifikace potřeb a plánování vzdělávací akce</b>	<b>Realizace vzdělávacího procesu</b>			<b>Vyhodnocování výsledků vzdělávání</b>	
<i>Evaluační přístupy</i>	<i>Úrovně evaluace</i>					
Z pohledu cílů	Formativní a sumativní evaluace					
Kirkpatrickův model		I. reakce, II. učení	III. chování	IV. výsledky		
Hamblinův model		I. reakce, II. učení	III. chování	IV. organizace	V. konečná hodnota	
Model Warra a kol.	I. kontext, II. vstupy	III. reakce	IV. výsledek			
			okamžitý	průběžný	konečný	
Phillipsův model		I. reakce a plánovaná akce, II. učení	III. aplikace a implementace	IV. dopad na podnikání	V. návratnost investic	

Tabulka č. 1: Závislost úrovní jednotlivých přístupů s fázemi systematického vzdělávání. Volně zpracováno podle (Sadler-Smith, 2006).

Základem pro návrh struktury evaluace v organizaci je syntéza úrovní všech popsaných přístupů, jejímž výsledkem je popis reflektující teoretická východiska přístupů Kirkpatricka, Hamblina, Warra a kol. a Phillipse. Postupně se zaměřím na popis jednotlivých úrovní, a to od první fáze systematického cyklu vzdělávání (identifikace potřeb), až po fázi poslední (vyhodnocování výsledků vzdělávání).

## 1. Kontext a Vstupy

Úroveň kontextu a vstupů najdeme v přístupu Warra a kol., přičemž obě se zaměřují na přípravnou fázi vzdělávacího procesu. Z toho důvodu jsou spojeny do jedné kapitoly.

Kontext je zaměřený na „souvislosti, za kterých se kurz uskutečňuje“ (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 188). Cílem je zjistit, za jakých okolností a z jakých důvodů účastníci na školení přichází a zda je vzdělávání vhodným řešením. Odpovídá na otázky týkající se vhodného nastavení a hodnocení cílů v návaznosti na analýzu potřeb a také na určení jejich jednoznačnosti, měřitelnosti a dosažitelnosti. Hodnocení probíhá průběžně a na základě výsledků přehodnocuje cíle vzdělávání. Je to neustále se opakující proces spojený s fází identifikace a analýzy potřeb (Sadler-Smith, 2006, s. 398).

Úroveň vstupů se zabývá koncepcí vzdělávání a tím, jaké vzdělávací metody mají být pro danou akci použity. Pracuje s výběrem lektorů a celkovou organizací vzdělávání (Sadler-Smith, 2006, s. 398). „Označuje nám prvky, mezi které patří přednášky, diskuse, cvičení, projekty, studijní semestry se zahájením přednášek, které navrhuje přednášející a tvůrci kurzu“ (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 190). Obě tyto úrovně probíhají před zahájením kurzu a hodnotí především výchozí body, které určují cíle vzdělávacího programu, organizační zajištění, včetně volby vzdělávacích metod (Dočekal & Dvořáková, 2015).

## 2. Reakce

Reakce se vyskytují ve všech výše zmíněných přístupech evaluace. Vztahují se k prostředí vzdělávání, prostoru, občerstvení, interakci mezi lektorem a účastníky, průběhu výuky, využití technologií, tématu školení, zážitkům a spokojenosti vzdělávaných. Hodnocení v této úrovni má vliv na zapojení a motivovanost účastníků, jelikož ještě v průběhu vzdělávací akce je

možné upravit přístup k obsahu programu i metodám tak, aby co nejvíce vyhovoval účastníkům (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 39). Reakce jsou nejčastěji hodnocenou úrovní, a to v případě 50–80 % vzdělávacích akcí (Bartoňková, 2010, s. 186).

Hodnocení může mít formativní i sumativní podobu. Pro hodnocení formativní se využívá okamžitá zpětná vazba, pozorovací metody nebo opakování obsahu učiva po ukončení bloku výuky. V případě sumativního hodnocení to jsou nejčastěji dotazníky spokojenosti. Ty jsou ovšem subjektivním zhodnocením přínosu účastníka, který může být bezprostředně po ukončení vzdělávací akce ovlivněný různými haló efekty. Proto je hodnocení okamžitě po ukončení vzdělávací akce málo validní a mělo by být prováděno spíše až s odstupem tří až sedmi dní (Hroník, 2007, s. 179). Dalším rizikem je vnímání hodnocení reakcí lektory jako povinnost, kterou neberou jako příležitost k dalšímu zlepšování (Sadler-Smith, 2006, s. 391). Klíčovým faktorem hodnocení této úrovně jsou očekávání účastníků. Pokud jsou jejich očekávání vysoká, je možné předpokládat, že hodnocení reakcí bude horší, než kdyby byla očekávání přiměřená. Naopak, pokud budou očekávání nízká, hodnocení reakcí bude pozitivnější (Dočekal & Dvořáková, 2015). Je tedy patrné, že reakce jsou důležitou složkou hodnocení s přesahem do dalších úrovní a určují, kolik nově získaných znalostí a dovedností budou účastníci schopni uplatnit ve své práci.

### 3. Učení

Úroveň učení vyhodnocuje míru nově získaných znalostí, dovedností, postojů a odhodlání. Stejně jako **reakce** se vyskytuje ve všech výše zmíněných přístupech, u Warra a kol. pod označením **okamžitý výsledek**. Rozsah nově získaných znalostí, dovedností a postojů úzce souvisí s hodnocením reakcí účastníků, jelikož učení spokojených účastníků je efektivnější (Sharma, 2016). Měření této úrovně je důležité, protože není možné očekávat změnu chování



bez dosažení alespoň jednoho učebního cíle. V případě, pokud by bylo měřeno pouze chování a jeho změny bez hodnocení učení, mohlo by se stát, že nedostatek změn v chování povede k závěru, že se učení neuskutečnilo (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

Hodnocení je možné provádět formativními i sumativními metodami. Vyhodnocování znalostí může probíhat formou testů před a po ukončení vzdělávání, a to především v případě tvrdých dovedností. U měkkých dovedností je možné ho provádět zařazením kvízů, her a cvičení reflektujících předávaný obsah se zaměřením na praktickou aplikaci získaných znalostí. Aby bylo možné dovednosti hodnotit, je důležité, mít již ve fázi plánování vzdělávací akce jasně definované, co mají účastníci po jejím skončení v práci dělat, což odpovídá úrovni **kontextu** z modelu Warra a kol. Postoje vzdělávaných se vztahují k míře přínosu dovedností vzhledem k jejich uplatnění v zaměstnání. Obecně lze říci, že čím více účastníci chápou přínos vzdělávání pro jejich práci, tím je jejich ochota přenést nově naučené do vlastních postojů větší. Poslední dvě složky učení jsou důvěra a odhodlání využít naučené v praxi. K tomu zásadním způsobem přispívá dostatečný čas věnující se procvičování, kladení otázek, diskusi i možnost vyjádření obav a problémů spojených s uvedením naučeného do praxe. V případě, že vyhodnocení všech pěti složek proběhne během akce, není již nutné řešit sumativní evaluaci po skončení akce (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 42-48). Mezi faktory ovlivňující kvalitu učení patří především stanovené cíle (jejich dosažitelnost a návaznost na potřeby vzdělávaných), soulad obsahu s cíli, použité metody, nástroje a dodržování didaktických zásad (Dočekal & Dvořáková, 2015).

#### 4. Chování

Hodnocení této úrovně je důležité pro přechod od učení k výsledkům a pro posouzení přínosu vzdělávání na výsledky organizace. Abychom mohli

považovat vzdělávání za úspěšné, je důležité zjistit, zda účastníci vzdělávání uplatňují to, co se naučili ve své práci. Chování, které očekáváme od účastníků vzdělávání po jeho ukončení, by mělo být identifikované již ve fázi plánování vzdělávací akce a musí být specifické, pozorovatelné a měřitelné. Definice očekávaného chování by měla být výsledkem spolupráce nadřízených s liniiovými manažery. V některých případech je možné zapojit i vysoce výkonné pracovníky. Společná diskuse pak určí, jaké chování přinese požadované výsledky. Hodnocení této úrovně je možné vnímat jako komplexní systém průběžného sledování a zlepšování výkonnosti. Pokud je to možné a vhodné, hodnotí se před a po ukončení akce (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 49-53). Beze změny převzal tuto úroveň do svého modelu i Hamblin. Phillips ji nazývá **aplikací**, Warr a kol. **průběžným výsledkem**. Nicméně i přes jiné označení uplatňují všichni autoři obsah Kirkpatrickova modelu.

Úspěšná změna chování vyžaduje splnění několika základních podmínek:

1. Pracovník musí být ke změně motivován (ovlivněno školením).
2. Pracovník musí vědět, co a jakým způsobem změnit (ovlivněno školením).
3. Pracovník musí být obklopen vhodným pracovním prostředím (vnitropodnikové klima je jedním z klíčových faktorů).
4. Pracovník musí být za pozitivní změnu odměněn (hmotně či nehmotně) (Tenkl, 2014, s. 35).

Hodnocení chování je nejvhodnější provádět v rozmezí 4–6 měsíců od ukončení vzdělávací akce. Během této doby mají účastníci vzdělávání možnost nově naučené znalosti a dovednosti přenést do své pracovní činnosti, zároveň je možné již posoudit přínos na jejich práci a v neposlední řadě si ještě pamatují, čeho se vzdělávání týkalo (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 148). Aby

mohlo dojít ke zpevnění nově naučeného chování, je třeba poskytnout pracovníkům po ukončení vzdělávací akce další podporu. Nejčastěji se jedná o monitorování a hodnocení pracovního výkonu, stanovení plánu rozvoje, poskytování podpory při změně chování a také cílené pochvaly a uznání. Nejvíce využívané metody a postupy hodnocení chování jsou:

- koučování,
- mentoring,
- rozvojový plán,
- 180°, 360° nebo 540° zpětná vazba,
- pozorování při práci,
- individuální strukturované rozhovory,
- cílově zaměřené diskusní skupiny (focus groups),
- ocenění konečného výkonu a samohodnocení

(Hroník, 2007, s. 187-188; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 53; Folwarczná, 2010, s. 177; Buckley & Caple, 2004, s. 202; Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 147).

Ochotu přenášet naučené do pracovního procesu ovlivňuje i pracovní prostředí, podpora od nadřízených a osobní prospěch účastníka vzdělávání.

## 5. Výsledky

Fáze výsledků zjišťuje, do jaké míry došlo k přenosu chování do pracovní praxe a jaký následný vliv to mělo na efektivitu firmy. V různých přístupech najdeme mnoho terminologických odlišností, což je zřejmé i z Tabulky č. 1. Hamblin ji dělí na fáze **organizace** a **konečná hodnota**, Phillips využívá pojmy **dopad na podnikání** a **návratnost investic** a Warr a kol. ji označují jako **konečný výsledek**. Původní úrovni výsledků Kirkpatricka odpovídají fáze **organizace** a **dopad na podnikání**. I přes rozdílnost pojetí a pojmenování „tato úroveň hodnocení poskytuje nejužitečnější informace pro lektory i samotnou organizaci. Kvantifikace hodnoty těchto podnikatelských výsledků a jejich

porovnání s náklady na program vzdělávání a rozvoje umožní **vyhodnotit skutečný přínos investice do vzdělávání a rozvoje pro organizaci**“ (Folwarczná, 2010, s. 177). Pro účely této práce ponechám původní Kirkpatrickovo označení **výsledky** a doplním jej o popis úrovně **návratnost investic a konečná hodnota**.

Hodnocení vlivu na organizaci je spíše proces, jehož výsledky se mohou projevit až po delší době. Vhodné metody pro měření dopadu jsou např. strukturované rozhovory, balanced scorecard, vyhodnocení přínosů s vrcholovým managementem, analýzy trendů a dopadů, průzkumy a rozhovory s účastníky vzdělávání a jejich nadřízenými nebo dotazníkové průzkumy (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 125; Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 151-152). Folwarczná doporučuje hodnocení na Kirkpatrickově nejvyšší, čtvrté úrovni pouze za předpokladu, že:

- má program vzdělávání a rozvoje strategický význam;
- znamená vysoké finanční investice;
- chce vrcholové vedení vědět, zda došlo k požadované změně;
- lze zkoumat jeho vliv na výsledky organizace;
- je možné izolovat jeho vliv od vedlejších vlivů na výsledek. (2010, s. 180).

Hlavními ukazateli úrovně výsledků mohou být: kvalita, náklady, objem výroby, efektivita, dodržování předpisů, spokojenost zaměstnanců, bezpečnost, reakce zákazníka, reakce trhu, spokojenost zákazníků, snížení fluktuace, růst tržeb nebo snížení nákladů (Folwarczná, 2010, s. 179; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 62; Phillips, 2012, s. 13).

Bartoňková (2010, s. 188) označuje tento krok za nejobtížnější, jelikož vliv na firemní ukazatele je nutné kvantifikovat. Na to se zaměřují úrovně Phillipse (**návratnost investic ROI**) a Hamblina (**konečná hodnota**), které vyjadřují míru efektivnosti nákladů na vzdělávání a učení. Podle Phillipse

(2012) nemůže být evaluace kompletní, pokud chybí hodnocení **návratnosti investic**. K výpočtu efektivnosti ROI, využívá vzorec, ve kterém se od celkových přínosů odečtou náklady, čímž získáme čisté přínosy, které následně vydělíme náklady. Matematicky vyjádřeno:

$$ROI (\%) = \frac{(\text{celkové přínosy} - \text{celkové náklady})}{\text{náklady na vzdělávání}} \times 100$$

V případě finančního vyjádření přínosu vzdělávání, především v měkkých dovednostech, např. komunikace, motivace, spolupráce nebo týmovost, „je možno oslovit manažery, aby se na základě svých zkušeností pokusili ohodnotit přínosy investic do vzdělávání pro podnik“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 170).

Pro hodnocení **chování** a **výsledků** je pro firmu důležité zachovat časový odstup. Porovnáním odpovědí účastníků ze smíšeného hodnocení v těchto úrovních se skutečnými přínosy mohou odhalit nesoulad v tom, co účastník chtěl využít a změnit a co skutečně v praxi využil. Vyhodnocování může teoreticky začít na jakékoliv úrovni, nejdůležitější jsou však ty poslední. Zjišťování a měření efektu může být obtížné, a proto se doporučuje postupovat od první úrovně směrem vzhůru, a pokud je zjištěno, že vzdělávání očekávané efekty nepřineslo, je třeba v procesu vyhodnocování stanovit, na které úrovni se stala chyba (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 139). I když je hodnocení této úrovně prováděno až po ukončení akce, může mít formativní i sumativní podobu podle toho, zda je zaměřeno na jednotlivé akce nebo systém firemního vzdělávání. Na základě předem daných ukazatelů úrovně výsledků firma určí počáteční i konečné období a intervaly, ve kterých bude jejich vyhodnocování probíhat.

Firemní vzdělávání zaměstnanců zahrnuje širokou oblast jejich odborných i rozvojových potřeb. Organizace, příprava a vyhodnocování

vzdělávacích akcí jsou nikdy nekončícím procesem, kdy jedna část ovlivňuje tu následující. Nejdůležitější z nich je fáze vyhodnocování, jelikož zjištěné skutečnosti ovlivňují identifikaci potřeb, nastavení cílů, plánování i realizaci vzdělávání. Každá organizace má nastavený svůj systém hodnocení, který se snaží více či méně úspěšně sbírat informace a pracovat s nimi. Z teoretických východisek vyplývá, že je ideální nastavit proces evaluace tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám konkrétní firmy a zároveň je možné kombinovat více různých přístupů a metod hodnocení. Z této myšlenky vycházím i já při návrhu struktury evaluace v Rodinném pivovaru Bernard. Zároveň předpokládám, že vytvořením popisu kroků, pravidel a vzorů bude moci firma efektivněji vyhodnocovat získaná data a na jejich základě zlepšit a zefektivnit vzdělávání zaměstnanců.

## Empirická část

### 3 Metodologie

Aby bylo možno naplnit cíl práce, tj. navrhnout systém evaluace, je nutné zjistit, jak vzdělávání ve firmě probíhá. Nejdříve provedu analýzu dokumentů, poté deskripci vzdělávacího systému ve firmě. Hlavním zdrojem informací jsou interní dokumenty firmy, ze kterých je možné zjistit, jaké vzdělávání, jak a jakým způsobem, je ve firmě organizováno. Analýza i interpretace dat bude probíhat v souladu s Kapitolou 1, podle cyklu systematického vzdělávání. Na základě takto získaných informací nastavím vhodné kroky evaluace zasazené do systému vzdělávání ve firmě, a to na základě teoretických přístupů k evaluaci uvedených v Kapitole 2.

V souladu s etickými zásadami výzkumu byli pracovníci firmy obeznámeni s využitím získaných informací pro potřeby bakalářské práce. Interní dokumenty, které jsou přílohou práce, jsou vzorové a nevyplněné, a to z důvodu ochrany soukromí zaměstnanců a citlivých dat firmy. Nyní se podrobněji vrátím k popisu jednotlivých metodologických přístupů.

#### Deskripce (popis)

„Popisný výzkum dává obraz specifických podrobností situace, jevu nebo vztahů“ (Hendl, 2005, s. 38), přičemž vychází z přesvědčení, že získané poznatky jsou výsledkem popisu věcí či situací (fenoménů). Vyžaduje nezávislý a objektivní přístup k analýze a zpracování, jelikož fenomény je důležité zkoumat kriticky, směrem k novým podnětům, způsobům pohledu na věc a jejich využití v praxi (Hendl, 2005, s. 75). Podkladem pro deskripci vzdělávacího systému Rodinného pivovaru Bernard je obsahová analýza interních dokumentů.

## Obsahová analýza dokumentů

„Patří k standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu“ (Hendl, 2005, s. 132). Výhodou je aplikovatelnost na různé typy dokumentů a schopnost přizpůsobit ji cíli výzkumu. Existují dvě základní metody, konceptuální a relační analýza. Konceptuální analýza je využívána pro kvantifikaci určitého obsahu. Relační analýza je využívána v případě kvalitativního zkoumání a zaměřuje se mimo jiné na vzájemné vztahy mezi koncepty (Dvořáková, 2010, s. 97). Pro analýzu interních dokumentů bude využita kvalitativní (relační) analýza skládající se z pěti kroků (návrh, zajištění, ověřování, sběr dat a jejich vyhodnocení), které je možné vzájemně spojovat. Základní návrh obsahuje výběr zkoumaných dat a definování obsahu analýzy. Ověření a uchování dat umožňuje jejich přezkoumání, případné odhalení nedostatků. (Dvořáková, 2010, s. 98).

Projekt obsahové analýzy interních dokumentů firmy:

### 1) Návrh

- a) *Výběr zkoumaných dat* – analyzovány budou interní dokumenty vztahující se ke vzdělávání a jeho hodnocení. Jedná se o:
  - Harmonogram kolečko firmou (Příloha 1)
  - Kolečko firmou – náměty a zhodnocení (Příloha 2)
  - Pohovor ve (po) zkušební době (Příloha 3)
  - Roční zhodnocení vlastních přínosů a přínosů firmy vůči Tvé osobě a další rozvoj osobnosti (dále jen „Roční zhodnocení“ – Příloha 4)
  - Protokol o školení pracovníka (Příloha 5)
- b) *Definování obsahu analýzy* – ve vybraných dokumentech se analýza zaměřuje na všechny kroky systematického firemního vzdělávání



(viz. Kapitola 1.4). Klíčová slova pro vyhledávání v dokumentech byla vybrána tak, aby reprezentovala všechny fáze vzdělávacího cyklu. Po lepší přehlednost jsou uvedena v Tabulce č. 2.

- 2) **Zajištění, ověřování, sběr dat a jejich vyhodnocení** – každý dokument bude analyzovaný samostatně (jako příloha této práce) a data budou uchována pro další využití v písemné podobě tak, aby bylo možné je případně přezkoumat či evaluovat. Výsledky budou interpretovány v Kapitole 4.3.

Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání (1. krok)	Plánování vzdělávání (2. krok)	Realizace vzdělávacího procesu (3. krok)	Vyhodnocování výsledků vzdělávání (4. krok)
vědomosti, znalosti schopnosti dovednosti výkonnost odměna podpora bariéry vzdělávací potřeby učení rozvoj cíl vzdělávání profesní a osobnostní požadavky adaptace rotace, seznámení s firmou náměty ke sledování	kurz (školení, vzdělávací akce) pořadatel lektor plán vzdělávání cíl akce cena akce témata techniky prostředí, místo forma hodnocení	osobnost lektora realizace vzdělávací akce (kurz, školení) cíl vzdělávání program vzdělávací akce reakce účastníků motivace ke vzdělávání metody vzdělávání podpora manažerů zaškolení, adaptace, seznámení	získané znalosti a dovednosti dosažené cíle vzdělávání aplikace a využití v praxi získané poznatky hodnocení/ zhodnocení změny celkové náklady/cena chování výsledky vzdělávání

Tabulka č. 2: Klíčová slova pro analýzu dokumentů

## Průběh analýzy

V již existujících dokumentech (uvedených v bodě 1a) jsem vyhledala klíčová slova (viz Tabulka č. 2), což mi umožní shromáždit informace, které organizace o vzdělávání získává, s cílem analyzovat vzdělávací systém a zjistit, jak současný proces probíhá. Výsledkem je pro každý dokument

samostatná příloha obsahující v úvodu jeho název, stručný obsah, účel a termín vyplnění. Následuje tabulkově zpracovaná analýza, kdy v prvním sloupci je uvedený analyzovaný obsah interních dokumentů, s kurzívou vyznačenými klíčovými slovy z Tabulky č. 2. Druhý sloupec obsahuje kroky systematického cyklu firemního vzdělávání, které jsou pro lepší přehlednost uvedeny tučně. V posledním sloupci je komentář k analýze.

### **Návrh evaluace**

V návaznosti na analýzu a deskripci vzdělávání v pivovaru navrhnou vhodné obecné kroky evaluace, které je možné využívat. Aby bylo vzdělávání efektivní, musí vycházet ze zjištěných reálných i budoucích potřeb vyplývajících z jednotlivých pracovních míst a z průběžného vyhodnocování problémů a kvality práce (Palán, 2002, s. 245-246). Evaluace by tedy měla využívat hodnocení z více hledisek a úhlů pohledů, zaměřených především na praktickou stránku věci, jako je efektivnost a užitečnost (Hendl, 2005, s. 289), přičemž hlavním cílem je řešení problému a provedení změny s využitím kvantitativních, kvalitativních a smíšených metod návrhu evaluace. Výhoda smíšených modelů spočívá v jejich přínosnosti pro všechny zúčastněné strany s využitím vícero metod tak, aby došlo k naplnění cílů evaluace. Jako příklad je možné uvést Pattonův smíšený model evaluace, který klade důraz na spolupráci mezi účastníky vzdělávání a evaluátory (Hendl, 2005, s. 290-299). Patton (2002, s. 109-111) také zdůrazňuje, že v praxi je možné využít rozmanité možnosti měření, různé návrhy výzkumu, metody i přístupy a jejich vzájemnou kombinaci. Přístupy Hamblina, Warra a kol., Phillipse i Kirkpatricka a syntéza jejich úrovní v Kapitole 2.8 jsou základními metodologickými nástroji této práce a jednotlivé kroky budou reflektovat všechny úrovně evaluace.

## 4 Systém vzdělávání v Rodinném pivovaru Bernard

Pro komplexní pohled na problematiku vzdělávání ve vybrané firmě tato kapitola popisuje její příběh, od vzniku po současnost. Zaměřuje se na obsah firemního vzdělávání, analýzu interních dokumentů a popis vzdělávacího systému v pivovaru.

### 4.1 Historie a současnost firmy

Rodinný pivovar Bernard a.s., sídlící v Humpolci, je neodmyslitelně spojený s ikonou jednoho ze zakladatelů a spolujednatelů firmy, pana Stanislava Bernarda. Odvážného vizionáře, snílka a charismatického člověka, který jak sám říká, „jde svou vlastní cestou“. Jeho příběh začal na aukci humpoleckého pivovaru v roce 1991 poté, co Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal, který později z pivovaru odešel, vydražili ruinu Humpoleckého pivovaru. Od samého začátku chtěli vybudovat značku piva, na kterou mohou být hrdí. Cílem bylo vařit poctivé české pivo z kvalitních surovin. Poslání firmy vyjadřuje slogan „Vlastní cestou k poctivému českému pivu“, který ještě doplňují hodnoty, kterými jsou: otevřenost, důvěra, spolupráce, odpovědnost, pozitivita, pokora, odvaha, orientace na zákazníka, orientace na zaměstnance a růst hodnoty firmy. Nejsou to jen slova vymyšlená manažery takzvaně „od stolu“. Na jeho definici se podíleli sami zaměstnanci pivovaru a proces tvorby trval více než jeden rok (Bernard, 2014, s. 79). Během své existence firma prošla důležitými změnami. Deset let po koupi pivovaru, v roce 2001, vznikla akciová společnost, do níž vstoupil strategický partner, belgický pivovar Duvel Moortgat. V roce 2016 vystřídal Stanislava Bernarda na pozici generálního ředitele hlavní sládek a druhý společník Josef Vávra. V současnosti v pivovaru pracuje více než 260 zaměstnanců a jeho roční výstav piva v roce 2022 byl 398.660 hektolitřů. Vaří se tady 16 druhů piv včetně piv ovocných, nealkoholických nebo speciálně kvašených. Každoročně

získávají několik desítek ocenění v Čechách i v zahraničí, a to nejen od odborných porot, ale i zákazníků.

## **4.2 Oblasti firemního vzdělávání**

Vzdělávání zaměstnanců v pivovaru je součástí strategie a rozvoje firmy, jelikož se jedná o důležitý prvek vedoucí k zajištění vysoké kvality výroby piva a udržení konkurenceschopnosti firmy. Potřeby v této oblasti ovlivňuje technologické, ekonomické i legislativní prostředí. Pro popis firemního vzdělávání využiji členění podle Koubka (2011), uvedené v Kapitole 1.2, dělící se na oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

Odborné vzdělávání zahrnuje širokou oblast profesní kvalifikace všech zaměstnanců pivovaru od výroby až po vedení společnosti. Již při nástupu do firmy prochází noví zaměstnanci adaptačním procesem a základním interním zaškolením. Seznamují se s historií firmy, procesy, informačním systémem i chodem jednotlivých oddělení. Cílem je nejen vštípit nováčkům základní znalosti, ale i pochopit zásady a principy fungování firmy a její kulturu. Rozšiřování odborné kvalifikace probíhá kontinuálně v závislosti na vývoji a změnách technologií nebo legislativy. Zahrnovat může například školení na obsluhu a údržbu nových strojů a zařízení nebo vzdělávání v oblasti daňových a bezpečnostních zákonů. Do této kategorie je možné zařadit i vzdělávání v rámci rozvoje kariéry pracovníků. Odborné kurzy probíhají většinou prostřednictvím externích akcí. Jako příklad je možné uvést vzdělávání v programu „Školení je šance“, o kterém se blíže zmiňuji v další části této kapitoly.

Oblast rozvoje je naopak doménou interního vzdělávání. Zaměřuje se na rozvoj osobnosti, firemní kulturu či mezilidské vztahy. Zaměstnancům je k dispozici interní kouč, mentoring, či skupinové diskuse. Kurzy měkkých

dovedností připravují pro zaměstnance k tomu určení manažeri. Příkladem je vzdělávání manažerů během Covidu, které ještě podrobněji popíši.

### **Komplexní firemní vzdělávání**

V rámci rozvoje lidských zdrojů se firma v letech 2010–2012 účastnila programu „Školení je šance“ spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu a Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem projektu bylo rozšíření a zvýšení kvalifikace zaměstnanců pivovaru jak v oblasti hard skills, tak i soft skills. Pracovníci se mohli účastnit vzdělávání v různých oblastech rozvoje od IT technologií, přes výuku cizích jazyků až po manažerské dovednosti. Zahrnuto bylo i odborné a specifické vzdělávání týkající se technologických a výrobních procesů, řešení reklamací nebo jednání se zákazníky. Manažeri byli školeni v oblasti manažerských dovedností a vzdělávání probíhalo i v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Proškoleny bylo celkem 90 řadových pracovníků a manažerů pivovaru ("BERNARD S CHYTROU HLAVOU", b.r.). Projekt podporoval komplexní vzdělávání a implementaci systémů pro řízení a rozvoj lidských zdrojů. V souladu s cyklem systematického vzdělávání (viz Kapitola 1.4) a výzvou k předkládání grantových projektů bylo třeba identifikovat vzdělávací potřeby, vymezit cíle a přínos vzdělávání pro danou cílovou skupinu. Tyto aktivity jsou součástí prvního kroku – analýzy a identifikace potřeb. Ve druhém kroku, v rámci plánování vzdělávání byl vypracován harmonogram projektu, volba a popis aktivit, včetně rozpočtu a příprava hodnotících kritérií. Realizace probíhala formou interních i externích akcí. Evaluace pak na základě kritérií určených již ve fázi plánování ("Evropský sociální fond", 2009).

Během Covidového období, říjen 2020 až listopad 2021, pořádala firma pro své manažery setkání na témata spojená s psychickou pohodou a emoční rovnováhou, ve kterých se snažili reagovat na podněty získané od manažerů.

Vznikla tak školení na témata: „Jak si zůstat blízcí i při práci na dálku“, „S čistou hlavou do nového roku“ nebo „Jak zvládat emoce a pracovat s nimi“.

Cílem těchto školení bylo zvednout náladu, nastavit pozitivní atmosféru a oživit firemní kulturu. Získávání nových znalostí a dovedností nebylo jako primární cíl stanoveno. Setkání byla pro manažery dobrovolná a okamžitá zpětná vazba byla pozitivní (Kasalová, 2022). Na rozdíl od programu „Školení je šance“ byly tyto akce určeny pouze pro manažery firmy. Dle interních dokumentů probíhala identifikace i plánování potřeb v závislosti na získaných podnětech a aktuálních potřebách. Realizace pak byla většinou formou online setkání, později i osobně. Neproběhla ovšem žádná hlubší evaluace ani zhodnocení pomocí Protokolu o školení a není tedy zřejmé, jaký význam měly akce pro manažery, jejich podřízené nebo pro firmu jako celek a zda tato školení naplnila cíle o kterých jsem se zmínila výše.

Momentálně není připraven žádný další komplexní projekt vzdělávání a vše je řešeno v rovině individuálních potřeb rozvoje. Ještě dříve, než popíši současný systém vzdělávání jednotlivců, považuji za důležité uvést výsledky analýzy interních dokumentů, které slouží jako podklad pro deskripci.

### **4.3 Analýza interních dokumentů**

V Kapitole 3 byl popsán návrh a průběh analýzy dokumentů. Nyní se budu zabývat vyhodnocením získaných informací. Celkově je možné říci, že ve firmě je podrobně rozpracovaný a v dokumentech zachycený adaptační proces od prvního dne nástupu nového zaměstnance až po zhodnocení na konci zkušební doby. Plánování vzdělávacích potřeb pracovníků probíhá na základě Ročního zhodnocení nebo v závislosti na technologických či legislativních změnách. K hodnocení vzdělávacích akcí slouží Protokol o školení pracovníka. Analýzou jednotlivých dokumentů se nyní budu zabývat podrobněji.

## **Harmonogram „kolečko firmou“ (Příloha 6) a Kolečko firmou – náměty a zhodnocení (Příloha 7)**

Jedná se o párové dokumenty interního adaptačního procesu, jejichž zaměření je primárně na potřeby nových pracovníků s cílem poznat celkové prostředí i systémy firmy a pochopit vztahy a vazby jednotlivých provozů a oddělení. Zastoupeny jsou všechny cykly systematického vzdělávání, tj. definice cílů, plán vzdělávání, realizace i vyhodnocení. Zaměstnanec má jasnou představu o tom, co a kdy bude dělat, a firma získává nezávislé hodnocení, nové poznatky či nápady.

## **Pohovor ve (po) zkušební době (Příloha 8)**

Dokument ukončuje adaptační proces, vyhodnocuje výsledky plnění pracovních úkolů zaměstnancem během zkušební doby a v obecné rovině hodnotí spolupráci s nadřízeným. Ta je pro přenos učení do chování zásadní. V tomto případě se spíše zaměřuje na styly vedení než na podporu požadovaného chování. Z navrhovaných cílů pro další období není zřejmé, zda souvisí s obsahem a náplní práce, či vzděláváním. U navrhovaného vzdělávání není jasné určení cílů, individuálního užítku či způsoby kontroly stanovených úkolů a rozdělení odpovědnosti za jejich plnění mezi pracovníka a nadřízeného. Zcela chybí plán dalšího vzdělávání.

## **Roční zhodnocení (Příloha 9)**

Vyplňují jej všichni zaměstnanci pivovaru začátkem nového roku, a je důležitým dokumentem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Je zde patrná snaha o komplexní hodnocení všech oblastí vzdělávání a rozvoje (profesní, vědomostní i finanční). Cyklus firemního vzdělávání je však zastoupen pouze identifikací a stanovením cílů a osobním pohledem na zhodnocení výsledků. Navíc je většina otázek postavena velice obecně a získaná data nemusí být relevantní pro hodnocení vzdělávání. Chybí identifikace dalších souvislostí,

za kterých se má vzdělávání uskutečnit a také není určeno, jak mají být nastaveny vzdělávací cíle, aby bylo možné měřit přínos vzdělávání a určení odpovědnosti. Průběžnou kontrolu jejich plnění by měl provádět nadřízený manažer. Není možné určit, zda k tomu opravdu dochází, jelikož nemám k dispozici žádný dokument, který by toto tvrzení podpořil.

#### **Protokol o školení pracovníka (Příloha 10)**

Má vyplňovat každý pracovník po ukončení školení (interního i externího). Ve skutečnosti je jeho návratnost nízká a není vyžadována. Obsahem analýzy je téměř celý dokument, vynechány jsou jen obecné údaje, ve kterých se nevyskytují určená klíčová slova. V protokolu je zřejmá snaha hodnotit všechny kroky systematického cyklu. Při podrobnějším rozboru jsou patrné nedostatky vyplývající z malého množství či nejednoznačnosti získaných informací a chybějící konkretizace hodnocení. I když by získaná data měla mít z pohledu evaluace velkou relevanci a přinést cenné informace pro plánování dalších akcí, tak skutečnost je jiná a stejně jako v předchozích dokumentech chybí i určení odpovědnosti a následné kontroly plnění stanovených cílů.

Dokumenty sloužící v současnosti pro identifikaci a hodnocení vzdělávacích potřeb mají snahu obsáhnout všechny kroky systematického cyklu. Získaná data jsou ovšem většinou nekomplexní a opomíjejí důležité souvislosti potřebné pro hodnocení.

#### **4.4 Deskripce vzdělávacího systému v pivovaru**

Na základě zjištěných výsledků analýzy interních dokumentů popíši, jak probíhá vzdělávání, a to v souladu s kroky popsány v Kapitole 1.4 tak, aby vznikl komplexní pohled na celý systém.



**První krok:** Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, ve všech oblastech vzdělávání popsaných v Kapitole 4.2, probíhá pravidelně 1x ročně, společně s nastavením vzdělávacích cílů, v průběhu hodnotícího pohovoru se zaměstnancem a jeho nadřízeným. U nových zaměstnanců navíc po ukončení zkušební doby. Výsledný návrh vzdělávání, včetně stanovených cílů je individuálním plánem reflektujícím odborné i rozvojové potřeby. V případě, že vznikne neplánovaná vzdělávací potřeba během roku, mají zaměstnanci možnost si sami vhodné školení vyhledat a po odsouhlasení nadřízeným manažerem nebo HR manažerkou se jej účastnit.

**Druhý krok:** Plánování vzdělávání probíhá dle individuálních potřeb zaměstnanců a je rozdílné pro interní a externí vzdělávací akce. Interní vzdělávací akce připravují a plánují k tomu určení pracovníci, s využitím interních či externích lektorů. Jedná se především o vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Externí školení jsou závislá na nabídce vzdělávacích firem. Sledování jejich nabídky probíhá kontinuálně a v případě prolnutí s poptávkou se jej zaměstnanec účastní. Jde především o odborné znalosti a dovednosti. Pro nové zaměstnance je navíc sestavený obecný harmonogram adaptačního procesu využitelný pro všechny pracovní pozice.

**Třetí krok:** Realizace vzdělávací akce je komplexní proces sestávající se z cílů, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů. V případě interních vzdělávacích akcí probíhá realizace s ohledem na všechny výše zmíněné prvky. U externích akcí využívá firma získané zpětné vazby na lektory, obsahy školení i pořádající agenturu. To jí umožňuje vybírat si takové kurzy a lektory, na které mají pozitivní odezvu od svých zaměstnanců.

**Čtvrtý krok:** Vyhodnocování výsledků vzdělávání probíhá během roku při různých příležitostech. Při ročním pohovoru hodnotí vedoucí profesní a osobnostní požadavky zaměstnance potřebné pro jeho pracovní pozici. V rámci interního kolečka v adaptačním procesu získává firma hodnocení

jednotlivých oddělení od nového zaměstnance. Před ukončením zkušební doby hodnotí nadřízený plnění pracovních úkolů nováčka. Po absolvování jakékoliv vzdělávací akce by měli všichni zaměstnanci vyplnit Protokol o školení pracovníka, který hodnotí průběh akce.

Evaluační je nejdůležitější fází firemního vzdělávání a zároveň nejslabším článkem vzdělávání v pivovaru. Hodnocení je spíše nahodilé a nesystematické, což je vnímáno jako velká nevýhoda, proto jsme se domluvili na spolupráci spočívající v návrhu struktury evaluačního procesu. K tomu využiji teoretické přístupy popsané v Kapitole 2 a vše zasadím do výše popsaného vzdělávacího systému. To mi umožní vytvořit komplexní návrh kroků evaluace, v jednotlivých fázích vzdělávací akce, přímo na míru.

## **5 Návrh evaluace**

Návrh evaluace vychází z teoretických přístupů v Kapitole 2, je v souladu s cyklem systematického vzdělávání (Kapitola 1.4), a je zasazený do systému vzdělávání v pivovaru. To umožňuje vytvořit komplexní návrh kroků, pravidel a vzorů pro jednotlivé úrovně evaluace sestavených tak, aby mohl být koncept využit pro interní i externí akce, kterých se zaměstnanci firmy účastní.

Pro lepší přehlednost navrhovaných činností jsem zvolila členění z hlediska sloučených úrovní evaluace (Kapitola 2.8) propojených s fázemi systematického vzdělávacího cyklu (Kapitola 1.4), jejichž souvislost je zpracována v Tabulce č. 1. Jednotlivé kroky v každé úrovni hodnocení budou vycházet z teoretických přístupů popsaných v Kapitole 2 a syntézy jejich úrovní provedené v Kapitole 2.8. Mým cílem je vytvořit komplexní soubor postupů a nástrojů v jednotlivých úrovních evaluace, který bude moci firma

využívat v každém kroku plánování, přípravy i vyhodnocení firemního vzdělávání.

## 5.1 Kontext a vstupy – identifikace potřeb a plánování akce

Ještě dříve, než bude pracovník vyslán na školení, je třeba provést analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb včetně nastavení cílů a zjistit, jaké jsou okolnosti nedostatečného výkonu. Ideální je písemná forma, jejíž výsledky slouží jako vstupní informace pro další úrovně hodnocení. Analýza může být součástí již používaného dokumentu „Roční zhodnocení“ nebo „Dotazníku ve (po) zkušební době“. Jako samostatný dokument je možné ji využívat při vzniku neplánované vzdělávací potřeby během roku. Mnou navrhovaná forma má podobu dotazníku (Dokument č. 1) s otevřenými otázkami zaměřujícími se na identifikaci vzdělávacích mezer z pohledu nadřízeného a přínosů vzdělávání z pohledu pracovníka.

### Analýza potřeb

#### Vyplňuje nadřízený

1. Popiš rozdíl mezi současnou a požadovanou výkonností pracovníka.  
.....
2. Je jeho profesní kvalifikace dostatečná?  
.....
3. Popiš rozdíl mezi požadovanými a současnými kompetencemi pracovníka na dané pozici.  
.....
4. Z jakého důvodu je požadovaná dovednost nutná pro danou pracovní pozici?  
.....
5. Je vzdělávání vhodným řešením pro zjištěné potřeby?  
.....

## **Vyplňuje pracovník**

6. Jaká je tvoje motivace k požadovanému vzdělávání v dané oblasti?

.....

7. Jsi za tyto dovednosti odměňován?

.....

8. Jaké přínosy pro tebe bude mít plánované vzdělávání?

.....

9. Popiš, jak tě nadřízený podporuje při aplikaci nových znalostí do pracovního chování?

.....

10. S jakými jinými bariérami (problémy, obtížemi) se potýkáš?

.....

### Dokument č. 1: Analýza potřeb

Zároveň s analýzou potřeb je třeba nastavit cíle vzdělávání, ať již jako součást výše uvedených dokumentů nebo samostatně. Shoda na jednoznačném určení cílů mezi nadřízeným a podřízeným je důležitá pro motivaci pracovníka, a také hodnocení v dalších úrovních. Navrhovaný Dokument č. 2, bere v úvahu nastavení cílů ve shodě s pravidlem SMART a vyplňuje jej nadřízený společně s pracovníkem, který se bude vzdělávání účastnit.

## **Nastavení cílů vzdělávání**

### **Vyplňuje společně nadřízený a pracovník**

- Nastavení cíle:

Specifikace .....

Měřitelnost .....

Akceptovatelnost .....

Reálnost .....

- Jak stanovené cíle souvisí s firemní strategií a vizí?  
.....
- Souhlasí pracovník se stanovenými cíli?  
.....
- Jakou má motivaci k jejich naplnění?  
.....
- Popište, jak se změna projeví v plnění pracovních úkolů  
.....
- Popište, jaký přínos bude mít změna pro firmu  
.....

Dokument č. 2: Nastavení cílů vzdělávání

### **Vstupy – plánování vzdělávací akce**

Příprava vzdělávací akce je propojena s druhým krokem cyklu firemního vzdělávání. Probíhá v podstatě vždy, když je identifikována jakákoliv vzdělávací potřeba. Jelikož proces přípravy je odlišný pro interní a externí akce, je důležité mít připravena kritéria, která umožňují zvolit správnou formu. Navrhla jsem interní kritéria (Dokument č. 3), umožňující po zodpovězení otázek zvolit interní nebo externí formu vzdělávací akce (Obrázek č. 2), včetně následných kroků její přípravy (Tabulka č. 3).

### **Interní kritéria pro volbu formy vzdělávání a následné kroky plánování**

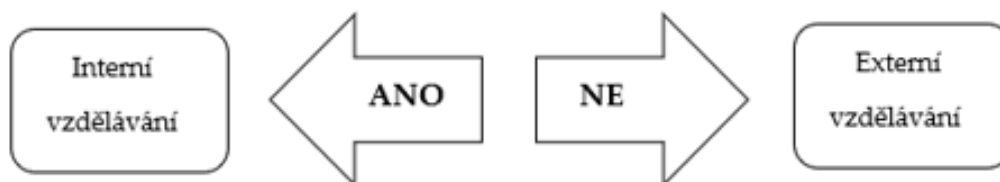
Odpověz na položené otázky ANO/NE, tvoje odpovědi ukáží, zda budeš plánovat interní nebo externí akci a následně pokračuj podle tabulky „Kroky přípravy vzdělávací akce“.

Otázky:

- Bude se vzdělávací akce účastnit dostatečný počet zaměstnanců, aby se vyplatilo interní školení?

- Je k dispozici kvalifikovaný interní lektor?
- Je případně možné navázat spolupráci s kvalifikovaným externím lektorem?
- Má být školení připraveno dle konkrétních potřeb firmy?

vzdělávání



Obrázek č. 2: Rozhodovací schéma

Kroky přípravy vzdělávací akce	
Interní	Externí
Určení vzdělávacích potřeb	
Stanovení celkových cílů vzdělávání	
Nastavení hodnocení po ukončení akce	
Specifikace dílčích cílů a nastavení hodnocení jejich plnění	Vyhledání a výběr vhodného kurzu
Výběr a pořadí témat	Akceptovatelná finanční a časová náročnost
Určení metod, způsobů a technik vzdělávání	
Příprava materiálů pro účastníky	
Definice cílové skupiny	
Organizační zajištění	
Výběr lektora a prostředí	
Časová dotace	
Určení celkových nákladů	

Tabulka č. 3: Kroky přípravy interní nebo externí vzdělávací akce

Dokument č. 3: Interní kritéria pro volbu formy vzdělávání a následné kroky plánování

Důležitou součástí všech procesů je určení odpovědnosti. To přispívá k jasnému vymezení činností včetně případných postihů, jež má určený pracovník vykonat. V úrovni **kontextu** a **vstupů** je třeba určit odpovědnost v následujících činnostech:

- Kdo rozhoduje o realizaci interní či externí formou.
- Kdo určuje vzdělávací potřeby a stanovuje cíle vzdělávání.

- Kdo připravuje evaluaci akce.
- Kdo zodpovídá za organizaci interní akce.
- Kdo vybírá a vyhledává externí školení.

V případě firemního vzdělávání může být část odpovědnosti pevně daná pracovníkům, jejichž náplň práce obsahuje tyto činnosti, nebo je možné ji přidělovat podle potřeb jednotlivých vzdělávacích akcí.

## **5.2 Reakce – realizace a průběh vzdělávací akce**

V průběhu realizace školení je třeba hodnotit reakce účastníků. Tato úroveň je doménou pořadatele a lektorů kurzu. Je možné s ní tedy pracovat především v případě interních akcí. Pro externí akce je pak důležité připravit zpětné hodnocení prostřednictvím dotazníku, který poskytne zásadní informace o tom, jak byli pracovníci s danou akcí spokojeni. V případě interních akcí by hodnocení reakcí mělo být plánováno již při jejich přípravě, jako součást výuky. Interní lektori mohou využít předem připraveného kontrolního seznamu (Dokument č. 4), čímž eliminují opomenutí během akce.

### **Kontrolní seznam pro lektory při hodnocení reakcí během školení**

- Na začátku školení zjisti očekávání účastníků a průběžně kontroluj jejich plnění
- Pozoruj zájem či nezájem a případně uprav obsah
- Využij kreativní nástroje a hry
- Zapoj účastníky
- Po ukončení bloku výuky zařaď opakování naučeného obsahu (např. formou kvízů, soutěží či praktických ukázek)
- Ověř si, zda je fyzické prostředí pro účastníky vyhovující (osvětlení, teplota, rozmístění stolů)

- Před ukončením dej prostor účastníkům zhodnotit naplnění jejich očekávání

Dokument č. 4: Kontrolní seznam pro lektory při hodnocení reakcí během školení

K hodnocení reakcí na konci nebo po skončení akce jsou ideální předem připravené dotazníky. Jejich využitelnost je jak pro interní, tak i externí akce. Vyplněny by měly být maximálně do sedmi dnů po ukončení akce. Nejlepší je přizpůsobit je hodnocené akci. V kontextu se systémem vzdělávání v pivovaru se jedná o doplnění a rozšíření již existujícího „Protokolu o školení pracovníka“. Pro zjednodušení práce na přípravě dotazníku jsou připraveny pokyny k jeho vytvoření (Dokument č. 5), včetně obsahu, metod a možností hodnocení.

### **Pokyny k vytvoření hodnotícího dotazníku**

1. Připrav maximálně patnáct položek, na které je třeba získat zpětnou vazbu, přičemž se musí týkat kurzu, obsahu, lektora a relevance pro práci pracovníka.

Příklady:

- a) Prostor, osvětlení a vybavení byly: odpověď – škála kvality
  - b) Obsah kurzu odpovídal stanoveným cílům: odpověď – škála pravděpodobnosti
  - c) Tempo a komunikace lektora mi: škála od naprosto vyhovovaly – naprosto nevyhovovaly
  - d) Znalosti a dovednosti získané v tomto kurzu jsou dobře využitelné v mé práci: odpověď – škála míry souhlasu
2. Rozhodni, jaké budou využity škály pro kvantifikaci odpovědí (Likertova škála, bodové ohodnocení, číselná osa nebo míra souhlasu)
    - a) Likertova škála pro měření:
      - Frekvence (vždy, často, příležitostně, málokdy, nikdy)
      - Kvality (velmi dobrá, dobrá, uspokojivá, špatná, velmi špatná)



Důležitosti (velmi důležité, středně důležité, nedůležité)

Pravděpodobnosti (určitě ano, pravděpodobně ano,

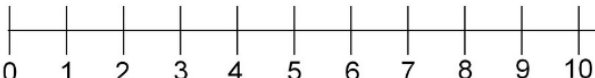
pravděpodobně ne, určitě ne)

Spokojenosti (velmi spokojený, spokojený, nespokojený, velmi

nespokojený)

b) Bodové ohodnocení:

Nespokojený 1 2 3 4 5 6 Velmi spokojený

c) Číselná osa: 

d) Míra souhlasu: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše

nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím

3. Ponech prostor na otevřené otázky pro získání komentářů od účastníků

4. V závěrečné části požádej o návrhy na zlepšení

Dokument č. 5: Pokyny k vytvoření hodnotícího dotazníku

Stejně jako v první úrovni hodnocení je třeba i tady určit odpovědnost za jednotlivé části procesu realizace a průběhu vzdělávací akce:

- Kdo připravuje dotazníky
- Je jejich vyplnění povinné nebo dobrovolné
- Kdo kontroluje a přijímá vyplněné dotazníky
- Kdo zpracovává získané informace
- Pokud je třeba získané informace předat více lidem, kdo to udělá.

Opět je možné odpovědnost rozdělit na stálou, kterou má pracovník, jehož náplní práce jsou dané činnosti a odpovědnost přidělenou pro danou akci.

### 5.3 Učení – realizace a průběh vzdělávací akce

Hodnocení učení probíhá v různých fázích akce. Je možné jej hodnotit před, během i po ukončení školení. V případě externích akcí je průběžné hodnocení během akce v rukou jeho organizátorů. Při interním školení je

možné plánovat a provádět hodnocení i v průběhu akce. Pro interní i externí akce pak platí, že je učení možné hodnotit před a po jejím ukončení. Aby to bylo možné, je třeba splnit základní pravidla, která mohou být součástí interní směrnice:

### **Základních pravidla pro hodnocení učení**

1. Zhodnotit znalosti, dovednosti a postoje před a po ukončení akce (např. znalostním testem – ústním i písemným, hraním her, stínováním, pohovorem, aj.).
2. Cíle stanovené při plánování akce jsou v souladu s obsahem vzdělávací akce.

Interním lektorům je možné ulehčit plánování aktivit hodnotících učení již během akce jednoduchými tipy:

### **Co zařadit do programu školení pro podporu učení**

(tipy pro interní lektory)

- Návuk dovedností
- Simulace a hraní rolí
- Praktická cvičení a případové studie
- Znalostní kvízy po absolvování bloku výuky
- Vymezit prostor pro kladení otázek, diskusi a vyjádření obav
- Poskytnout dostatek příležitostí k procvičování.

K hodnocení učení po skončení akce jsou ideální dotazníky využívající otevřené, škálované a uzavřené otázky. Zároveň je možné spojit hodnocení **učení** s hodnocením **reakcí** do jednoho dokumentu. Základní kroky pro jeho vytvoření jsem zpracovala v Dokumentu č. 6. Jedná se opět o doplnění a rozšíření již existujícího dokumentu „Protokol o školení pracovníka“. Ideální je připravit hodnocení učení pro každou akci, a to v souladu s analýzou potřeb a cíli definovanými v úrovni **kontext** a **vstupy**.

## Kroky pro vytvoření hodnotícího dotazníku na konci nebo po skončení akce

1. Zjisti, co nového se naučili – využij slova: definuj, popiš, uveď a otevřené otázky
2. Zjisti míru odhodlání aplikovat nové znalosti a dovednosti v práci – využij číselnou osu nebo bodové ohodnocení, ponech prostor pro dodatečný komentář
3. Akční plán kroků
4. Termíny plnění akčního plánu
5. Způsob kontroly jeho plnění

Kroky 3 až 5 je možné spojit například do jednoduché tabulky:

Akční plán		
Námět ze školení na uvedení do praxe	Termín zavedení	Kdo a jak vše zkontroluje
1.		
2.		
3.		

Dokument č. 6: Kroky pro vytvoření hodnotícího dotazníku na konci nebo po skončení akce

I v případě hodnocení učení je třeba mít určenu odpovědnost vztahující se k jednotlivým částem celého procesu:

- Kdo hodnotí znalosti, dovednosti a postoje před a po ukončení akce
- Kdo je hodnotí během akce
- Kdo kontroluje, zda jsou cíle vzdělávání v souladu s obsahem akce
- Kdo má na starosti přípravu dotazníku
- Kdo je zodpovědný za návratnost a vyplnění dotazníků
- Kdo vyhodnocuje a zpracovává informace získané v dotazníku.

## 5.4 Chování – zhodnocení vzdělávací akce

Hodnotit vliv vzdělávání na pracovní chování je možné až s určitým časovým odstupem. Tato úroveň je důležitá pro možnost hodnocení poslední úrovně **výsledků**. Měla by navazovat na předchozí úrovně a hodnotit míru jejich naplnění a zároveň identifikovat případné problémy bránící přenést znalosti a dovednosti do praxe. Základní pravidla pro hodnocení chování:

1. Realizovat hodnocení ideálně 4 – 6 měsíců po školení.
2. Využít informace získané z hodnocení učení a analýzy potřeb.
3. Využít více úhlů pohledu.
4. Zvážit přínosy i náklady vyhodnocování změny chování.

Možností, jak hodnotit chování je poměrně široká škála. K tomu, aby vedoucí pracovníci či HR specialisté získali představu o tom, jaké formy a způsoby hodnocení mohou využívat, slouží následující přehled:

- Průzkumy a dotazníky
- Pozorování při práci, stínování, kontrolní seznamy požadovaného chování
- Rozhovory, diskusní skupiny, cílené i obecné zpětné vazby
- Získání informací od účastníků, jejich přímých nadřízených i podřízených, spolupracovníků, případně zákazníků
- Hodnocení opakovat v rozmezí 30–60 dnů.

Já se zaměřím na dotazníkové šetření a zbývající jednotlivé metody zde nebudu popisovat, jelikož to jsou spíše praktické aktivity, jejichž výčet je pro nastavení vnitřního souboru hodnocení dostačující. Příprava hodnotícího dotazníku a jeho obsah by měly být v souladu s předchozími úrovněmi. Může být jako samostatný dokument, navazující na **akční plán** z „Protokolu o školení pracovníka“. Vždy je třeba jej upravit tak, aby jeho obsah byl v souladu

s cíli i obsahem akce. Pro zjednodušení procesu hodnocení **chování** jsem připravila vzorový dotazník (Dokument č. 7), který může firma využívat:

### Vzor dotazníku pro zhodnocení přínosů akce

#### Vyplňuje účastník vzdělávání

Hodnocený kurz: .....

Jak v současné době využíváš znalosti a dovednosti, které ses naučil během školení?

.....

Popiš problémy, se kterými se potýkáš při jejich uvádění do praxe.

.....

Jak jsi se s nimi vypořádal?

.....

Zaškrtněte vyhovující:

	rozhodně Ano	částečně	vůbec ne
Školení bylo užitečné pro moji práci			
Daří se mi převádět kroky akčního plánu do praxe			
Můj nadřízený mne podporuje v aplikaci nově získaných znalostí a dovedností			
Mám dostatečnou motivaci pro aplikaci změn			

**Vyplňuje nadřízený** (na základě provedené analýzy potřeb před vzděláváním)

Jak se projevuje školení na požadované výkonnosti pracovníka?

.....

Jak se projevuje školení na požadovaných kompetencích pracovníka?

.....

Jaké problémy u pracovníka vnímáš při aplikaci znalostí a dovedností do praxe?

.....

Využit je možné i stupnici hodnocení chování při aplikaci do pracovních činností, nejlépe z pohledu zaměstnance i nadřízeného: 1 – neplní, 2 – je nutné zlepšení, 3 – plní dle očekávání, 4 – překračuje očekávání, 5 – má snahu učit nové chování druhé.

	1	2	3	4	5
Cíl chování 1.					
Cíl chování 2.					

Dokument č. 7: Vzor dotazníku pro zhodnocení přínosů akce

Stejně jako ve všech předchozích úrovních i zde je třeba určit odpovědnost za jednotlivé činnosti:

- Kdo volí způsob hodnocení chování
- Kdo určuje interval hodnocení
- Kdo připravuje dotazník
- Kdo má na starosti zpracování a uchování získaných dat
- Kdo je zodpovědný za dodržení určených termínů.

## 5.5 Výsledky – vyhodnocení přínosů vzdělávání

Základem pro vyhodnocení přínosů vzdělávání jsou cíle nastavené při identifikaci potřeb a dobré zpracování úrovně **reakcí, učení i chování**. Tuto úroveň je třeba ještě rozdělit na další části. První se týká hodnocení vlivu na organizaci a podnikání, další hodnotí přínos pro pracovníky a poslední hodnotí finanční návratnost investice. Všechny jsou finančně i časově náročné a je třeba zvážit jejich realizaci.

## Hodnocení vlivu na organizaci a podnikání

Chceme-li vyjádřit míru přínosu vzdělávání pro organizaci, potřebujeme sledovat, jak cílené výsledky vzdělávání ovlivňují pracovní chování a proces. To umožňují základní pravidla pro hodnocení výsledků z pohledu přínosu pro organizaci:

1. Využít porovnání s jiným pracovníkem nebo týmem.
2. Hodnocení vytvářet na základě určených cílů školení.
3. Na dosažení výsledků poskytnout dostatek času (3 až 12 měsíců).
4. Pokud je to možné, využít měření před školením a s odstupem času ho ve vhodných intervalech opakovat.
5. Zvážit náklady i přínosy hodnocení.
6. Pokud je to možné, spojit hodnocení výsledků s hodnocením chování

Pro hodnocení vlivu na organizaci je možné využít například dotazníkové průzkumy, pohovory, assessment centra, případové studie a jiné. Pro potřeby pivovaru připravím vzor dotazníku (Dokument č. 8) pro vyhodnocení přínosů, který je nejčastěji využívaným nástrojem. V kontextu s firemním systémem vzdělávání může být součástí „Ročního zhodnocení“ jako samostatný dokument, nebo je možné jej sloučit s dotazníkem hodnotícím úroveň chování.

### Vzor dotazníku pro vyhodnocení přínosů

1. Název školení .....
2. Co děláš jinak na základě toho, co jsi se naučil na školení?

.....

3. Zlepšily se tyto činnosti:

Činnost 1?	Ano	Ne	Nejsem si jistý
Činnost 2?	Ano	Ne	Nejsem si jistý

4. Pokud se domníváš, že opatření zlepšila produktivitu nebo efektivitu,

uveď, v jakých oblastech:

produktivita .....

kvalita práce .....

rozhodování .....

spolupráce .....

ostatní .....

5. Jaké z toho plynou výhody pro tebe a tvůj tým?

.....

6. Jaký dopad to má na pivovar jako celek?

.....

Dokument č. 8: Vzor dotazníku pro vyhodnocení přínosů

Určení odpovědnosti:

- Kdo volí způsob hodnocení přínosu pro organizaci
- Kdo připravuje podklady pro hodnocení a dotazník
- Kdo je odpovědný za účast na hodnocení
- Kdo má na starosti zpracování a uchování získaných dat
- Kdo je zodpovědný za dodržení určených termínů

### **Hodnocení přínosů pro pracovníky**

Hodnota konečných přínosů vzdělávání by měla být vztažena i k pracovníkům z hlediska jejich vlastních zájmů. Může doplnit „Roční zhodnocení“ a mít například formu otevřených otázek:

### **Zamyslete se, jak kurzy, které jste absolvoval/a v předešlém roce ovlivnily vaši:**

Osobní pohodu .....

Spokojenost s prací, kterou vykonáváte .....

Rovnováhu mezi osobním a pracovním životem .....



Rozvoj individuálních schopností a talentů .....

Osobní růst a sebedůvěru .....

### **Hodnocení finančních výsledků**

Kvantifikovat přínos vzdělávání na firemní výsledky může být obtížné především v případě měkkých dovedností, které je složité peněženě vyjádřit. Vodítkem, jak v tomto případě postupovat, mohou být základní pravidla pro hodnocení finančních výsledků:

1. Zaměřit se co nejkonkrétněji na jednotlivé detaily zlepšení (např. jeden konkrétní prvek výrobku, jednu část procesu apod.).
2. Určit hodnotu této jednotky.
3. Vypočítat změnu výkonnosti v důsledku vzdělávání.
4. Získat roční částku peněžní hodnoty změny výkonnosti.
5. Vypočítat roční hodnotu změny (změna výkonnosti (bod 3) x roční částka peněžní hodnoty (bod 4)).
6. Určit celkové náklady na vzdělávání.

Dosažením získaných dat do vzorec návratnosti investice získá firma procentuální vyjádření finančních přínosů dané vzdělávací akce.

Vzorec návratnosti investic:  $ROI (\%) = \frac{(\text{Celkové přínosy} - \text{Celkové náklady})}{\text{Náklady na vzdělávání}}$

Určení odpovědnosti:

- Kdo rozhoduje o hodnocení finančních přínosů
- Kdo určuje jednotku zlepšení a její hodnotu
- Kdo je odpovědný za finanční výpočty
- Kdo zpracovává a vyhodnocuje získaná data.

Návrh struktury evaluace firemního vzdělávání jsem pojala jako praktický sled na sebe navzájem navazujících pravidel, kroků a nástrojů. V některých případech se jedná o rozšíření stávajících dokumentů, jindy je to

dokument zcela nový. V následující kapitole zaměřím kritický pohled na jednotlivé návrhy.

## 6 Diskuse

Hodnocení vzdělávání je beze sporu náročnou, ale důležitou disciplínou, jejíž výsledky mají za cíl prokázat přínos vzdělávání a zároveň ovlivňují další plánování. Každý z popisovaných teoretických evaluačních přístupů v Kapitole č. 2 má své výhody i nedostatky, ale jejich tvůrci se shodují na potřebě hodnotit vzdělávání a na základě získaných výsledků zlepšovat celý proces i obsah. Výhodou evaluace je možnost kombinování těchto přístupů a využití tak, aby vše co nejvíce vyhovovalo potřebám organizace. V odborné literatuře je těžké najít dotazník nebo hodnocení přizpůsobený pro všechny vzdělávací akce a vždy je nutné jej upravit dle situace, pro kterou je určen. To vyvolává otázku, jaké obecné kroky a postupy by měl mít evaluační proces v organizaci, pro kterou je připravován, a jaká jsou jejich omezení. Odpovědí na ni může být návrh evaluace v jednotlivých krocích, který jsem zpracovala v Kapitole č. 5. Jak moc je ovšem v souladu s tím, co doporučují autoři evaluačních teorií? Pojďme se na to podívat.

Největší shodu teorie i mnou navržených postupů a nástrojů vnímám v úrovni kontextu při analýze potřeb a nastavení cílů. Zaměřuji se na získávání informací od pracovníků i jejich nadřízených, formou otevřených otázek a společné nastavení cílů, vše na základě přístupu Warra a kol. V případě plánování vzdělávací akce jsou teoretické přístupy zaměřené na její kompletní organizační zajištění, což v kontextu firemního vzdělávání znamená organizaci interní vzdělávací akce. V mnoha případech se ale vzdělávání uskutečňuje formou externích akcí a pak se teorie s praxí rozchází, protože je většina organizačních věcí mimo kompetenci firmy, která pracovníka na školení vysílá. O tom, jestli pořádat interní či externí školení,

rozhoduje několik faktorů, které jsem převedla na otázky a vložila do Dokumentu č. 3. Pro HR specialisty bude jednodušší určit formu akce a zároveň mají připravené základní kroky, které je třeba udělat. V případě interní akce se vracím k úrovni vstupů v teorii Warra a kol., kterou jsem využila pro zpracování kroků interního vzdělávání. Pokud se povede implementovat analýzu potřeb i nastavení cílů do mnou navrhovaných dokumentů, bude mít firma k dispozici „identifikaci rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“ (Belcourt & Wright, 1998, s. 35).

Podobné omezení vnímám i při hodnocení reakcí během školení, jelikož teoretické přístupy se zaměřují především na hodnocení průběžné, již během akce. Pokud ovšem vzdělávací potřebu řešíme externí akcí není možné získat formativní hodnocení, ale až sumativní s určitým časovým odstupem po jejím ukončení. To mě vedlo k tomu, že jsem na základě syntézy hodnocení reakcí ze všech přístupů, zvolila formu doporučení pro interní lektory (Dokument č. 4) v podobě zaškrtačacího kontrolního seznamu, který mohou využít při plánování akce nebo i v jejím průběhu. A pro sumativní hodnocení jsem vypracovala obecné pokyny pro vytvoření dotazníku (Dokument č. 5). Obecnou rovinu jsem zvolila z důvodu rozmanitosti vzdělávacích potřeb, od velmi úzce specializovaného odborného vzdělávání, až po rozvoj měkkých dovedností napříč profesemi, které jsou v pivovaru zastoupené. A pro to, abych mohla zodpovědně připravit hodnocení pro znalosti a dovednosti získávané v různých kurzech nemám zajištěna a nasbírána potřebná data. V každém případě si myslím, že hodnotit reakce účastníků ať již během školení nebo i po něm je velmi důležité, protože aktivní zapojení účastníků při vzdělávání přispívá k lepšímu učení a podporuje jejich osobní odpovědnost (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016, s. 17). Nevýhodou získaných dat v úrovni reakcí je jejich velká subjektivita a osobní sympatie či nesympatie mezi

účastníkem a lektorem. Což znamená, že není možné zaručit jejich stoprocentní validitu.

Stejný postup jako při návrhu hodnocení reakcí jsem zvolila i pro učení. V Kirkpatrickově přístupu se skládá z pěti složek – znalosti, dovednosti, postoje, sebedůvěra a odhodlání. Velká rozmanitost a specifická vzdělávacích potřeb vyžaduje individuální přístup ke každému zaměstnanci, který se má vzdělávání účastnit. Umožňuje zároveň pracovat s cíli jednotlivce a plánovat vzdělávání přímo „na míru“. V případě odborných znalostí a dovedností je důležitá také znalost problematiky, aby bylo možné posoudit, zda k procesu učení vůbec došlo a jestli se projevil ve všech pěti Kirkpatrickových složkách. Dalším limitem, na který jsem narazila, je opět rozdílnost v hodnocení interních a externích akcí, protože při interních akcích je možné ovlivnit program i obsah školení a tím podpořit učení, při externích akcích to možné není. To je výčet důvodů a omezení, jejichž výsledkem bylo rozhodnutí přistoupit k návrhu hodnocení učení spíše z pohledu obecných doporučení, kroků a tipů, které je možné následně přizpůsobit konkrétní vzdělávací akci. Snažila jsem se, aby můj návrh mohl být implementován jako součást již existujících dokumentů, které organizace využívá. Rizikem při hodnocení učení může být opět validita získaných dat, a to především u měkkých dovedností, jelikož někdy je těžké říci, zda změna nastala v důsledku vzdělávání či jiných neplánovaných okolností (Sadler-Smith, 2006, s. 394). I přes rizika a nedostatky je hodnocení učení důležitým krokem, s jehož výsledky je třeba dále pracovat a sledovat jejich plnění i v pracovním procesu. V případě, že se povede zavést a dodržovat nastavené kroky, získá organizace informace, „do jaké míry byly předem stanovené cíle splněny“ (Sadler-Smith, 2006, s. 394).

Hodnotit změnu v pracovním chování v důsledku školení je náročné, ale zároveň důležité. Je totiž možné odhalit důvody bránící využití nových

znalostí a dovedností v praxi či nedostatky v obsahu učiva (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005, s. 6). Může se také stát, že se změna chování projeví v pracovních činnostech, ale nepovede současně k požadovanému zvýšení výkonnosti (Sadler-Smith, 2006, s. 395). To už je však spíše otázka týkající se výsledků a finančních přínosů akce. A k té se vrátím později. Jak už jsem naznačila v úvodu, hodnocení chování je náročné, a to z důvodů časových, finančních i organizačních. Musí se provádět až s určitým časovým odstupem po ukončení školení a často i opakovaně, což znamená spoustu pracovního času, a to jsou peníze. Určité formy hodnocení vyžadují zapojení více účastníků, což může být organizačně náročné, stejně jako časově a finančně. Organizace musí vidět v hodnocení chování přínos a ideální je, pokud se stane součástí práce. Pro vedoucí pracovníky nebo HR specialisty jsem připravila základní pravidla a metody pro hodnocení chování, protože každá situace vyžaduje jiný přístup. Zároveň jsem navrhla vzorový dotazník (Dokument č. 7) pro hodnocení chování, přičemž vycházím z toho, že musí být znám výchozí stav, a ten se porovnává s aktuálním. Znamená to mít dobře provedenou analýzu vzdělávacích potřeb a nastavení cílů a pak je možné zjistit míru přenosu znalostí do chování pracovníka. Uvědomuji si v tom určité limity, například pokud analýzu potřeb a nastavení cílů provádí jiný pracovník než ten, který ji hodnotí, což může být způsobeno třeba změnou nadřízeného, nebo rozdílnost povah a osobní nesympatie. A stejně jako v předchozích případech musím konstatovat, že není možné zajistit absolutní validitu získaných dat, jelikož se vždy jedná o hodnocení osobního úhlu pohledu na dané chování.

Poslední oblastí, kterou se budu zabývat je hodnocení výsledků. Je to asi nejvíce diskutovaná a rozdílně pojatá úroveň napříč teoretickými přístupy. Kirkpatrick a Warr a kol. ji ponechávají v jedné úrovni, zatímco Phillips a Hamblin ji dělí na dvě. Rozdílnost je i v tom, jak hodnotit. Zda vše převádět

na finanční ocenění nebo jestli se zaměřit spíše na osobní cíle zaměstnance či na naplnění cílů organizace. Já jsem se rozhodla tuto úroveň rozdělit na hodnocení vlivu na organizaci, přínosu pro pracovníky a hodnocení finančních výsledků. Zvolila jsem možnost využít z každého teoretického přístupu tu část, která odpovídá hodnocení dané oblasti. Pro hodnocení přínosu pro organizaci jsem čerpala z Kirkpatrickova přístupu a kromě základních pravidel jsem zpracovala vzorový dotazník (Dokument č. 8), který může být například součástí Ročního zhodnocení, jež firma běžně využívá. Pro hodnocení přínosu pro zaměstnance mi jako vzor sloužila kritika Hamblinova přístupu, kterou zpracovala Sharma. A podkladem pro pravidla hodnocení finančních přínosů byl přístup Phillipse a jeho návratnost investice (ROI). Hodnocení vlivu na organizaci může být o něco jednodušší než hodnocení finančních výsledků. I tak je důležité pečlivě uvážit, zda je vůbec hodnotit a jakou formu hodnocení zvolit, jelikož vše může být finančně, časově i organizačně náročné a výsledek nemusí mít pro organizaci dostatečný přínos. Navíc v případě finančních výsledků neexistuje validní nástroj pro vyjádření nehmotných přínosů v penězích. Přes všechna omezení a nedostatky jsem návrh postupů a nástrojů připravila tak, aby jej mohla organizace v případě potřeby využít. Může se to týkat například větších vzdělávacích akcí a projektů.

## Závěr

V úvodu této práce jsem napsala, že zaměstnanci jsou nejcennějším bohatstvím, které organizace má, a jejich vzdělávání je třeba vnímat jako nikdy nekončící proces, jehož hodnocení (průběžné i konečné) přispívá k vyšší efektivitě vzdělávání tím, že se neustále snaží o zlepšování zjištěných nedostatků.

Cílem této práce bylo navrhnout postupy a nástroje pro evaluaci vzdělávání zaměstnanců v Rodinném pivovaru Bernard, v souladu se systematickým vzdělávacím cyklem. A s využitím různých přístupů nastavit základní východiska, kroky, pravidla a vzory pro hodnocení, které budou zasazeny do současného systému vzdělávání ve firmě. Pro jeho naplnění jsem postupovala od analýzy interních dokumentů využívaných pro hodnocení vzdělávání, přes deskripci systému vzdělávání až po návrh postupů a nástrojů vhodných pro evaluaci v organizaci. Výstupem je soubor kroků, pravidel, doporučení a vzorů v jednotlivých úrovních evaluace. Domnívám se, že se mi povedlo vše zasadit do současných dokumentů i systému vzdělávání, a navíc v každé úrovni přidat nové a dosud nepoužívané procesy, a vytvořit tak evaluaci přímo „na míru“.

Pokud budou uvedeny do praxe, bude snazší pracovat s analýzou vzdělávacích potřeb a nastavovat jednoznačné cíle, což dosud bylo spíše v obecné rovině. Zdůraznila jsem rozdílnost a limity hodnocení reakcí i učení v případě interních a externích akcí, což jsem se snažila přenést i do návrhu postupu jejich hodnocení. To bylo dosud prováděno náhodně, bez další kontroly. Nastavila jsem i východiska pro hodnocení přenosu nově získaných znalostí a dovedností do pracovního chování a hodnocení přínosů pro organizaci i pracovníky.

Všechna tato opatření vedou k nastavení komplexního systému evaluace vzdělávání zaměstnanců a ke zlepšení celkového systému firemního vzdělávání. Věřím, že se mi povedlo dosáhnout cíle práce a že zpracované výstupy budou užitečné i pro Rodinný pivovar Bernard.



## Literatura a zdroje

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích* (Vydání 1). Grada.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání* (Vyd. 1). Grada.

Belcourt, M., & Wright, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu* (1. vyd, přeložil Petr TRMAČ). Grada.

BERNARD S CHYTROU HLAVOU. [https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset\\_publisher/ODuZumtPTtTa/content/bernard-s-chytrou-hlavou?redirect=%2Fprojekty%2Fbernard-s-chytrou-hlavou](https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/bernard-s-chytrou-hlavou?redirect=%2Fprojekty%2Fbernard-s-chytrou-hlavou)

Bernard, S. (2014). *Tvrdohlavý muž* (1. vyd). 65. pole.

Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení* (Vyd. 1). Computer Press.

Dočekal, V., & Dvořáková, M. (2015). Evaluation Levels in Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 174(1877-0428), 3743-3749. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1108>

Dvořáková, I. (2010). Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*, 6(2), 95-99. [http://www.antropoweb.cz/media/webzin/webzin\\_2\\_2010/Dvorakova\\_I-2-2010.pdf](http://www.antropoweb.cz/media/webzin/webzin_2_2010/Dvorakova_I-2-2010.pdf)

Evropský sociální fond. (2009). [https://www.esfcr.cz/vyzvy-oplzz/-/asset\\_publisher/0vxsQYRpZsom/content/skoleni-je-sance?inheritRedirect=false](https://www.esfcr.cz/vyzvy-oplzz/-/asset_publisher/0vxsQYRpZsom/content/skoleni-je-sance?inheritRedirect=false)

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů* (1. vyd). Grada.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace* (Vyd. 1). Portál.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (Vyd. 1). Grada.

- Kasalová, J. (2022). Dobrá pověst firmy a silná firemní kultura – to je základ, který nás udržuje v dobré kondici: [online portál]. *HR News*.  
<https://www.hrnews.cz/rozhovory/dobra-povest-firmy-a-silna-firemni-kultura-to-je-zaklad-kter-id-4180558>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2005). *Transferring learning to behavior: using the four levels to improve performance* (1st). Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2007). *Implementing the four levels: a practical guide for effective evaluation of training programs* (7th edition). Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Mužík, J. (1999). *Profesní vzdělávání dospělých*. Codex Bohemia.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník* (Vyd. 1). Academia.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed). Sage Publications.
- Phillips, J. (2012). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs, Second Edition* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.  
<https://doi.org/10.4324/9780080516257>
- Pituchová, I. (2013). EVALUATION OF THE CORPORATE EDUCATION USING THE KIRKPATRICKS MODEL. *Acta academica karviniensia*, vol. 13(issue 2), 84-93. <https://doi.org/10.25142/aak.2013.028>
- Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů* (Vyd. 1). Grada.

Sadler-Smith, E. (2006). *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practise* (1st). BLACKWELL PUBLISHING.

Sharma, D. (2016). International Journal Of Science Technology & Management: ASSESSMENT OF EVALUATION THEORY: KIRKPATRICK MODEL IN OPPOSITION TO HAMBLIN MODEL.

[http://www.ijstm.com/images/short\\_pdf/1466266435\\_272ijstm.pdf](http://www.ijstm.com/images/short_pdf/1466266435_272ijstm.pdf)

Tenkl, M. (2014). *Evaluační teorie a praxe: Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí.*

<https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

The Kirkpatrick model: Where Did The Kirkpatrick Model Come From?. (2023). <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>

Tureckiová, M. (2006). *Pedagogika: časopis pro vědy o vzdělávání a výchově.* Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta.

[http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?attachment\\_id=1620&edmc=1620](http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?attachment_id=1620&edmc=1620)

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání v organizaci

Obrázek č. 2: Rozhodovací schéma

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Závislost úrovní jednotlivých přístupů s fázemi systematického vzdělávání

Tabulka č. 2: Klíčová slova pro analýzu dokumentů

Tabulka č. 3: Kroky přípravy interní nebo externí vzdělávací akce

## **Seznam vytvořených dokumentů**

Dokument č. 1: Analýza potřeb

Dokument č. 2: Nastavení cílů vzdělávání

Dokument č. 3: Interní kritéria pro volbu formy vzdělávání a následné kroky plánování

Dokument č. 4: Kontrolní seznam pro lektory při hodnocení reakcí během školení

Dokument č. 5: Pokyny k vytvoření hodnotícího dotazníku

Dokument č. 6: Kroky pro vytvoření hodnotícího dotazníku na konci nebo po skončení akce

Dokument č. 7: Vzor dotazníku pro zhodnocení přínosů akce

Dokument č. 8: Vzor dotazníku pro vyhodnocení přínosů

## **Seznam příloh**

### **Interní dokumenty firmy**

Příloha č. 1: Harmonogram kolečko firmou

Příloha č. 2: Kolečko firmou – náměty a zhodnocení

Příloha č. 3: Pohovor ve (po) zkušební době

Příloha č. 4: Roční zhodnocení vlastních přínosů a přínosů firmy vůči Tvé osobě a další rozvoj osobnosti

Příloha č. 5: Protokol o školení pracovníka

### **Zpracované analýzy interních dokumentů**

Příloha č. 6: Analýza dokumentu „Harmonogram kolečko firmou“

Příloha č. 7: Analýza dokumentu „Kolečko firmou – náměty a zhodnocení

Příloha č. 8: Analýza dokumentu „Pohovor ve (po) zkušební době“

Příloha č. 9: Analýza dokumentu „Roční zhodnocení vlastních přínosů a přínosů firmy vůči Tvé osobě a další rozvoj osobnosti“

Příloha č. 10: Analýza dokumentu „Protokol o školení pracovníka“

**Příloha č.1**  
**Harmonogram "kolečka firmou"**

datum poslední aktualizace formuláře:

13.01.2006



Název pozice:   
 Začátek kolečka:

Jméno pracovníka:   
 Předpokládaný závěr kolečka:

Fáze:	Rozsah:	Datum:	Kontaktní osoba:	Telefon:
<b>1. Základní seznámení se společností a základními organizačními celky (EKO, Výroba, obchod)</b>	<b>1 den</b>			
nástroje: Organigram společnosti Rodinný pivovar Bernard a.s. a Sladovna Bernard, a.s. cíl: pochopení vazeb jednotlivých oddělení, seznámení s jednotlivými pracovníky a vstřebání firemních hodnot. poznámka: nový pracovník je seznámen s celým středním managementem včetně technického úseku (údržba)				
<b>2. Rámcové zaškolení v intranetu, IS Karat (moduly, filosofie, základní ovládání) a práce s PC (disk "w" a "s" apod.)</b>	<b>1 den</b>			
cíl: Pochopit smysl intranetu, IS, jeho možnosti, výhody, ale i nevýhody, pochopit principy práce s PC				
<b>3. Seznámení s výrobou - jednotlivými výrobními postupy a strávení odpovídajícího času ve výrobě</b>	<b>dle pozice</b>			
nástroje: Osobní pracovní pomůcky cíl: pochopení výrobního procesu, časová náročnost jednotlivých výrobních postupů, nápady ke zlepšení poznámka: zahrnout veškeré oblasti výroby včetně laboratoře. <b>POZOR, obchodní zástupci nastupují na kolečko do výroby až po absolvování všech ostatních fází kolečka.</b>				
<b>4. Seznámení se s provozem Sladovny přímo v Rajhradu</b>	<b>1 den</b>			
cíl: pochopení výrobního procesu, časová náročnost jednotlivých výrobních postupů, nápady ke zlepšení				
<b>5. Seznámení s chodem a organizací obchodního oddělení</b>	<b>dle pozice</b>			
cíl: poznat způsob práce a organizaci jednotlivých obchodních aktivit. (alespoň jeden den s obchodním zástupcem, na obchodním oddělení včetně skladu reklamního materiálu, prodejny a PR pracovníka)				
<b>6. Seznámení se s chodem a strukturou účtárny</b>	<b>dle pozice</b>			
cíl: pochopení struktury účtárny, pochopení principu oběhu dokladů ve firmě.				
<b>7. Společná rekapitulace poznatků s vedením jednotlivých oddělení (dle pozice)</b>	<b>1-2 hodiny</b>			
cíl: shrnutí poznatků, dovysvětlení nepochopeného, definování priorit pro další práci, začlenění do projektu. poznámka: u středního a vrcholového managementu bude rekapitulace poznatků probíhat vždy za účasti HR pracovníka (personalista)				
<b>8. Předání agend a úvod do adaptačního procesu</b>	<b>dle pozice</b>			
cíl: předat písemně specifikovanou pracovní náplň pracovníka a začít samotný adaptační proces (viz manuál)				
<b>Na závěr každého tréninkového týdne provést shrnutí v písemné podobě ve struktuře poznané, nedostatečně pochopené, náměty a připomínky.</b>				

Příloha č. 2

## Kolečko firmou - náměty a zhodnocení



Jméno zaměstnance:

Nástupní pozice:

Oddělení, na kterém kolečko proběhlo:

Vedoucí oddělení:

Datum od:

do:

### Výroba:

Náměty ke sledování (zadáva vedoucí před nástupem na kolečko, tj. na co se zaměřit):

-
-
-
-

Zhodnocení a poznámky ze strany zaměstnance

-
-
-
-
-

### Obchod:

Náměty ke sledování (zadáva vedoucí před nástupem na kolečko, tj. na co se zaměřit):

-
-
-
-

Zhodnocení a poznámky ze strany zaměstnance

-
-
-
-
-

### Finance:

Náměty ke sledování (zadáva vedoucí před nástupem na kolečko, tj. na co se zaměřit):

-
-
-
-

Zhodnocení a poznámky ze strany zaměstnance

-
-
-
-
-

V Humpolci, dne:

Podpis pracovníka:

Podpis vedoucího oddělení:

## Příloha č. 3

### Dotazník ve (po) zkušební době

**Jméno zaměstnance:** .....

**Pozice:** .....

**Oddělení:** .....

**Datum pohovoru:** .....

**Jak jste spokojen/a na Vaší současné pozici? Jaké jsou důvody k Vaší spokojenosti? Co se Vám konkrétně líbí? Srovnajte s prací z posledního zaměstnání.**

**Ve kterých oblastech Vaší práce jste naopak nespokojen/a? Které důvody jsou příčinou Vaší nespokojenosti?**

**Co je pro Vás na této pozici obtížné? Myslíte si, že se to dá změnit? Jak?**

**Vaše náměty na zlepšení:**

- 1)
- 2)
- 3)

**Je Vám zcela jasná Vaše pracovní náplň? Víte, za co jste odpovědný(á) při Vaší práci?**

**Jak hodnotíte spolupráci se svým nadřízeným, co se vám na jeho způsobu řízení líbí a s čím jste naopak nespokojen/a?**

**Došlo ke splnění Vašich pracovních a finančních očekávání v uplynulém období?**

**Jak si představujete Vaši další práci v průběhu příštího roku?**



**Hodnocení od nadřízeného:**

**Jak komunikuje situace, které je třeba naléhavě řešit?**

**Jak spolupracuje?**

**Bere zodpovědně svěřené úkoly?**

**Pracuje zcela samostatně? Nebo je nutno ho/ji častěji kontrolovat?**

**Je možno se na něj/ni v úkolech, které již zvládá, 100% spolehnout?  
Pokud ne, pak konkrétně, v čem.**

**Cíle pro další období:**

**V čem je nutno se ještě zlepšit? (např. něco zrychlit, něco se naučit lépe nebo navíc, něco lépe komunikovat, přístup ke spolupracovníkům, k zákazníkům...)-konkrétně**

**Termín kontroly:**

**zda to již funguje (na tom může záviset výše os. ohodnocení):**

**Navrhované vzdělávání v oblasti dovedností a znalostí:**

Zaměstnanec:

Nadřízený:

.....  
podpis zaměstnance

.....  
podpis nadřízeného

## Příloha č. 4

### Roční zhodnocení vlastních přínosů a přínosů firmy vůči Tvé osobě a další rozvoj osobnosti

*(tento dotazník slouží jako podklad pro hodnocení ročních ukazatelů a dále stanovení pracovní náplně, projektů a vzdělávacích cílů, je součástí osobních záznamů zaměstnance)*

**Jméno zaměstnance:** .....

**Pozice:** .....

**Oddělení:** .....

**Datum:** .....

#### *I. Zhodnocení stávajícího stavu*

##### **1.1 Profesionální rozvoj**

1.1.1 Jak hodnotíš ze své pozice uplynulý rok? Co se ti povedlo?

1.1.2 Jaké stránky Tvé práce jsi shledal/a obtížnými? Objevil se v uplynulém období nějaký náročný úkol, se kterým jsi si neporadil/a? Jak jsi postupoval/a?

1.1.3 Jaké jsou důvody ke tvé spokojenosti nebo nespokojenosti v práci?

1.1.4 Jak funguje zástupnost na Tvé pozici? Jak se ti spolupracuje s kolegy a s nadřízeným?

1.1.5 Jaké máš plány nebo nápady pro zlepšení tvé práce nebo pracovního prostředí? Máš ke své práci všechny potřebné nástroje a kvalitní vybavení?

1.1.6 Co tě v poslední době potěšilo?

##### **1.2 Vědomostní rozvoj**

1.2.1 Jaké kurzy jsi absolvoval/a v průběhu roku, jak jsi je využil v praxi?

1.2.2 Na jakých svých schopnostech, dovednostech nebo osobnostních rysech chceš do budoucna zapracovat?

### **1.3. Finanční rozvoj**

- 1.3.1 Jak byla splněna tvoje finanční očekávání v uplynulém období? Jak se cítíš být motivován vzhledem ke tvému přínosu firmě?

## **II. Ostatní**

- 2.1 **Ostatní poznámky, připomínky a náměty na zlepšení či úspory (v rámci oddělení i celého pivovaru)**

## **III. Hodnocení vedoucího (vyplní nadřízená osoba)**

- 3.1 Jak daný zaměstnanec splňuje profesní a osobnostní požadavky na svou pozici?
- 3.2 Objevil se v uplynulém období nějaký náročný úkol, který daný zaměstnanec splnil ukázkově? A objevil se i nějaký úkol, se kterým si neporadil?
- 3.3 V čem by se měl zaměstnanec rozvíjet a na čem má zapracovat?
- 3.2 Jak jedná zaměstnanec v souladu s firemními hodnotami? Jaká je z tvého pohledu jeho spolupráce s kolegy i s tebou?
- 3.3 Pokud se domníváš, že by zaměstnanec měl aspirovat v rámci svého budoucího profesního rozvoje na jinou pozici v rámci pivovaru, uveď na jakou.

## **IV. Cíle pro další rok (vyplní vedoucí ve spolupráci s hodnoceným pracovníkem)**

- 4.1 Pracovní cíle:
- 4.2 Vzdělávací cíle:
- 4.3 Ostatní cíle (zástupnost, firemní hodnoty, atd.)

Podpis zaměstnance: .....

Podpis vedoucího: .....



## Příloha č. 5

### Protokol o školení pracovníka

#### HLAVIČKA

JMÉNO ÚČASTNÍKA	
NÁZEV ŠKOLENÍ	
MÍSTO	
DATUM A ČAS	
POŘÁDAJÍCÍ AGENTURA	
JMÉNO LEKTORA	
CENA	
POČET OBĚDŮ V RÁMCI ŠKOLENÍ	

#### 1 STRUČNÝ OBSAH ŠKOLENÍ

#### 2 HODNOCENÍ LEKTORA

- 

#### 3 HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

- 

#### 4 AKČNÍ PLÁN

Uved'te minimálně jeden námět ze školení, který uvedete do praxe, včetně termínu, do kdy bude námět zaveden:

	Námět ze školení na uvedení do praxe	Termín zavedení
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## Příloha č. 6

### Harmonogram "kolečka firmou"

**Obsah dokumentu:** Plán adaptačního procesu při nástupu nového pracovníka.

**Účel dokumentu:** Harmonogram seznámení nových pracovníků s chodem jednotlivých oddělení.

**Termín plnění:** Ihned po nástupu do zaměstnání

Obsah vhodný pro analýzu	Kroky firemního vzdělávání	Komentář
2. Rámcové zaškolení v intranetu	Interní vzdělávání na pracovním místě <b>(3. krok)</b> , včetně plánu <b>(2. krok)</b>	Ovládnutí a pochopení intranetu je zásadní pro tok informací ve firmě.
3. Seznámení s výrobou		Interní "kolečko" je důležité z hlediska pochopení výrobních a organizačních procesů ve firmě, zároveň může přinést nový pohled na problematiku jednotlivých oddělení a identifikovat tak další vzdělávací potřeby stávajících pracovníků.
4. Seznámení se s provozem Sladovny		
5. Seznámení s chodem a organizací obchodního oddělení		
6. Seznámení se s chodem a strukturou účtárny		
7. Společná rekapitulace poznatků s vedením jednotlivých oddělení	Vyhodnocení poznatků <b>(4. krok)</b> s návazností na shromažďování informací <b>(1. krok)</b>	Postřehy nováčka mohou přinést nezávislé informace o stavu v jednotlivých odděleních a identifikovat nové vzdělávací potřeby.
8. Předání agend a úvod do adaptačního procesu	Realizace interního vzdělávání <b>(3. krok)</b>	Začátek interního vzdělávání nováčků v souladu s jejich pracovní náplní.

## Příloha č. 7

### Analyzovaný dokument: Kolečko firmou – náměty a zhodnocení

**Obsah:** Vyhodnocení interního kolečka, včetně zhodnocení práce oddělení a postřehy zaměstnance.

**Účel:** Vyhodnocení a zamyšlení se nad fungováním jednotlivých oddělení

**Termín plnění:** Po ukončení interního kolečka

Obsah vhodný pro analýzu	Kroky firemního vzdělávání	Komentář
Výroba, Obchod, Finance – náměty ke sledování (zadáva vedoucí)	Definice potřeb <b>(1. krok)</b>	Adaptační kolečko, v rámci zaškolení přináší užitek nováčkům i organizace. Jejich nezávislý pohled může odhalit nežádoucí chování a identifikovat vzdělávací potřeby v jednotlivých odděleních.
Výroba, Obchod, Finance – zhodnocení a poznámky ze strany zaměstnance	Hodnocení <b>(4. krok)</b>	

## Příloha č. 8

### Analyzovaný dokument: Pohovor ve (po) zkušební době

**Obsah:** Hodnocení pracovních výkonů, adaptace, samostatnosti a spolupráce z pohledu zaměstnance i nadřízeného, včetně stanovení cílů pro další období.

**Účel:** Zhodnocení pracovního výkonu po zkušební době

**Termín plnění:** Před ukončením nebo po ukončení zkušební doby

Obsah vhodný pro analýzu	Kroky firemního vzdělávání	Komentář
Jak hodnotíte spolupráci se svým nadřízeným, co se vám na jeho způsobu řízení líbí a s čím jste naopak nespokojen/a?	Přenos znalostí do praxe <b>(3. krok)</b>	Podpora od nadřízeného je jedním z klíčových faktorů přenosu učení do chování. Otázka je velice obecná a odpověď se nemusí vzdělávání dotknout.
Hodnocení od nadřízeného – shrnující komunikaci, spolupráci, zodpovědnost, samostatnost a spolehlivost.	Hodnocení výsledků <b>(4. krok)</b>	Souhrnné hodnocení zaměstnance, dotýkající se především plnění pracovních úkolů.
Cíle pro další období – v čem je nutno se zlepšit? (něco zrychlit, něco se naučit lépe nebo navíc, něco lépe komunikovat, přístup ke spolupracovníkům, k zákazníkům...) - konkrétně	Definice cílů <b>(1. krok)</b>	Identifikace vzdělávacích potřeb, může zaniknout mezi jinými návrhy na osobní zlepšení. Vyžaduje podrobnější analýzu textového obsahu této části.
Navrhované vzdělávání v oblasti dovedností a znalostí z pohledu zaměstnance i nadřízeného	Identifikace vzdělávacích potřeb <b>(1. krok)</b>	Pokud je společný návrh vzdělávání v kontextu s cíli pro další období, pak je využitelný pro evaluaci před začátkem vzdělávací akce.



## Příloha č. 9

### Analyzovaný dokument: Roční zhodnocení vlastních přínosů a přínosů firmy vůči Tvé osobě a další rozvoj osobnosti

**Obsah:** Sebehodnocení profesního, vědomostního a finančního rozvoje, včetně hodnocení pracovníka přímým nadřízeným s identifikací cílů pro další rok.

**Účel:** Podklad pro hodnocení ročních ukazatelů, stanovení pracovní náplně a vzdělávacích cílů

**Termín plnění:** Po ukončení kalendářního roku

Obsah vhodný pro analýzu	Kroky firemního vzdělávání	Komentář
1.1 Profesní rozvoj – zhodnocení předchozího roku ve vztahu k pracovním úkolům, spolupráci a možnosti zlepšení.	Identifikace oblastí odborného vzdělávání, analýza a určení vzdělávacích potřeb <b>(1.krok)</b> .	Informace získané v této části jsou spíše obecné, popisující určitý stav. Mohou, ale nemusí být analýzou potřeb profesního rozvoje.
1.2.1 Jaké <i>kurzy</i> jsi absolvoval/a v průběhu roku, jak jsi je <i>využil</i> v praxi? (sebehodnocení)	Popis absolvovaných kurzů, spojený s vyhodnocením výsledků <b>(4. krok)</b>	Hodnocení je pouze osobním pohledem pracovníka a chybí jakákoliv zpětná vazba z jeho okolí. V případě, že firma porovnává Vzdělávací cíle (4.1) z předchozího období s absolvovanými kurzy, může zjistit, do jaké míry byly tyto cíle naplněny.
1.2.2 Na jakých <i>schopnostech, dovednostech</i> nebo osobnostních rysech chceš do budoucna zapracovat?	Identifikace vzdělávacích potřeb <b>(1. krok)</b> z pohledu zaměstnance	Spojení s bodem 3.3 umožní pohled z více úhlů. Chybí ovšem určení, zda je vzdělávání vhodným řešením .
1.3 Finanční <i>rozvoj</i>	Finanční přínos pro firmu <b>(4.krok)</b> by se měl projevit v odměňování pracovníka za požadované chování.	Motivace a ochota přenést naučené do praxe může souviset s finanční odměnou za požadované chování. Otázka finančního rozvoje je postavená velice obecně a data nemusí být relevantní pro hodnocení vzdělávání.
3.1 Hodnocení vedoucího - Jak daný zaměstnanec splňuje <i>profesní a osobnostní požadavky</i> na svou pozici?	Hodnocení chování <b>(4. krok)</b> pro danou pozici s návazností na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb <b>(1. krok)</b> .	Zhodnocení profesních a osobnostních požadavků umožňuje identifikovat slabá místa.
3.3 V čem by se měl zaměstnanec <i>rozvíjet</i> a na čem má zapracovat? (hodnocení nadřízeného)	Identifikace vzdělávacích potřeb <b>(1. krok)</b> z pohledu nadřízeného	Spojení s bodem 1.2.2 umožní pohled z více úhlů. Chybí určení, zda je vzdělávání vhodným řešením .

<p>3.3 Pokud se domníváš, že by zaměstnanec měl aspirovat v rámci svého budoucího <i>profesního rozvoje</i> na jinou pozici v rámci pivovaru, uveď na jakou.</p>	<p>Analýza a identifikace skrytých lidských potenciálů <b>(1.krok)</b>.</p>	<p>Interní lidské zdroje mohou být důležitým zdrojem talentů.</p>
<p>4.2 <i>Vzdělávací cíle</i> (společná dohoda podřízeného s nadřízeným)</p>	<p>Stanovení cílů <b>(1. krok)</b></p>	<p>Není zřejmé, zda jsou cíle vzdělávání nastavovány v souladu se SMART pravidlem. Není také stanoveno jakým způsobem budou kontrolovány a hodnoceny.</p>

## Příloha č. 10

### Analyzovaný dokument: Protokol o školení pracovníka

**Obsah:** Souhrnné hodnocení vzdělávací akce na různých úrovních

**Účel:** Získání informací pro plánování dalších akcí a přenosu učení do chování

**Termín plnění:** Po ukončení každé vzdělávací akce

Obsah vhodný pro analýzu	Kroky firemního vzdělávání	Komentář
Název školení	Identifikace oblastí vzdělávání, což souvisí s plánováním (2. krok) i vyhodnocováním (4. krok).	Uvedení názvu umožňuje jeho porovnání s obsahem školení a snadnější vyhledávání v případech, kdy je vhodné pro realizaci vzdělávacích potřeb jiných pracovníků.
Místo	Plánování vzdělávání (2. krok), umožňující identifikaci interní či externí formy.	Získané informace jsou využitelné pro plánování dalších školení, navíc ve spojení s hodnocením lektora a školení usnadňují rozhodnutí o koncepci dalších vzdělávacích akcí.
Pořádající agentura		
Jméno lektora	Realizace (3. krok) a plánování (2. krok) vzdělávání.	Znalost jména lektora je důležitá ve spojení s hodnocením lektora. Organizace díky tomu ví, jaké lektory využívat pro další akce.
Cena	Má vliv na koncepci vzdělávání, plánování (2. krok) a vyhodnocování (4. krok).	Pro výpočet přínosů je třeba znát i další náklady spojené se školením (doprava, ubytování, stravné) a celkové přínosy akce, které v tomto dokumentu chybí, což znamená nedostatečný podklad pro plánování dalšího vzdělávání.
1 Stručný obsah školení	Posuzuje naplnění vzdělávacích cílů (4. krok) stanovených v Ročním zhodnocení.	Podporuje uvědomění a sumarizaci školených znalostí a dovedností. Následně může, ale nemusí být podkladem pro stanovení Akčního plánu. Nelze jednoznačně určit, zda je sumarizace obsahu přínosem pro hodnocení školení.
2 Hodnocení lektora	Úspěšnost akce (3. krok) ovlivňují reakce účastníků a jejich subjektivní hodnocení.	Chybí konkrétní otázky zaměřené na hodnocení, což může být příčinou sběru nerelevantních dat, která následně není možné využít.
3 Hodnocení školení		
4 Akční plán	Spojuje hodnocení výsledků vzdělávání (4. krok) s jejich aplikací do praxe, což následně umožňuje analyzovat a identifikovat nové vzdělávací potřeby (1. krok).	Akční plán určuje, jaké náměty ze školení uvede pracovník do praxe a termín jejich zavedení. Není ovšem specifikováno o jaké náměty se jedná a zda mají mít souvislost s cíli nastavenými v "Ročním zhodnocení". Zároveň není jasné, kdo kontroluje plnění akčního plánu.