

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika se specializací personální rozvoj

Autor: Miroslava Badalová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2023

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

V Olomouci dne 23. 03. 2023

.....

Miroslava Badalová

Děkuji vedoucímu bakalářské diplomové práce Mgr. Vítovi Dočkalovi, Ph.D., za jeho vedení a odbornou pomoc při jejím zpracování. Dále děkuji všem, kteří mi v průběhu zpracovávání práce poskytli odbornou pomoc. Děkuji i svým blízkým a přátelům za morální podporu v průběhu celého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	Miroslava Badalová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika se specializací personální rozvoj
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Vzdělávání zaměstnanců v organizaci
Anotace práce:	Tématem bakalářské diplomové práce je vzdělávání zaměstnanců v organizaci. V teoretické části práce je vymezena problematika systémového vzdělávání zaměstnanců v organizaci, empirická část vychází z teoretických východisek a navrhuje samotný systematický přístup ke vzdělávání v konkrétní organizaci. Cílem bakalářské práce je navrhnout konkrétní průběh činností a kroků, které jsou součástí systematického vzdělávání v organizaci.
Klíčová slova:	Firemní vzdělávání, systematické vzdělávání, identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání, realizace vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání.
Title of Thesis:	Education of employees in the organization
Annotation:	The topic of the bachelor's diploma thesis is the education of employees in the organization. In the theoretical part of the thesis, the issue of systematic education of employees in the organization is defined, the empirical part is based on theoretical starting points and proposes the systematic approach to education in a specific organization. The goal of the bachelor's thesis is to propose a specific activities and steps that are part of systematic education in the organization.
Keywords:	Company training, systematic training, identification and analysis of training needs, training plan, training implementation, training evaluation.
Počet literatury a zdrojů:	35
Rozsah práce:	65 s. (81 411 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část.....	8
1 Firemní vzdělávání.....	8
2 Systematické vzdělávání zaměstnanců	11
2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	16
2.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	21
2.1.2 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb.....	23
2.1.3 Metody sběru údajů.....	25
2.1.4 Analýza údajů.....	26
2.2 Plán vzdělávání.....	28
2.2.1 Metody vzdělávání	31
2.3 Realizace vzdělávání.....	35
2.4 Vyhodnocení vzdělávání.....	39
Empirická část.....	43
3 Metodologie výzkumu.....	43
4 Charakteristika organizace	45
4.1 Cíle a vize organizace	47
5 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci XY.....	48
5.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	49
5.2 Plán vzdělávání.....	54
5.3 Realizace vzdělávání.....	55
5.4 Vyhodnocování vzdělávání	56
6 Diskuze.....	58
Závěr	60

Literatura a zdroje	61
Seznam obrázků	65
Seznam tabulek	65

Úvod

Aby všichni lidé mohli prosperovat v dnešním VUCA světě a vyrovnávat se s budoucími změnami ve společnosti, hospodářství a na trhu práce, musí být vybaveni odpovídajícími znalostmi, dovednostmi, kompetencemi i postoji. Samozřejmě i dalšími faktory jako je osobní snaha, odvaha i štěstí být ve správný čas na správném místě. Zásadní význam má však vzdělávání a odborná příprava, které mají klíčový význam pro osobní, občanský a profesní rozvoj. K uvedenému se řadí i firemní vzdělávání, které může organizacím firem a pracovním týmům pomoci zvýšit produktivitu a dosáhnout lepších obchodních výsledků, což vede ke konkurenční výhodě oproti jiným společnostem.

Tématem bakalářské práce je vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Bakalářská práce je členěna do teoretické a empirické části, které jsou děleny do samostatných podkapitol. Teoretická část je tvořena syntézou informací a dat na základě souboru citací nebo parafrází z tištěných či elektronických odborných zdrojů. V této části je pozornost věnována hlavním teoretickým pojmům, jako je firemní vzdělávání, systematické vzdělávání, analýza a identifikace potřeb, plán vzdělávání, realizace vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání. V empirické části je, na základě teoretických východisek, navržen konkrétní průběh činností a kroků, které jsou součástí systematického vzdělávání v dané organizaci.

Cílem bakalářské práce je, na základě zpracovaných teoretických východisek, navrhnout konkrétní průběh činností a kroků, které jsou součástí systematického vzdělávání zaměstnanců v dané organizaci.

Teoretická část

V teoretické části práce jsou na základě odborné literatury shrnuty poznatky i přínosy o firemním vzdělávání zaměstnanců a o procesu systematického vzdělávání v organizaci, včetně jeho jednotlivých fází. Nejvíce zmiňovaným termínem této práce je slovo organizace, pro které jsou jako synonyma užívána slova podnik, firma nebo společnost.

1 Firemní vzdělávání

Významnou součástí celoživotního vzdělávání tvoří vzdělávání realizované podniky, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního (realizovaného v rámci školské soustavy), neformálního (realizovaného v průběhu zaměstnání) a informálního, resp. neinstitucionálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 80).

Tureckiová (2009, s. 69) definuje podnikové (firemní) vzdělávání jako souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace dané firmy se záměrem doplnění, rozšíření, prohloubení a zvýšení kvalifikační struktury zaměstnanců s cílem odstranit rozdíl mezi aktuální kvalifikací jednotlivých pracovních pozic a požadavky kladené v pracovních činnostech a jejich obsahu. U některých organizací firem nebo institucí je kladen důraz na posilování silných stránek zaměstnanců a rozvoj jejich potencialů. Například s cílem poskytovat kvalitnější služby či přidanou hodnotu pro zákazníky a klienty.

Vzdělávání zaměstnanců rozlišuje dle místa realizace Egerová (2012, s. 10) jako vzdělávací proces organizovaný podnikem, který zahrnuje

jak vzdělávání přímo v podniku, tj. vzdělávání interní, vnitropodnikové, které je podnikem organizované ve vlastním vzdělávacím centru nebo přímo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik, vzdělávání externí, vzdělávání na objednávku ve specializovaných centrech nebo ve škole.

Dle Bartoňkové (2010, s. 17)) firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém pracuje,
- rekvalifikaci (přeškolení) – osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná,
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob do pracovního procesu při zdravotním handicapu, který jim brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Abdullahi (2018, s. 264) uvádí, že školení a rozvoj zaměstnanců má ve vysoce konkurenčním prostředí firem klíčovou roli, protože organizace firem potřebují přežít, vynikat, rozvíjet se a diverzifikovat. Toho lze dosáhnout nejenom investicemi do školení a rozvoje zaměstnanců. Lidský kapitál rozlišuje mezi úspěšnou organizací a neúspěšnou organizací. Organizace, která investuje do školení a rozvoje lidských zdrojů, dosahuje krátkodobých i dlouhodobých výhod. Aby organizace firmy dosáhla efektivní návratnosti svých investic, je třeba řídit vzdělávací a rozvojový program s vysokou mírou důležitosti pro aktualizaci produktivity zaměstnanců.

Správně navržené a předané vzdělávání zaměstnancům v organizaci, může, jak uvádí Stewart a Brown (2020) zvýšit celkovou efektivitu organizace, a to v těchto směrech:

- zvyšování motivace a rozhodovacích schopností zaměstnanců. Vzděláváním zaměstnanců si firmy zajišťují pevnější vztah zaměstnanců k firmě. Zaměstnanci, kteří jsou si vědomi své důležitosti a potřeby pro firmu, jsou více angažovaní a podnik tak získává větší jistotu, že si takového zaměstnance udrží.
- zaměstnanci díky vzdělávání vykonávají svoji práci efektivně a správně,
- k naplnění daných strategických cílů navrhuje podnik svým zaměstnancům vzdělávání. Zaměstnanci tím získávají specifické znalosti a dovednosti, znají tak a umí, přesně to, co podnik potřebuje, což vede ke konkurenční výhodě podniku.

Shrnutí

Firemní vzdělávání je součástí celoživotního vzdělávání. V dnešním světě je vzdělávání nezbytnou součástí a doprovodným jevem celého našeho života, je zaměřeno na aktuální potřeby a požadavky účastníků vzdělávání a napomáhá jedincům řešit profesní i osobní problémy. Do firemního vzdělávání náleží vzdělávání v rámci adaptačního procesu, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, profesní rehabilitace a zvyšování kvalifikace. Firemní vzdělávání je organizováno podniky a klade důraz na posilování silných stránek zaměstnanců a rozvíjí jejich potenciál, což vede od jednotlivce k posílení celé organizace.

2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Podnikové vzdělávání, aby bylo efektivní a zaručilo návratnost vložených prostředků, musí být systematické a musí vycházet z celkové podnikové strategie. Systematické vzdělávání přináší celou řadu výhod jako jsou neustále odborně připravení zaměstnanci bez vyhledávání, průběžné budování dovedností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku, zlepšování kvalifikace i osobnosti zaměstnance, zvyšuje jejich produktivitu i pracovní výkon, neustále zdokonaluje vzdělávací procesy z vlastních zkušeností, zvyšování atraktivity organizace na trhu práce i zvýšení hodnoty pracovníka, zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a prohlubuje jejich motivaci (Koubek, 2015).

Šnýdrová a kol. (2021, s. 86) uvádí, že organizace firem se často liší v přístupu ke vzdělání a rozvoji zaměstnanců, které mohou být přes systematické vzdělávání až po začlenění stálého vzdělávání do firemní kultury organizace. Možnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měla být umožněna všem zaměstnancům. Nutné je zohlednit jejich zájem a přínosy jejich rozvoje a vzdělávání v organizaci firmy. V opačném případě může docházet ke snižování pracovního výkonu, demotivaci zaměstnanců a k jejich následnému odchodu z organizace. Tento problémový stav nastane, pokud organizace firmy ignoruje potřeby, cíle, očekávání a zájmy zaměstnanců. Může se též jednat o situaci, kdy firma dlouhodobě potřeby a očekávání zaměstnanců nenaplnuje. Také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82) zastávají názor, že systematické vzdělávání zaměstnanců přináší jim i organizaci firmy řadu konkrétních pozitiv uvedených níže:

- organizace firmy či instituce má neustále odborně připravené zaměstnance, aniž by je musela složitě hledat na trhu práce, což s sebou přináší dodatečné náklady;

- umožňuje pravidelné formování pracovních schopností zaměstnance podle specifických potřeb organizace, tato flexibilita je důležitou součástí flexibility v podnikatelské činnosti firmy;
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců, na jednotlivých pracovních pozicích a řídicích úrovních uvnitř firmy;
- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu a produktivity práce v rámci organizace firmy, podporuje i kvalitu pracovního prostředí firmy;
- je to nejefektivnější způsob hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeb zaměstnanců, představuje zvyšování efektivity činností a procesů v souladu se stanovenými cíli personální strategie firmy;
- pomáhá zlepšovat pracovní a mezilidské vztahy. Pozitivním způsobem rozvíjí stávající firemní kulturu.

Šikýř (2016, s. 67) uvádí, že z pohledu velikosti organizace v malých organizacích zaměstnanci nejčastěji uváděli, že systematické vzdělávání a pravidelné hodnocení a výkonové odměňování jsou nejlepší praxí. Je možné konstatovat, že srovnatelné přístupy jsou i v prostředí firem střední velikosti a organizační struktury. Systematické vzdělávání upřednostňovali i zaměstnanci velkých organizací firem. Systematické vzdělávání je vhodné i pro zaměstnance pracující v průmyslovém odvětví i prostředí výrobních firem, nebo ve službách. Zaměstnanci nejčastěji zmiňovali, že jsou pro ně důležité zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, které umožňují ovlivňovat schopnosti motivace a výkonu zaměstnanců na jejich pracovních pozicích.

Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání, jak uvádí Caha (2017, s. 12), je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů, i v kontextu stanovené korporátní a personální strategie firmy, se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.

Podle Cahy (2017, s. 12) je systematické vzdělávání založeno na následujícím obecném čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání, pro jednotlivé pracovní pozice v rámci organizace firmy;
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, konkrétně plánování vzdělávání;
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání, konkrétně realizace vzdělávání;
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti v rámci organizace dané firmy.

Caha (2017, s. 12) i Bláha, Horvátová a kol. (2016, s. 24-25) nahlíží na koncepci vzdělávání v podstatě jako na určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení v české společnosti v rámci existujícího vzdělávacího systému. Relevantní je to i ve firmě, v rámci systému řízení lidských zdrojů, v rámci organizační struktury konkrétní firmy, stanovení cílů a funkcí, vč. definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (hodnocení, kariérové plánování a další oblasti). Uvedení autoři dále uvádí, že plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit předmětné firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností jednotlivých zaměstnanců, které lze řešit vzděláváním plus všechny předvídatelné limitující bariéry v souvislosti s disponibilními zdroji firmy.

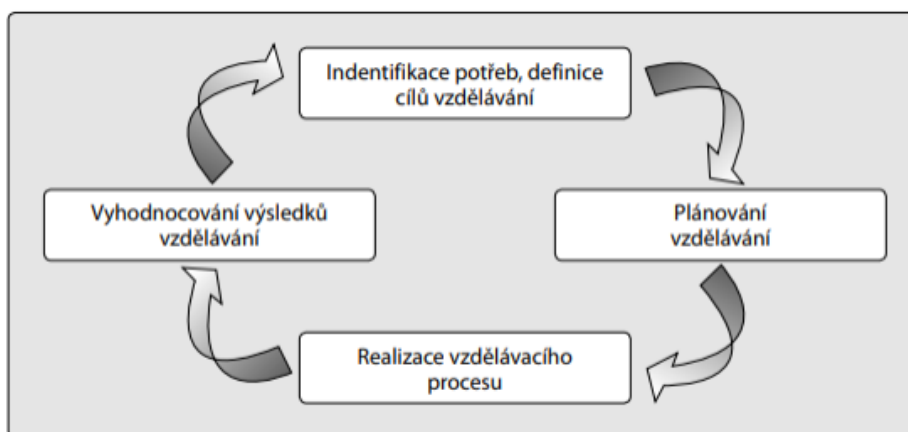
Systematické vzdělávání Stewart a Brown (2020) rozdělují do tří složek:

1. odborné posouzení, kdo by měl být školen, které školení je vhodné a co by mělo být jeho náplní,
2. formování podoby a způsobu zprostředkování vědomostí účastníkovi, které zajistí maximální přínos tohoto přenosu,
3. na závěr se provede hodnocení s cílem určit, jak lze školení zlepšit, zda přineslo požadovaný přínos a zda má ještě pokračovat.

Systematické vzdělávání vychází podle Šikýře (2016, s. 139) a dalších autorů ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání v organizacích jednotlivých firem. Probíhá jako neustále opakující se cyklus, nebo kontinuálně se opakující činnosti. Jak zmiňuje Vodák a Kucharčíková (2011, s. 83) vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Strategické a efektivní vzdělávání představuje dlouhodobý proces, znázorněný na obrázku č. 1, který tvoří čtyři fáze:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání v rámci vzdělávání;
2. plánování vzdělávání v souladu se strategickými cíli organizace firmy a stanovenou personální strategií firmy;
3. realizace vzdělávacích činností a procesů v kontextu stanovených cílů vzdělávání v organizaci firmy;
4. hodnocení výsledků vzdělávání, poskytování zpětné vazby ze strany zaměstnanců, ale také subjektů zajišťujících vzdělávání ve firmě.

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

Shrnutí

Systematické vzdělávání zaměstnanců je nejefektivnějším prostředkem ke kvalitně organizovanému systému vzdělávání v rámci určité organizace firmy. Jde o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání konkrétní organizace firmy a opírá se o také o strategické personální cíle organizace v oblasti vzdělávání. Je nutné definovat, jaké úrovně vzdělanosti svých zaměstnanců chce organizace firmy konkrétně dosáhnout. Ve většině případů interní směrnice a strategické dokumenty, jako součást personální strategie firmy, definují a vymezují systematické vzdělávání zaměstnanců. Systematické vzdělávání přináší řadu výhod jak pro samotné zaměstnance, tak i pro celou organizaci.

Systematický přístup ke vzdělávání zahrnuje čtyři fáze – identifikace a analýza potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávací aktivity a hodnocení výsledků vzdělávání. Před samotným sestavováním vzdělávacího plánu je nutné se detailně seznámit s podnikovou strategií, která vychází z daných cílů a vizí organizace. Pouze tímto zabezpečíme, že vzdělávací plán neponecháme náhodě a budeme při vzdělávání svého týmu ve firmě efektivní a zacílíme vzdělávání přímo

tam, kde je to nutné a potřebné. Pokud tohoto dosáhneme, zajistíme tak, že samotné vzdělávání bude velice přínosné, efektivní. Takto proškolenými pracovníky následně zajistíme i větší efektivitu celého podniku, potažmo vyšší konkurenceschopnost podniku a následně také růst celkové ekonomické stability podniku.

2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza potřeb vzdělávání je první přípravnou fází a spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Pokud je mezi současným stavem a požadovanou úrovní rozdíl, vzniká právě mezera, která může být vhodně zvoleným vzděláním vyplněna.

Před samotnou identifikací vzdělávacích potřeb si musíme uvědomit jaký druh vzdělávací potřeby je žádoucí. Dle Buckleyho a Caplea (2004, s. 33) lze vzdělávací potřeby rozdělit na dva druhy:

- reaktivní – výkonnostní – volíme v případě, že je na pracovišti zjištěn okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, který je zapříčiněn nedostatkem ve vzdělání, v tomto případě se nabízí terénní šetření identifikace vzdělávacích potřeb,
- proaktivní – souvisí s podnikovou strategií a plánováním lidských zdrojů, nabízí se cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu.

Stewart a Brown (202) hodnocení identifikace potřeb vzdělávání dělí na dvě skupiny. První skupina zastupuje proaktivní přístup k určování nezbytných potřeb školení, kdy hodnocení potřeb lze provádět jako pravidelné školení a dle toho jsou přizpůsobeny jednotlivé programy

a rozpočty. Druhá skupina hodnocení zastupuje reaktivní způsob, kdy podnik reaguje na nedostatky a problémy a následně vybere konkrétní školicí programy.

Belcourt a Wright (1998) vysvětluje proč by firma měla dbát na identifikaci potřeb vzdělávání. Prvním důvodem je základní východisko pro **výkonnost**, které měří proces zlepšování. Tyto základní údaje určují znalosti účastníka, odhadují náklady jeho výkonu, navrhují program nebo školení, aby se účastník mohl zlepšovat a následně toto zlepšování testovat. Druhým důvodem je **právní zodpovědnost** za ohodnocení znalostí a dovedností zaměstnanců v oblastech, které jsou kontrolovány legislativou např. bezpečnost na pracovišti. Třetím důvodem je **morální závazek** posuzovat potřeby pracovníků, aby došlo ke snížení zapomínání nebo stagnování či zastarávání jejich dovedností.

I Hroník (2007, s. 135) ve své publikaci uvádí, že pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou primární dva vstupy, prvním je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí a druhým je rozpracovaná podniková strategie do cílů a způsobů jejich dosažení.

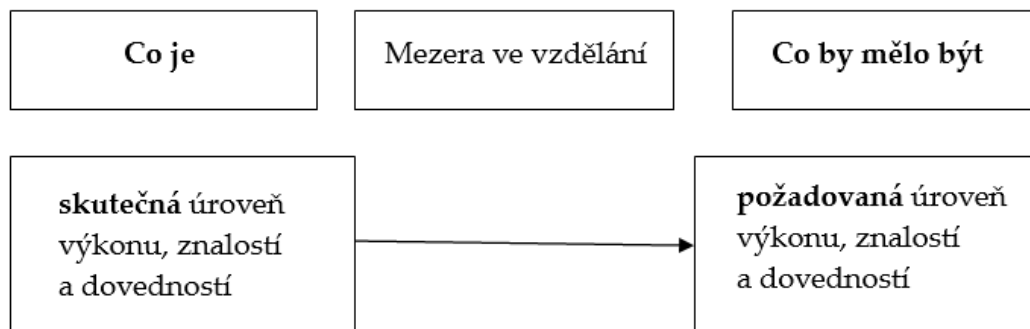
Z hlediska efektivní realizace stanovení a analýzy vzdělávacích potřeb je důležité, aby zaměstnanci organizace byli předem informováni o tom, co se děje a jaký je význam celé aktivity. Nebyla by-li zajištěna dostatečná informovanost, může dojít u zaměstnanců ke vzniku obav a mohou se cítit ohroženi. Pokud by tomu tak bylo, může následně pak dojít ke změně jejich chování a následně pak ke zkresleným a nic nevypovídajícím výsledkům již při sběru údajů pro identifikaci vzdělávacích potřeb (Vodák & Kucharčíková, A., 2011, s. 92).

Všechny vzdělávací aktivity musí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je důležité nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání a následně definovat účel

vzdělávacích aktivit. Analýza potřeby vzdělávání se vysvětluje jako proces identifikace mezery ve vzdělávání – rozdíl mezi tím co je a tím, co by mělo být, názorně na obrázku č. 2. Analýza mezer ve vzdělávání identifikuje tyto rozdíly a následně je pak možné specifikovat vzdělávací aktivity, které tyto mezery zaplní. Metody pro zjištění povahy eventuálních mezer ve vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 354):

- analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů,
- průzkumy potřeb vzdělávání,
- přezkoumání výkonu a rozvoje,
- analýza pracovních míst nebo pracovních rolí,
- analýza dovedností.

Obrázek 2: Vzdělávací potřeby



Zdroj: Armstrong, 2015

Identifikace potřeb vzdělávání spočívá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, pracovních týmů a firem na českém i evropském trhu. V porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní, dává identifikace vzdělávacích potřeb odpověď na takové otázky, jako:

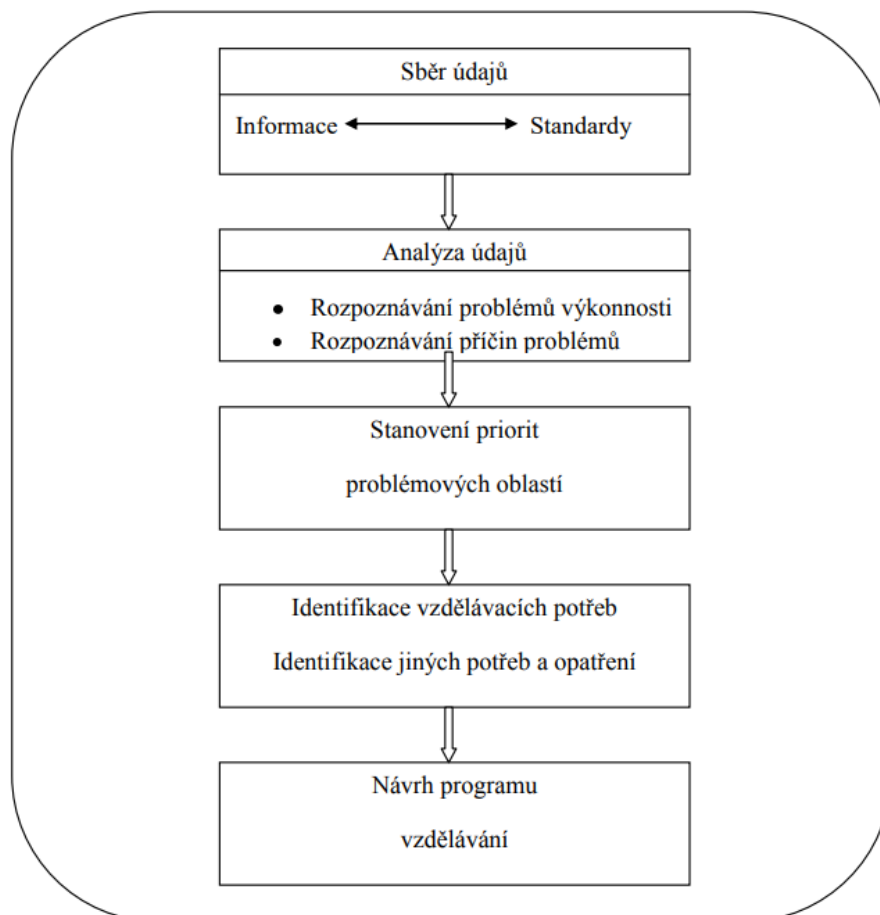
- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?

- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnání těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Identifikaci potřeb vzdělávání znázorňuje obrázek č. 3, model procesu dle Vodáka a Kucharčíkové (2011).

Výsledkem identifikace vzdělávacích potřeb jsou zjištění, zda existují mezery ve výkonnosti, které je třeba řešit a eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním a navrhnout vhodný vzdělávací program (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

Obrázek 3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

Bartoňková (2010, s. 118) zdůrazňuje, že analýza vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Je nejdůležitější fází projektování vzdělávacích aktivit i při samotné realizaci firemního vzdělávání. Buckley a Caple (2004, s. 70) rozlišují tři hlavní typy analýzy vzdělávacích potřeb:

- komplexní analýza,
- analýza klíčových otázek,
- analýza zaměřená na problémy.

Dvořáková (2007, s. 291) uvádí, že prvním krokem při analýze vzdělávacích potřeb je **integrování identifikace potřeb do plánování** – je velice důležité koordinovat jednotlivé organizační útvary v organizaci, aby se vzdělávalo efektivně. Dále pak následuje **předvídaní nedostatků a problémů**, které jsou identifikovatelné nejen uvnitř firmy, ale i z vnějšího prostředí – například situace na trhu práce. Také je neméně důležité prozřetelně **techniky sledování zpřísnit**, aby žádné nedostatky nezůstaly skryty. Proto je nutné sledovat odchylky od výkonových norem, spokojenost zákazníků, analyzovat požadavky a postoje zaměstnanců apod. Čtvrtým krokem je **myslet celkově v širších souvislostech a předvídat i neočekávané problémy**. Sledováním lze odhalit pouze samotnou existenci nedostatků, ale následně je důležité zjistit jejich příčinu. **Identifikování úrovně potřeby** je další fází, kdy je nutné odhalit, zda je zjištěný nedostatek pouze na straně zaměstnance nebo je provázán celou organizací. Pokud se jedná o celoorganizační problém, musí být i celoorganizačně řešen. Závěrečnou fází je **vytvoření realizačního plánu**, jelikož analýza vzdělávacích potřeb odhalila mezery ve vzdělání nebo kvalifikaci zaměstnanců, je třeba tyto mezery vyplnit. Vedoucí pracovník dle zjištěného stavu podnikne další kroky.

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a samotný návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení i jiných zjištěných problémů a potřeb, které z analýzy vyvstaly. Výsledkem je v podstatě určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96).

2.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb můžeme hledat na úrovni vnějšího i vnitřního prostředí organizace (Bartoňková, 2013), znázorňuje obrázek č. 4.

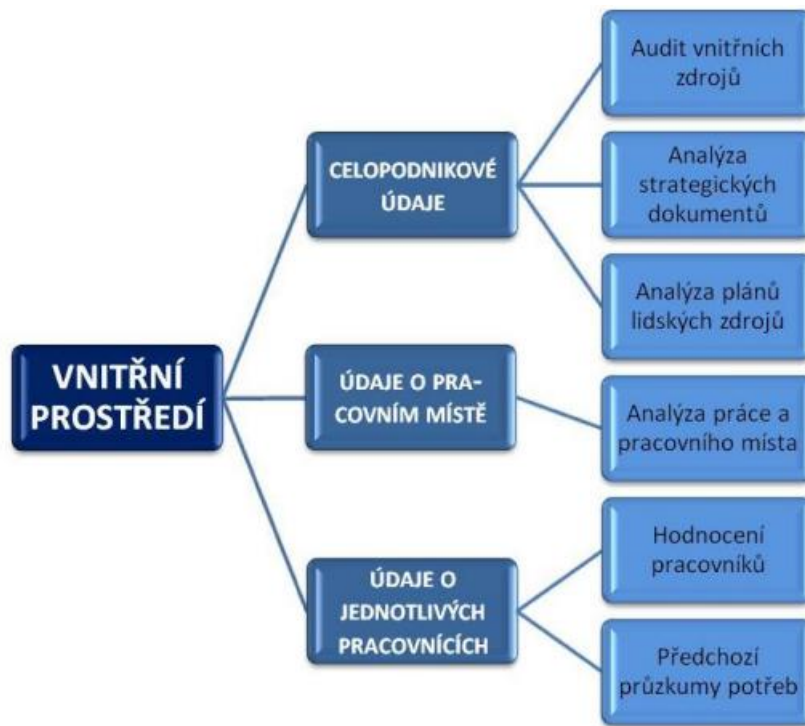
Vnější prostředí:

- Analýza okolního prostředí firmy – typy prostředí, vlivy prostředí, PEST analýza, strukturální analýza prostředí, plánování scénářů.
- Konkurenční analýza – analýza konkurentům strategická skupinová analýza, podíl na trhu a růst na trhu.
- SWOT analýza.

Vnitřní prostředí:

- Celopodnikové údaje – audit vnitřních zdrojů, analýza strategických dokumentů, analýza plánů lidských zdrojů.
- Údaje o pracovním místě – analýza práce a pracovního místa.
- Údaje o jednotlivých pracovnících – hodnocení pracovníků, předchozí průzkum vzdělávacích potřeb.

Obrázek 4: Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb – vnitřní prostředí



Zdroj: Bartoňková, 2010

Základními zdroji dat pro identifikaci mezery ve vzdělávání je dle Hroníka (2007, s. 135):

- analýza individuálních potřeb,
- analýza potřeb organizace.

Koubek (2007, s. 262) uvádí, že se většinou vychází z celopodnikových údajů, dále z údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a údajů o jednotlivých pracovnících:

- celopodnikové údaje,
- údaje o pracovním místě,
- údaje o pracovníkovi,

na základě těchto údajů si uděláme představu o rozdílu mezi současným a optimálním vzděláním a analyzujeme tak vzdělávací potřeby pracovníků.

Dle Němce et al. (2014, s. 40-85) dochází k identifikování potřeb ve vzdělávání tím, že se využijí dostupné údaje o pracovních místech (úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, požadavky na vykonávanou práci) a o zaměstnancích (kvalifikace, odborná způsobilost). Údaje o pracovních místech může poskytnout analýza pracovních funkcí v podniku. Pracovní funkce představuje skupinu pracovních míst, které mají podobnou nebo shodnou náplň pracovních činností a požadavků na kvalifikaci pro výkon této funkce. Popisy pracovních funkcí obsahují specifické kompetence, kterými by měl pracovník v rámci dané funkce disponovat. Jakmile jsou identifikovány požadované kompetence, může následovat plánování v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Prostudováním a zpracováním těchto a jiných vnitropodnikových zdrojů je umožněno získat technické, hospodářské a personální údaje a informace o pracovních vztazích a podnikové kultuře. Získané údaje je třeba interpretovat a posuzovat ve vztahu k míře, v níž poskytují možnost zvýšit výkonnost zaměstnanců a celého podniku

Při získávání údajů o organizaci můžeme také využít SWOT analýzu, workshopy s managementem a vybranými zaměstnanci, sledování pracovního výkonu, testy schopností, hodnocení výkonu i sebehodnocení. V praxi je žádoucí využít kombinaci různých technik, které se jeví jako nejvhodnější pro danou situaci v organizaci. Je riskantní činit rozhodnutí pouze na základě jedné techniky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 92).

2.1.2 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb

Analýza musí probíhat ve třech úrovních, na úrovni firmy, týmu a jednotlivce. **Na úrovni jednotlivce** je to analýza osobních dokumentů, hodnocení adaptačního procesu, analýzu pracovního místa. Další možností je vycházet z rozhovorů s vedoucími, z hodnocení pracovního výkonu

nebo z předchozích průzkumů vzdělávacích potřeb. **Na úrovni týmů** může být zdrojem informací týmové hodnocení, kreativní workshopy spojené s brainstormingem či také průzkumy vzdělávacích potřeb. **Na úrovni firmy** vychází z takových podkladů, kterými jsou například analýza strategických dokumentů, analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků či monitorování činnosti firmy (Tureckiová, 2004, s. 100).

Analýza vzdělávacích potřeb probíhá ve třech úrovních:

- I. **etapa – analýza podniku jako celku** – bereme v úvahu údaje o struktuře podniku, jeho hlavní činnosti, potřeby – jako finanční, lidské, hmotné, nehmotné, zohledňujeme i čas, který je věnovaný vzdělávání. Je realizována analýza podnikových cílů. Důležité je, aby všichni zaměstnanci znali strategii firmy a ztotožnili se s ní. V procesu analýzy cílů musíme přihlížet také k podnikové kultuře, která odráží systém hodnot – filozofii organizace. Zjišťuje úroveň výkonnosti, zda je mezi požadovanou a dosahovanou výkonností rozdíl a jakým způsobem lze zmenšit tuto mezeru ve výkonnosti za pomoci vzdělávání. Úroveň výkonnosti má zvláštní význam ve vztahu k potřebám vzdělávání, organizačním systémům, programům zvyšování výkonnosti a k podnikové strategii.
- II. **etapa – analýza na úrovni oddělení či pracovního týmu**, jsou analyzovány úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Na této úrovni získáváme údaje z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Tyto získané informace jsou porovnávány se skutečným stavem schopností a dovedností, stylem vedení na všech úrovních a s kulturou pracovních vztahů. Výsledkem je potenciální potřeba vzdělávání. Každý zaměstnanec má jedinečné

a individuální potřeby vzdělávání s ohledem ke svému konkrétnímu pracovnímu místu, úrovni vzdělání, zkušeností, ke kulturnímu zázemí a ke své osobnosti. Hodnocení individuálních potřeb umožňuje připravit tzv. vzdělávání „na míru“ – přizpůsobit je skutečným potřebám jedince. V této úrovni je nutné zkoumat i potřeby týmu, jelikož ne vždy je možno týmové potřeby definovat na základě potřeb jednotlivců.

III. etapa – analýza jednotlivců – dochází k porovnávání individuálních charakteristik zaměstnanců s požadavky podniku. Tyto údaje získáváme ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, již absolvovaných vzdělávacích kurzů, tréninků, seminářů.

Pro úspěšný přínos identifikace vzdělávacích potřeb je důležité množství a vypovídací hodnota informací o podniku, jeho činnostech a lidech (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 92).

2.1.3 Metody sběru údajů

Každá etapa analýzy identifikace vzdělávacích potřeb musí začínat sběrem informací a dat. Informace a data např. o konkrétním pracovním místě, dosažené úrovni výkonnosti získáváme pomocí různých metod viz. tabulka č. 1.

Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb podle Bartoňkové (2013):

- Výzkum vzdělávacích potřeb – kvantitativní sociologický výzkum, terénní šetření, nejčastěji je využíván dotazník, rozhovor, pozorování atd.

- Analýza kompetencí – práce s dokumenty, s interními materiály, dostupnými zdroji a s literaturou. Tímto získáme obecné požadavky na pracovní místo – kostru kompetencí.

Tabulka 1: Metody sběru informací

metoda	specifikace metody	smysl metody	klady	zápory
DOTAZNÍK	cílená skupina různých druhů otázek	získání údajů o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce	nízké náklady	správné nepochopení otázek, otevřené otázky se obtížně vyhodnocují, škála otázek nepokryje všechny aspekty práce
STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	připravený seznam otázek řešících problém	zjistit důvod nepodávání uspokojivého výkonu, získat názory, postřehy a postoje klíčových zaměstnanců	detailnější zkoumání situace a flexibilita	časová náročnost, nedostatečná kvalifikovanost osoby vedoucí rozhovor
POZOROVÁNÍ	záměrné sledování výkonu zaměstnání jednotlivce nebo skupiny v daném prostředí	pozorovatel srovnává různé styly a dovednosti jednotlivců a srovnává jejich výkon s popisem práce, normami, postupy	jasná představa o plnění úkolů v podmínkách organizace	zaměstnanec se může při pozorování chovat netypicky/nestandardně
PARTICIPACE	výzkumník na sebe bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance	blíže pochopení práce, pokud je vysvětlení obtížné nebo v případě např. nově zavedeného místa, pokud není místo kvalifikovaně posouzené	hlubší porozumění pracovních podmínek	v případě speciálních dovedností není možné průzkumníka zapojit do práce
POPIS PRÁCE VYTVOŘENÝ ZAMĚSTNANCEM	je realizován samotným zaměstnancem	úplný popis práce, který popisuje úroveň důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů a povinností na pracovní pozici	rychlost, odraz zaměstnancových zkušeností	jedná se o subjektivní hodnocení, může docházet k přecenení nebo podcenění důležitosti a obtížnosti práce
SKUPINOVÁ DISKUZE	prodiskutování vnímaných problémů skupinou jednotlivců	shromáždění informací o specifických aspektech dané práce a získání názorů na jejich realizaci, např. při změnách obsahu práce nebo změny v její metodice	rychlé získání různých pohledů	časová náročnost, nutnost kvalifikovaného moderátora, u zaměstnanců může dojít k zábránám otevřeně hovořit

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodák & Kucharčíková, 2011

2.1.4 Analýza údajů

Cílem analýzy údajů je nalezení problémů ve výkonnosti prostřednictvím příznaků, kterými se projevují a stanovení jejich příčin. Výkonnost podniku i jednotlivce je determinována vnitřním prostředím organizace, kulturou, jeho vnějším okolím, motivací a chováním pracovníků.

V procesu analýzy údajů je třeba změny ve výkonnosti odhalit a specifikovat (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 95).

Sběrem údajů je získáno velké množství informací z různých zdrojů. Tyto je třeba kvantifikovat za určitých zásad např.:

- Zvážit faktory, které ovlivňují především problém ve výkonnosti jednotlivce nebo celého podniku.
- Zaměřit se na získání komplexního pohledu na problém a konzultovat jej se všemi zodpovědnými pracovníky.
- Získat objektivní pohled na zaměstnance a na problém z perspektivy jiného zaměstnance – pohled, který vychází z jeho postojů, názorů a informací.

Kombinace těchto zásad a jejich uplatnění je důležité pro zachování objektivity pohledu na problém a velký objem získaných údajů je následně zpracováván, tříděn a sumarizován a jsou mezi těmito údaji hledány souvislosti.

Po získání informací výše uvedenými metodami jsou údaje dále analyzovány za účelem identifikace zjištěných mezer a následně dochází k určení příčin zjištěných problémů. V návaznosti na zjištěné příčiny jsou stanoveny priority v problémových oblastech a jsou určena vzdělávací opatření, která pomáhají zjištěné problémy vyřešit. Na základě získaných skutečností je v souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli vypracován program vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 92).

Shrnutí

Vzdělávací aktivity by měly vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb je počáteční fází systematického vzdělávání. V této fázi identifikujeme mezery ve vzdělávání, a to tak, že zjistíme rozdíl mezi skutečným stavem se stavem,

který je požadovaný. Proces identifikace vzdělávacích potřeb je zahajován sběrem údajů jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí organizace. Na úrovni vnějšího prostředí lze využít analýzu okolního prostředí firmy, konkurenční analýzu, PEST nebo SWOT analýzu. Na úrovni vnitřního prostředí vycházíme z celopodnikových údajů, údajů o pracovních místech a údajů o jednotlivých pracovnících. Ke sběru údajů pro zjištění mezer ve vzdělávání využíváme různé metody, které dle vhodnosti a potřeby můžeme vzájemně kombinovat. Takovými metodami jsou např. dotazník, strukturovaný rozhovor, pozorování, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem a skupinová diskuze. Veškeré získané a zjištěné údaje v závěru fáze identifikace vzdělávacích potřeb jsou analyzovány na základě zásad, které jsou předem stanoveny. Tímto postupem identifikujeme příčiny zjištěných problémů a mezer ve vzdělávání a stanovíme priority vzdělávacích opatření.

2.2 Plán vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96) uvádí, že výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího plánu. Proces tvorby plánu zahrnuje tyto fáze:

- přípravná fáze – specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávání,
- realizační fáze – určení způsobu, jak bude vzdělávání probíhat, stanovení vhodných technik vzdělávání s ohledem na lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání, počet účastníků, priorit podniku a potřebu spolupráce mezi lektorem a účastníkem,
- fáze zdokonalování – průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům,

prověřování informovanosti účastníků o akci, o úrovni organizačního zajištění a vhodnosti vybraných lektorů.

Dle Armstronga (2015, s. 366) má modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů pět fází:

- fáze analýzy,
- fáze návrhu,
- fáze vývoje,
- fáze realizace,
- fáze vyhodnocení.

Zpracování plánu vzdělávání Šikýř (2016, s. 140) vymezuje následovně:

- cíl vzdělávání v rámci organizace dané firmy,
- cílovou skupinu pro konkrétní vzdělávací kapacity ve firmě,
- metody vzdělávání a jejich aplikace v praxi dané firmy,
- instituci zabezpečující vzdělávání,
- lektora vzdělávání pro cílové skupiny účastníků ve firmě,
- místo vzdělávání, v prostorách nebo mimo prostory firmy,
- čas vzdělávání a dostupné obsahové možnosti vzdělávání,
- požadavky na technické a materiální vybavení a služby pro vzdělávání zaměstnanců,
- metody vyhodnocení výsledků a využití výstupů a zpětné vazby od zaměstnanců,
- náklady a disponibilní zdroje na vzdělávání účastníků ve firmě.

Plán vzdělávání by měl odpovídat na níže uvedené otázky, jak uvádí Koubek (2007, s. 265). Nejdůležitější v oblasti plánování vzdělávání je stanovení metod vzdělávání, a to tedy odpověď na otázku: **Jakým způsobem?**

Poté, následují další otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno? (obsah vzdělávání)
- Komu? (jednotlivci, skupiny, kategorie pracovníků)
- Jakým způsobem? (volba metod a způsobů vzdělávání, učebních pomůcek, režimu vzdělávání)
- Kým? (interní nebo externí vzdělavatelé, instituce)
- Za jakou cenu? (cena školení, ubytování, cena pronájmu prostor ke školení, doprava, časová náročnost)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání? (metody hodnocení, hodnotitel, termín hodnocení)

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit, které má v plánu organizace v určitém období realizovat. Je sestaven na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, zahrnují se do něj i případné předvídatelné limitující bariéry (Bartoňková, 2010, s. 112).

Nedílnou součástí je i plánování financování vzdělávací aktivity. Skládá se z těchto otázek (Dvořáková, 2007):

- fixní zajištění dlouhodobých vzdělávacích programů,
- variabilní zabezpečující operativní vzdělávací projekty,
- rezervní zaručující částečnou nebo celkovou potřebu zajistit nenadálé či neplánované požadavky vzdělávání.

2.2.1 Metody vzdělávání

Součástí plánování vzdělávací akce je i zvolení vhodné metody vzdělávání. Při volbě, která vzdělávací metoda je vhodná, pro jaký vzdělávací proces, je třeba se soustředit na to, aby školení co nejvíce odpovídalo pracovním úkolům. Přínosná může být také možnost si metody vyzkoušet okamžitě, neboť platí, že vzdělávání je získáváno i ze zkušeností metodou pokusu a omylu (Urban, 2013).

Zvolení vhodné metody vzdělávání je stěžejní pro úspěšnost vzdělávání, kterou ovlivňují další faktory, jako jsou např. věk účastníků, jejich počet, aktuální a požadovaná úroveň vědomostí, pozice, na které pracují, programové cíle, priority i druh podniku (Lochmanová, 2016). Neexistuje univerzální vzdělávací metoda, každá metoda je vhodná v jiné, konkrétní situaci. Dříve existovalo metod vzdělávání jen několik, dnes je však v odborné literatuře uváděno více než sto vzdělávacích metod a technik. Tento velký rozvoj je způsoben velkou znalostí samotného průběhu vzdělávacího procesu (Bartoňková, 2010).

K dosažení vyšší efektivity vzdělávání je vhodné použít kombinaci více metod. Podle Koubka (1997) i Šikýře (2016) lze metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

a) **Vzdělávání na pracovišti (on the job)** - na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, jako např:

- *Instruktaž při výkonu práce* – využívá se při zaučování nového nebo méně zkušeného zaměstnance, je to jedna z nejčastěji používaných metod u jednodušších pracovních postupů, které jsou zaškolovanému zaměstnanci předvedeny a ten je napodobuje.

- *Rotace práce* (cross training) – zaměstnanec vykonává po určité období práci na různých pracovních místech a pracovištích. Tím si rozšiřuje své schopnosti a dovednosti a utváří si tak obraz o celkovém fungování podniku. Metoda je vhodná pro zaměstnance, kteří potřebují získat komplexní přehled o pracovních postupech a jejich návaznostech.
- *Koučování* (coaching) – dlouhodobější instruktáž, kdy školený zaměstnanec neustále přijímá od školitele podněty a poznatky, tak aby dosáhl požadovaného výkonu. Jedná se o úzkou spolupráci, zlepšuje se komunikace mezi školeným a školitelem. Školený zaměstnanec je tímto podporován k vlastní iniciativě a ihned dostává zpětnou vazbu na svůj výkon díky hodnocení školitelem.
- *Mentorování* (mentoring) - je podobné koučování. Školený zaměstnanec si sám vybere svého mentora, který je mu nápomocen a radí mu v rozvoji kariéry. Tato metoda je lépe hodnocena než koučování. Hlavní silnou stránkou mentora jsou jeho zkušenosti, vysoké standardy chování a morální hodnoty.
- *Asistování* – často používaná a oblíbená metoda. Zaškolený zaměstnanec je přidělen jako asistent zkušenému kolegovi, kterému je nápomocen při plnění pracovních úkolů a tímto získává zkušenosti a praktické dovednosti a osvojuje si pracovní postupy. Je tu kladen důraz na praktickou část vzdělávání. Postupně se tak zvyšuje samostatnost asistenta, který je následně schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- *Pracovní porada* – během ní jsou zaměstnanci informováni o aktuálním dění ve firmě, o problémech i úspěších. Bývá vedena v neformálním stylu. Diskutuje se o uplynulém období i vizích

a plánech vývoje do budoucnosti. Výhodou je výměna zkušeností napříč organizací, upevnění pocitu sounáležitosti mezi zaměstnanci i firmou. Pomáhá s lepší orientací a aklimatizací nově příchozím i méně zkušeným zaměstnancům. Nevýhodou je, že porada zkracuje čas určený pro výkon práce.

b) **Vzdělávání mimo pracoviště (off the job)** – uplatňuje se především při vzdělávání managerů a specialistů, k těmto metodám patří:

- *Přednáška* – předává teoretické znalosti. Metoda je nenáročná, rychlá a pasivní pro účastníky, jedná se o jednostranný tok informací od lektora posluchačům.
- *Seminář* – probíhá prostřednictvím výkladu školitele a následně se zapojují posluchači do diskuze. Zvyšuje motivaci zaměstnanců, podporuje je v získávání a sdílení znalostí, schopností a dovedností. K nevýhodě řadíme náročnější přípravu akce a zvolení vhodného způsobu moderování.
- *Demonstrování* – názorné či praktické vyučování, zaměřuje se na dovednosti a praktické znalosti. Probíhá většinou ve zkušebních dílnách, vývojových pracovištích, v podnicích, které poskytují možnost obsluhovat zkušebně stroje a zařízení.
- *Simulace* – klade důraz na praxi a aktivní účast zaškolovaných. Důraz je kladen na umění se rozhodnout při běžné pracovní činnosti, v průběhu vzdělávání se stupňuje i obtížnost stanovených problémů. Trénují se rozhodovací a vyjednávací schopnosti.

- *Případová studie* – používaná metoda vzdělávání spíše u manažerských pozic a tvůrčích pracovníků. Zabývá se fiktivním či skutečným organizačním problémem, který jednotlivci, případně skupinky zkoumají, řeší a následně navrhnou vlastní řešení problému. Vzdělávaným rozšiřuje analytické myšlení, ale vyžaduje zkušeného vzdělavatele a je náročné na přípravu probírané studie.
- *Workshop* – jedná se o pracovní setkání skupiny lidí a odborníků v dané oblasti, kteří společně participují na zadaném tématu a jejich cílem je získat a zhodnotit nápady, objevovat souvislosti, vyřešit problém atd. Během workshopu je řešena případová studie skupinově a komplexně. Výhodnou je možnost na problém nahlížet z různých úhlů pohledu, zlepšuje se tak týmová práce. Nevýhodou je náročnost na přípravu a čas.
- *Brainstorming* – každý člen skupiny má možnost vyjádřit svůj kreativní nápad na řešení daného problému. Následně se diskutuje o všech řešeních a hledá se optimální způsob řešení či se více způsobů kombinuje. Je zakázáno kritizovat. Podporuje imaginativní a tvůrčí myšlení.
- *E-learning* – aplikace nových multimediálních technologií a internetu do vzdělávání za účelem zvýšení jeho kvality posílením přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci. Slouží pro prezentaci, přenos vzdělávacího obsahu a řízení studia, nabízí celé spektrum komunikačních kanálů. Počítačová výuka nabízí simulaci pracovních činností, poskytuje velké množství informací, procvičování pomocí testů a aplikací. Metoda je moderní,

zábavná, atraktivní i interaktivní, je možná okamžitá zpětná vazba.

- *Hraní rolí* – je zaměřeno na růst praktických schopností. Využívá se pro posílení sociálních vlastností, formování vlastních emocí, zlepšuje reakce a samostatné myšlení. Účastníci mají scénář, vcítí se do určené role a v ní řeší danou situaci. Tímto projevují hravého ducha a jsou samostatní.

Shrnutí

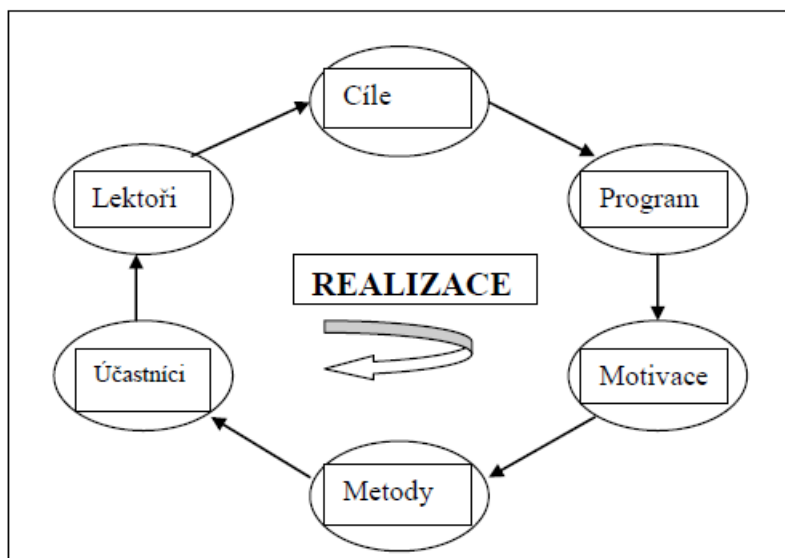
Druhou fází systematického vzdělávání je fáze plánování vzdělávání, která vychází z předchozí fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb. Proces tvorby plánu má tři fáze, fázi přípravnou, realizační a fázi zdokonalování. Plán vzdělávání musí specifikovat náležitosti jako jsou cíl vzdělávání, cílová skupina, metody vzdělávání, lektora, popř. vzdělávací instituci, místo vzdělávání, čas, požadavky na vybavení, metody vyhodnocování výsledků a náklady. Stěžejní záležitostí při plánování vzdělávání je zvolení vhodné metody vzdělávání, na které záleží, jak bude vzdělávání úspěšné a přinese požadovanou efektivitu. Vzdělávání lze v základu rozdělit na vzdělávání na pracovišti, které zahrnuje metody jako jsou instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování, mentorování, asistování a pracovní porada, vzdělávání mimo pracoviště nabízí metody jako např. přednáška, seminář, demonstrování, simulace, případová studie, workshop, brainstorming, e-learning a hraní rolí. S ohledem na konkrétní okolnosti může být zvolena i kombinace několika metod.

2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze plánování a všech přípravných prací je možné začít projekt vzdělávání realizovat v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se sestává z několika nezbytných prvků, kterými jsou cíle,

program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99), jak je patrné z obrázku č. 5.

Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

Cíl definuje schopnosti, které účastník vzdělávání nabude po absolvování kurzu. Cíle by měly splňovat faktory SMART – musí být specifikovány, konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, dosažitelné, termínované, časově vymezené. **Program** musí být konkrétní a přizpůsoben vzdělávacímu požadavku, obsahuje časový harmonogram, témata, použité metody a pomůcky. **Motivace** zaměstnanců k učení a zvyšování osobního potenciálu je zásadním prvkem vzdělávacího procesu. Motivace k učení jako ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti zásadně ovlivňuje právě efektivitu vzdělávání. Nástroje pro zvyšování motivace účastníků vzdělávání:

- zapojit do procesu vzdělávání vedoucí pracovníky,
- seznámit účastníky se záměry a cíli vzdělávání, zohlednit očekávání účastníků a případně upravit program,

- zajistit vědomí o přínosech a prospěšnosti vzdělávacího programu, podněcovat k aktivitě,
- propojit aktuální zkušenosti a přístup s probíranými tématy, podpořit pocit obohacení osobního rozvoje,
- teorii aplikovat do praxe účastníků a pomáhat jim řešit jejich problémy, rozvíjet jejich chování novými přístupy,
- realizovat vzdělávací aktivity mimo organizaci,
- navodit příjemné klima a pocit bezpečného prostředí vhodně zvolenou komunikací a budovat partnerský vztah s lektorem.

Pokud jsou stanoveny cíle, kterých chce podnik prostřednictvím vzdělávání dosáhnout, je na řadě zvolit vhodnou **metodu**. Vhodná volba závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům (Vodák & Kucharčíková, 2011). Zvolená metoda by měla odpovídat pracovním úkolům a měla by být pro účastníky atraktivní, aby se zvýšil jejich zájem o vzdělávání a aktivně se do výuky zapojovali (Urban, 2013). Metody vzdělávání jsou popsány v kapitole 2.2.1. Klíčovým prvkem vzdělávání v podniku jsou sami jeho **účastníci**. Jejich přístup k učení je ovlivněn jejich citovým stavem a dispozicemi, také motivační připravenost ke vzdělávání závisí na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Vlastní styl učení má každý člověk. Základní styly učení jsou aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Pozorováním nebo pomocí dotazníku účastníkům stanovíme, který styl učení je nejefektivnější pro daného jedince. Efektivita a ochota k učení je ovlivňována více faktory, jež se řadí do tří skupin – fyzické, emocionální a intelektuální. Proces učení mohou ovšem narušit i různé bariéry jako např. potřeba dokonalosti, negativní zkušenost, nevhodná definice cíle, nevhodná výzva, stereotypy myšlení.

Již při přípravě, realizaci a vyhodnocování vzdělávání musí čelit právě **lektor** různým nárokům. Lektor musí mít především osobnostní předpoklady pro záruku úspěšného učení. Měl by disponovat vysokou mírou sociální inteligence, komunikačními dovednostmi, měl by mít cit pro situaci, empatii, ovládat své emoce, osobní kouzlo a přirozený respekt. Vzdělávací (tréninkové) styly uplatňované lektory jsou behaviorální styl, funkcionalistický, strukturalistický a humanistický styl (Vodák & Kucharčíková, A, 2011).

K těmto hlavním prvkům je nezbytné myslet i na organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolíná všemi fázemi realizace, tj. fází: přípravy, vlastní realizace, transferu (Hroník, 2007, s. 162).

Pokud se vzdělávací programy plánují a připravují systematicky, neměla by jejich realizace způsobovat vážnější problémy. Je ovšem žádoucí být flexibilní, jelikož vzdělávací programy se liší v závislosti na vlastnostech účastníků, kteří mají odlišné potřeby, a i odlišně mohou reagovat, tudíž může nastat, že vzdělávací program bude nutné jemně doladit, aby vyhovoval potřebám a odpovídal reakcím účastníků (Armstrong, 2015, s. 809).

Shrnutí

Pro fázi realizace vzdělávání je stěžejní samotné organizační zajištění vzdělávací aktivity. Tato fáze má šest prvků – cíl, program, motivaci, metody, účastníky a lektora. Stanovení cíle vzdělávání je nezbytné pro ujasnění významu a směru vzdělávání, následně je snadné zhodnotit, zda bylo cíle po ukončení vzdělávání dosaženo či nikoliv. Program je přizpůsoben vzdělávací akci, obsahuje témata, zvolené metody, pomůcky a časový harmonogram. Motivace účastníků vzdělávání je vnímána jako ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, zásadně ovlivňuje právě efektivitu vzdělávání. Motivace je důležitá nejen před zahájením vzdělávání, ale také po celou dobu jeho trvání. Motivaci můžeme zvýšit pomocí některých

nástrojů jako např. zajištěním vědomí o přínosech a prospěšnosti vzdělávacího programu, podněcovat k aktivitě, propojením aktuálních zkušeností a přístupu s probíranými tématy, podpořit pocit obohacení osobního rozvoje, teorii aplikovat do praxe účastníků a pomáhat jim řešit jejich problémy, rozvíjet jejich chování novými přístupy, navodit příjemné klima a pocit bezpečného prostředí vhodně zvolenou komunikací a budovat partnerský vztah s lektorem. Vhodně zvolená metoda vzdělávání by měla odpovídat pracovním úkolům a měla by být pro účastníky atraktivní, aby se zvýšil jejich zájem o vzdělávání a aktivně se do výuky zapojovali. Typy metod jsou uvedeny v kapitole 2.2.1. Klíčovým prvkem vzdělávání v podniku jsou sami jeho účastníci. Jejich přístup k učení je ovlivněn jejich citovým stavem a dispozicemi, také motivační připravenost ke vzdělávání závisí na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Vlastní styl učení má každý člověk. Důležitá je také osobnost lektora, ten by měl disponovat vysokou mírou sociální inteligence, komunikačními dovednostmi, citem pro situaci a přirozeným respektem. Správně naplánované vzdělávání by nemělo způsobovat problémy ani při jeho realizaci, je nutné však kurzy neustále monitorovat a ujišťovat se, že probíhají podle plánu.

2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Poslední, neméně důležitou fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání, které je ve výsledku spíše variabilní. Jak uvádí Hanzelková a kol. (2009, s. 10) či Šikýř (2016, s. 141) výsledky vzdělávání zaměstnanců jsou obtížně měřitelné a mnohdy se projeví až s odstupem času dle chování zaměstnanců. I podle toho, jak kvalitní přidanou hodnotu mohou poskytovat zákazníkům. Tato fáze zkoumá, zda byly použity přiměřené metody, zkoumá odezvu účastníků, také osvojení si nových znalostí a jejich uplatnění v rámci své pracovní pozice v organizaci firmy. Hodnocení začíná již v průběhu vzdělávací aktivity,

zkoumá první dojmy účastníků, očekávání i kvalitu technického a dalšího vybavení (Dvořáková, 2012). Také Vodák a Kucharčíková upozorňují, že součástí celkového závěrečného vyhodnocení nejsou pouze výsledky vzdělávacího procesu, ale také pocity a spokojenost účastníků již v průběhu vzdělávání. Vyhodnocování vzdělávání, jak uvádí Armstrong (2015), je porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, smyslem je určit, zda vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Účelem vzdělávací aktivity by mělo být dosažení očekávané změny chování účastníků tak, aby odpovídalo požadovanému chování, které mělo být dosaženo úspěšným absolvováním vzdělávací aktivity. Vyhodnocování se zaměřuje na tyto oblasti:

- plánování – na této úrovni se vymezují potřeby a stanovují cíle vzdělávání,
- realizace – úroveň řízení a organizace vzdělávacích aktivit, vhodnost a účinnost metod vzdělávání, náklady na vzdělávání,
- reakce – pocit účastníků vzdělávání,
- výsledky – dopad vzdělávání na výkon jednotlivce, skupiny i organizace.

Nejpoužívanějším systémem vyhodnocování na různých úrovních navrhl **Kirkpatrick**, jsou to tyto čtyři úrovně:

1. úroveň vyhodnocování **reakcí** – vyhodnocuje spokojenost účastníků vzdělávání. Pokyny pro vyhodnocování reakci např. – určete, co chcete zjistit; zajistit, aby všichni účastníci napsali své připomínky a návrhy zcela upřímně, komunikujte reakce podle potřeby.
2. úroveň vyhodnocování **poznatků** – využívá se testů před zahájením i po skončení vzdělávání, písemný test, ústní zkouška nebo ukázka práce. Zjišťuje se splnění cílů vzdělávání, osvojení znalostí účastníků,

dovedností či zda-li došlo ke zlepšení a do jaké míry se změnily jejich postoje k požadovaným postojům.

3. úroveň vyhodnocování **chování** – zjišťuje se, zda došlo k přenosu získaných znalostí, dovedností a postojů přímo do praxe, po návratu na běžná pracoviště účastníků a zda se změnilo chování k požadovanému chování a jsou využívány nově nabyté znalosti a dovednosti. Toto zkoumání by mělo proběhnout jak před zahájením, tak i po ukončení vzdělávací aktivity. Je však nutné dát zaměstnancům čas, aby mohli své chování, dle nově nabytých informací, změnit.
4. úroveň vyhodnocování **výsledků** – zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Zda došlo k dosažení základních cílů vzdělávání v oblasti např. zvýšení prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Je nutné toto vyhodnocení provádět jak před zahájením, tak i po ukončení vzdělávací aktivity. V praxi není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a tento přínos oddělit od jiných faktorů.

Návratnost investic prosazují někteří odborníci, jako prostředek vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání na výkon organizace. Tento ukazatel se vypočítá jako:

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Tlak na prokazování finančních přínosů jakýchkoliv aktivit organizace zvýšil zájem o ukazatel návratnosti investic. Náklady na vzdělávání vyčíslené

v penězích je snadné zaznamenávat, zatímco mnohem obtížnější je vyjadřovat v penězích přínosy ze vzdělávání (Armstrong, 2015).

Shrnutí

Poslední fází cyklu systematického vzdělávání je vyhodnocení vzdělávání. Vyhodnocení se neděje až po ukončení vzdělávací aktivity nýbrž začíná již v průběhu vzdělávání, zkoumá první dojmy účastníků, očekávání i kvalitu technického a dalšího vybavení. Součástí celkového závěrečného vyhodnocení nejsou pouze výsledky vzdělávacího procesu, ale také právě pocity spokojenosti účastníků. Výsledky vzdělávání zaměstnanců jsou obtížně měřitelné a mnohdy se projeví až s odstupem času, a to dle chování zaměstnanců. Může se projevit i ve zpětné vazbě od zákazníků. Smyslem vyhodnocení vzdělávání je porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky, zhodnocení, zda vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Účelem by mělo být dosažení očekávané změny chování účastníků, tak aby odpovídalo požadovanému chování. Nejpoužívanějším systémem vyhodnocení je Kirkpatrickův model, který je založen na hodnocení čtyř úrovní – úroveň reakcí, poznatků, chování a výsledků. Hodnocení vzdělávání je vhodné provádět jak před zahájením, tak i po ukončení vzdělávací aktivity. Náklady na vzdělávání je mnohem snazší vyčíslit v penězích než vyjadřovat v penězích přínosy ze vzdělávání. Lze konstatovat, že investování do vzdělávání je investice do budoucnosti.

Empirická část

Empirická část bakalářské práce je započata úvodem do metodologického výzkumu. Metodologie výzkumu teoreticky definuje zvolený výzkum, výzkumnou strategii a volbu výzkumných metod. V následujících kapitolách představuji zájmovou společnost, její cíle a vize, hierarchii, a konkretizuji, dle výše uvedených teoretických východisek, jednotlivé kroky, které dovedou majitele k nastavení systematického vzdělávání svých zaměstnanců v zájmové organizaci.

Pro výzkum jsem si cíleně vybrala společnost XY, protože její majitelka a jednatelka v jedné osobě je velmi otevřená a vstřícná k inovacím a novým trendům. Jejím záměrem je, mimo jiné, i nastavení systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Dalším důvodem pro spolupráci byla také její ochota a důvěra poskytnout svůj čas, informace a dokumenty k mojí práci.

Z důvodu zachování anonymity neuvádím název společnosti, pouze její pracovní název společnost XY. I v této části práce je nejvíce používaným slovem organizace, které je chápáno i pod jinými synonymy, jako jsou podnik, společnost, firma.

3 Metodologie výzkumu

V oblasti výzkumu rozlišujeme dva základní typy výzkumu, a to kvantitativní a kvalitativní. V této empirické části práce byl zvolen kvalitativní přístup. Jak uvádí Hendl (2005) kvalitativní výzkum spočívá v delším či intenzivním kontaktu s prostředím, situací jedince či celé skupiny. Tyto situace reflektují každodenní chování jedinců, skupin, společnosti nebo organizace. Jedná se o podrobný popis a vhled při zkoumání jednotlivce, skupiny, událostí, fenoménu, který zkoumá v jeho přirozeném prostředí.

Umožňuje tak navrhnout teorie nebo studovat procesy. K základním výzkumným designům či strategiím patří případová studie, jedná se o jeden z možných způsobů, jak porozumět sociálním jevům (Švaříček, Šedřová & kol., 2007). V případové studii badatel usiluje o komplexní porozumění případu v jeho přirozeném prostředí. Klíčové jsou pro případové studie kvalitativní techniky jako jsou všechny formy pozorování a rozhovorů, analýza dokumentů apod. Z pohledu Hendla (2005) se jedná v případové studii o sběr velkého množství dat od jednoho či několika málo respondentů. Jedná se o popis složitosti případu, zachycení vztahů a jejich ucelenost. Pro shromažďování dat v tomto výzkumu je nejčastěji používáno dotazování, pozorování a sběr dokumentů. I Švaříček a Šedřová (2007) poukazují, že hlavním rysem při kvalitativním výzkumu, je práce výzkumníků se slovy a textem. Pro výzkum jsou vybrány metody sběru dat jako jsou metoda dotazování, pozorování a analýza dokumentů. Analýza dokumentů – otevírá přístup k informacím, které jsou zaznamenané, vznikají např. při uskutečňování rozhovorů, pozorování, testování či měření, jsou rozmanité. Dokumenty chápeme jako všechno napsané a zaznamenané, může se jednat o knihy, novinové články záznamy projevů, deníky, plakáty, obrazy (Hendl, 2005). Další metodou sběru dat je rozhovor, Hendl (2005) rozlišuje několik typů rozhovorů: kvalitativní rozhovor, strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami, rozhovor pomocí návodu, neformální rozhovor, narativní rozhovor, fenomenologický rozhovor, skupinová diskuse a další techniky dotazování. Tyto typy se vzájemně liší např. počtem osob zúčastněných při rozhovoru, formou a kladením otázek. Pro tuto práci byla zvolena metoda sběru informací prostřednictvím rozhovor pomocí návodu spočívá v sestavení seznamu otázek nebo témat, které je nutné v rámci interview prodiskutovat. Tento návod zajistí, že se skutečně probere dané téma. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí informace získá a tyto informace osvětlí danou, zkoumanou oblast. Zůstává i volnost přizpůsobovat

formulace otázek podle situace. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale současně dovoluje tázanému uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti (Hendl, 2005).

Pro tuto empirickou část práce je zvolen kvalitativní výzkum a rámcovým designem výzkumu je případová studie. V celé vstupní fázi je proveden rozhovor s pomocí návodu s jednatelkou společnosti, která má ve své gesci naprosto veškeré údaje, informace a dokumenty o organizaci, pracovních místech a o zaměstnancích samotných. Jednatelka provádí veškerá plánování, jak personální, tak i finanční, jedná a rozhoduje za celou společnost, zrovna tak je to právě její osoba, která bude navrhovat a rozhodovat o plánovaném a systematickém vzdělávání svých zaměstnanců.

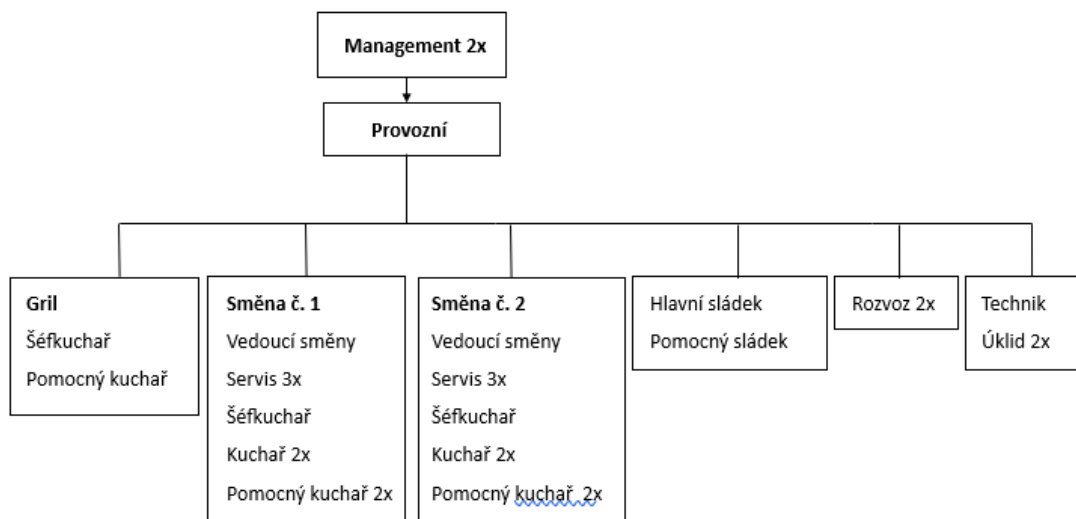
4 Charakteristika organizace

Pro svoji práci jsem navázala spolupráci se společností ABC s.r.o., která působí v oblasti restauračních služeb. Tato společnost otevřela provozovnu ve městě Prostějově s názvem XY v červnu 2020. Rok 2020 byl nestandardní, a právě po celý tento rok platila mimořádná opatření vlády. Usnesením vlády České republiky ze dne 1. června 2020, č. 605 k vydání ochranného opatření a některých mimořádných opatření Ministerstva zdravotnictví, došlo mj. k omezení činnosti v některých provozovnách tak, že jejich provozovatelé museli dodržovat stanovená pravidla. Omezen byl provoz i stravovacích a ubytovacích služeb, v souvislosti s bojem proti epidemii koronaviru. Přesto se noví majitelé nezalekli a podnik otevřeli, snažili se nabízet svoje služby prostřednictvím výdejního okénka a rozvozem pokrmů nejen přes polední menu, ale celodenně. Po dobu dvou let se podnik rozvíjel v omezeném provozu, a ne zcela tradičně. V posledním roce, od března 2022 do března 2023, své služby nabízí a poskytuje

v plnohodnotném provozu, stabilizoval se personál a nastal čas i pro další aktivity podniku, do kterých chce vedení zahrnout mimo jiné i pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců. Majitelé jsou si vědomi, že musí obstát ve vysoce konkurenčním prostředí, a proto musí nabízet kvalitní servis všem svým zákazníkům, který zabezpečují právě fundovaní zaměstnanci.

Podnik má i svůj vlastní minipivovar, z chodů se zaměřuje na klasickou českou kuchyni. Restaurace je v celkovém venkovském stylu, atmosféru ještě více podtrhují krásná, zcela funkční kachlová kamna, která jsou dominantou hlavní části restaurace. Kapacita restaurace dosahuje až 300 míst k sezení. Celkový počet zaměstnanců je 28, struktura organizace obrázek č. 4. Jedná se tedy o malý podnik, který však již vyžaduje jistou formu systematického vedení i vzdělávání zaměstnanců. Na manažerské pozici jsou dva stejně kompetentní jednatelé, kteří fakticky vedou a řídí celý podnik, úzce spolupracují s provozním, který dále pak z větší části dohlíží, organizuje, kontroluje a předává úkoly pro ostatní personál. Servis pracuje každý den ve dvousměnném provozu, čítá celkem 18 zaměstnanců na pozicích číšníků a kuchařů. V restauraci vznikla nová speciální část, která je přizpůsobena pro další dvě pozice, a to šéfkuchař a pomocný kuchař pro gril. Majitelé mají nový záměr nabízet širokou škálu grilovaných specialit na dřevěném uhlí a i v hierarchii organizace počítají s těmito dvěma nově obsazenými místy.

Obrázek 6: Struktura organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Cíle a vize organizace

Cílem organizace je poskytovat služby na nejvyšší úrovni, a to jak v oblasti servisu, tak i v přípravě pokrmů. Být jedničkou a poskytovat svým zákazníkům co nejlepší gurmánský zážitek, usilovat o to, aby se zákazník v prostředí restaurace cítil příjemně a přirozeně, rád se vracel a sdílel tento příjemný zážitek i s dalšími potencionálními zákazníky. **Vizí** podniku je stálost na trhu, ekonomická prosperita a patřit k nejvíce navštěvovaným restauracím ve městě Prostějově. Tuto přední pozici si udržet vyžaduje sledovat nejnovější trendy, být nápaditý, umět přilákat hosty na pořádání např. soutěžních akcí – jako jsou vědomostní kvízy, oslovovat zákazníky novými podněty. Samozřejmostí je také zajistit si a udržet kvalitní personál na profesionální úrovni služeb, o své zaměstnance se starat, pečovat a podporovat jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. Vzděláváním zvyšovat jejich osobní hodnotu i odborně pracovní hodnotu.

5 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci XY

V podniku doposud nebyl žádný vzdělávací systém nastaven. Probíhá pouze povinné vzdělávání zaměstnanců v rámci legislativy, jedná se o pravidelná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany a referenční zkoušky řidičů. Vzhledem ke skutečnosti, že v podniku není vzdělávání nastaveno byly u některých kroků také vloženy návrhy k zefektivnění dalšího cyklu analýzy vzdělávacích potřeb.

Vzdělávání v organizaci je činnost v kompetenci vedení společnosti, které rozhoduje o tom, jak bude vzdělávací systém nastaven a v budoucnu využíván. Pro účely zájmového podniku se nabízí systém systematické vzdělávání zaměstnanců, jak uvádí Šikýř (2016) – zaměstnanci v malých i velkých organizacích vyhodnocují systematické vzdělávání, pravidelné hodnocení a výkonové odměňování jako nejlepší praxi. Podle Koubka (2015) přináší systematické vzdělávání mnoho výhod jak pro celou organizaci, z hlediska zvyšování atraktivity organizace na trhu práce, tak i pro samotného zaměstnance, který svoji hodnotu na trhu práce vzděláváním zvyšuje také.

Při samotném sestavování vzdělávacího plánu je nutné se detailně seznámit s podnikovou strategií, která vychází z daných cílů a vizí organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011). Pouze tímto zabezpečíme, že vzdělávací plán neponecháme náhodě a budeme při vzdělávání svého týmu ve firmě efektivní a zacílíme vzdělávání přímo tam, kde je to nutné a potřebné. Pokud tohoto dosáhneme, zajistíme tak, že samotné vzdělávání bude velice přínosné, efektivní. Takto proškolenými pracovníky následně zajistíme i větší efektivitu celého podniku, potažmo vyšší konkurenceschopnost podniku a následně také růst celkové ekonomické stability podniku.

V praktické části postupuji v jednotlivých etapách, které popisují konkrétní kroky vedoucí k nastavení systematického vzdělávání v organizaci.

První fází si určím oblasti, ze kterých budu vycházet při sběru údajů. Následně si zvolím, které metody, z uvedených v teoretické části z kapitoly 2.1.3, budou využity pro sběr informací. Vhodně zvolenými metodami budu hledat mezery ve výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, tak jak je popsáno v kapitole 5.1. Následně dle zjištěných nedostatků budu volit vhodné nápravy myšleno ve smyslu, pokud se bude jednat o nedostatky, které lze vyřešit doplněním vzdělání, tak se zvolí vhodné vzdělávací opatření, nastaví se realizační plán pro vzdělávání a v konečné fázi se přínos absolvovaného vzdělávání bude vyhodnocovat.

5.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

V rámci identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb budeme postupovat systematicky, využiji modelu Vodáka a Kucharčíkové (2011) modelu procesu identifikace potřeb vzdělávání dle obrázku č. 2 v kapitole 2.1 v teoretické části této práce.

Nejdříve provedeme analýzu současného stavu sběrem potřebných údajů. **Údaje** (myšleno interní dokumenty, informace o firmě, úroveň výkonnosti), co by zdroje pro analýzu, budeme čerpat z **vnějšího prostředí** – provedeme **PEST analýzu** a z **vnitřního prostředí organizace**, a to jak na úrovni celé organizace, tak na úrovni pracovního místa a jednotlivce. Jakmile budeme mít údaje o aktuálním stavu budeme je **analyzovat** a porovnávat se standardy – s požadovanou úrovní. Výsledkem tohoto porovnávání bude zjištění problémů ve výkonnosti a příčin problémů. To jsou vstupní determinanty pro stanovení priorit problémových oblastí na základě kterých, následně navrhne a vytvoříme **plán vzdělávání**, který bude realizován a v konečné fázi také vyhodnocen.

Pro přehled okolního prostředí si vypracujeme PEST analýzu – která zhodnotí **vnější vlivy**, které ovlivňují budoucí vývoj podniku a je třeba

je vnímat v širších souvislostech. **PEST analýza** se zaměřuje na čtyři základní oblasti, které budeme vyhodnocovat, a to jsou – faktory **Politické** – legislativa, pracovní právo, daňová politika i ochrana životního prostředí. Faktory **Ekonomické** – úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, fluktuace zaměstnanců, výše investic, ceny energií. **Sociální** – jaké jsou ve městě demografické trendy populace, jaký mají občané města životní styl, jaká je úroveň vzdělání, jaké převládají u občanů postoje k práci, životní hodnoty. **Technologické faktory** – podpora státu např. na vzdělávání - jsou nabízeny nějaké dotační programy na vzdělávání, nové technologie, které můžeme uplatnit v podniku apod. Touto analýzou zabezpečíme i vnímání potenciálních hrozeb či příležitostí, které z těchto faktorů plynou.

Zjišťování mezer ve výkonnosti

Pro zjištění údajů na **úrovni organizace jako celku** vycházíme ze stanovených cílů a vize organizace. Stanovené **cíle a vize** organizace jsou alfou a omegou organizace, a proto je nutné s nimi seznámit všechny zaměstnance a následně je připomínat, aby je měli stále na paměti a dokázali se s nimi ztotožnit a cíleně jim přizpůsobovat i své chování. Cíle a vize nám také ovlivňují firemní kulturu, která odráží systém hodnot podniku a ovlivňuje chování zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011). V úvahu bereme i údaje o struktuře podniku, kterými hlavními činnostmi se zabývá, jaké jsou nastaveny plány – finanční, lidské, hmotné, nehmotné, kolik času je třeba vzdělávání věnovat, aby byl zachován plynulý provoz podniku a nedošlo k nedostatku personálu a všechny služby byly zajištěny. Bereme v úvahu také interní dokumenty, které máme k dispozici, těmi jsou v našem případě finanční plán a plán pracovních pozic.

Dále budeme pozorovat aktuální úroveň výkonnosti na **úrovni pracovních míst**. Ke sběru těchto údajů nám slouží popisy pracovních míst, které jsou specifikovány pro zaměstnance na pozici kuchař, číšník, specialista

pro gril, sládek a provozní. **Popis pracovního místa** obsahuje název pozice, začlenění v rámci organizace – vztah nadřízenosti a podřízenosti, náplň pracovní činnosti – úkoly a povinnosti, schopnosti, požadované znalosti a dovednosti zaměstnance, pravomoci daného zaměstnance, odpovědnost za vykonávanou práci, pracovní dobu, výši pracovního úvazku, mzdové ohodnocení, procentuální odměny v závislosti na výši tržeb, které nejsou pevnou součástí mzdy, výhody ve výši příspěvku na stravování. Vycházíme nejen z popisu pracovního místa, ale také si ověříme skutečné znalosti, schopnosti, dovednosti a chování přímo na pracovišti. K tomuto účelu doporučuji **metodu pozorování**, vytvoříme si tím jasnou představu o plnění úkolů. Zvolené metodě pozorování předchází komunikace se zaměstnanci o nastalé situaci – informujeme všechny zaměstnance, že je prováděno pozorování, a to z důvodu zjištění úrovně výkonnosti a případných vzdělávacích potřeb. Zaměstnanci musí být informováni, aby nedocházelo ke zkreslenému chování, které by mohlo být zapříčiněno nervozitou a obavami ze stran zaměstnanců.

Při metodě pozorování záměrně vedoucí pracovník, v našem případě provozní, sleduje skupinu pracovníků/směnu v jejím daném pracovním prostředí při vykonávání činností, které jí jsou stanoveny a jsou součástí jejich každodenní praxe. Pozorovatel si zaznamenává písemné poznámky o současném stavu a následně je pak vyhodnocuje s požadovaným stavem. Pro zaznamenání jsou přínosné záznamy o vykonávané činnosti zaměstnance – co vykonává, jak to vykonává, kolik času mu daný výkon zabere, jaké má pracovní pomůcky, jaké má vystupování před zákazníkem, zda zná všechny nabídky pokrmů, má přehled o složení pokrmů, ovládá složení mixovaných nápojů, umí rozlišit druhy kávy, zda dokáže reagovat na otázky zákazníků, má příjemné vystupování, je loajální k zaměstnavateli. Vyvstat nám mohou znalosti, dovednosti, chování nebo postoje, které je třeba zlepšit. Všechny tyto

záznamy jsou pak porovnávány se standardem podniku i ostatními pracovníky a pokud jsou vyhodnoceny rozdíly – mezery ve výkonnosti, tak zjišťujeme, zda lze tuto zjištěnou mezeru ve výkonnosti zmenšit či odstranit vzděláváním. Je-li příčina spatřována v nevědomosti, neznalosti odpovědného pracovníka tzn., že jsou zapříčiněny problémem, který odstranit vzděláváním lze. Nalezené nedostatky nám následně určují cíl vzdělávacích aktivit, který formulujeme v následující fázi plánování.

Na **úrovni jednotlivce** využijeme jednotlivé záznamy o pracovnících, které si vedou manažeři o nově příchozích zaměstnancích. **Karta o zaměstnanci** obsahuje iniciály zaměstnance, úroveň vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, název předchozího zaměstnavatele, poznámku důvodu ukončení pracovního poměru, údaj o absolvovaných vzdělávacích aktivitách, důvody pro snížení mzdy. Dále použijeme **metodu popis práce vytvořený zaměstnancem** je realizovaná přímo pracovníkem, který vytvoří a sepíše úplný popis své zastávající práce, uvede úrovně důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů a povinností na své pracovní pozici.

Dalším ukazatelem, který bych doporučila pro hodnocení pracovníka i podniku jsou také **reference od zákazníků**, které bere vedoucí pracovník v úvahu také. V dnešní digitální době a prezentací firem na sociálních sítích je vhodné brát v úvahu i recenze zveřejňované na sociální síti, kde se mohou spokojení i nespokojení zákazníci vyjádřit o svých zkušenostech při návštěvě restaurace. Zpětnou vazbu můžeme mít také ihned od zákazníků přímo v restauraci, může se jednat jak o stížnost, tak také pochvalu na personál – spokojenost s obsluhou, pochvala výborného pokrmu či nápoje.

Na úrovni organizace bylo z informací jednatelek, ze stanovených cílů a vizí, z údajů o struktuře podniku a plánování zaměstnanců zjištěno, že vzdělávání je vhodné rozdělit dle vykonávaných činností, a to do dvou skupin. První skupinu budou tvořit číšníci a servírky ze směny č. 1 a 2, druhou

skupinu budou tvořit šéfkuchař a kuchaři také z obou směn. Dle nově plánových dvou míst na pozici specialistů na gril bude také brána v úvahu kvalifikace a praxe nově přijatých pracovníků, pokud by měli pouze základní znalosti gastronomie, bude žádoucí postupně tyto zaměstnance také zařadit do vzdělávacího systému. Dle zkušeností majitelky je o kvalifikované a odborně zdatné kuchaře nouze. Proto je velice důležité své stávající zaměstnance motivovat k vyšším výkonům a efektivní práci a pokud mají sami snahu zapojit se do vzdělávání, tak je v tomto směru podporovat.

Na úrovni jednotlivce by bylo vhodné ke kartě zaměstnance zařadit také údaje o hodnocení zaměstnanců, kam by bylo zaznamenáváno pravidelné hodnocení zaměstnance. Zaměstnanec by byl pravidelně o svém hodnocení nadřízeným vedoucím informován. Navrhovala bych také, aby v návaznosti na hodnocení, bylo stanoveno ohodnocení tohoto zaměstnance, pokud bude svoje znalosti, dovednosti i komunikační techniky dále vzděláváním rozvíjet a prohlubovat, a to se projeví následně i v efektivnějším a kvalitnějším plnění jeho pracovních povinností.

Pokud máme pravidelné a detailní údaje o hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, máme cenný zdroj pro následnou analýzu potřeb v oblasti vzdělávání.

Dále bych chtěla podotknout, že danou metodu pozorování v případě analýzy a identifikace potřeb, můžeme využít pro všechny pozice v organizaci – číšník, kuchař, sládek, specialista pro gril i provozní, pouze s tím rozdílem, že zaměstnance na pozici provozního bude hodnotit a sledovat přímý nadřízený, dle struktury organizace na obr. č. 6 v kapitole 4.

Fáze cyklu identifikace a analýza potřeb vzdělávání je první, stěžejní a nejdůležitější aktivitou, na které se staví celý správně sestavený vzdělávací plán organizace. Pokud budeme této fázi věnovat patřičnou důležitost a péči, určitě to oceníme i v následujících fázích, které nebudou již tak náročné.

5.2 Plán vzdělávání

Plán vzdělávání nám bezprostředně navazuje na fázi identifikace a analýzu vzdělávacích potřeb. Získané údaje z první fáze cyklu slouží jako podklad k výběru účastníků, výběru vzdělávací akce, vhodných forem a metod výuky.

Plán vzdělávání má tři fáze, jak je uvedeno v kapitole 2.2, **fáze přípravná** – ve které si nastavíme cíle vzdělávání, které vychází z předchozí fáze, kdy jsme identifikovali mezery, na základě zjištěných mezer stanovíme vzdělávací cíle, kterých, realizováním vzdělávací aktivity chceme dosáhnout. Cíle musí splňovat, jak je uvedeno v kapitole č. 2.3 zásadu SMART. V této fázi přesně určíme, kteří zaměstnanci se budou vzdělávat, v jakém časovém horizontu bude vzdělávání uskutečněno – jak dlouho potrvá, zda-li bude jednorázové nebo vícedenní. Také v této chvíli vybíráme lektora, zajišťujeme organizaci, logistické zabezpečení, personální zabezpečení, aby byl zajištěn i chod provozu. Plánujeme případně i studijní materiály, pomůcky a technické vybavení, což se odvíjí od metod vzdělávání i finančního rozpočtu. **Realizační fáze** – s ohledem na počet účastníků, intelektuální schopnosti a charakter účastníků, stanovíme vhodné metody vzdělávání – ty jsou uvedeny v tabulce č. 1, kapitola 2.2.1. Prvotně určíme, zda budou zaměstnanci vzdělávání na pracovišti či mimo pracoviště. **Fáze zdokonalovací** je poslední fází plánu vzdělávání, v níž je zajišťováno průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu. Průběžně se hodnotí, zda vzdělávání směřuje ke stanoveným cílům, ověřuje se úroveň organizačního zajištění, vhodnost lektorů.

Nedílnou součástí plánování vzdělávání je i plánování finančních prostředků na zajištění vzdělávání. Do finančního zajištění patří nejen náklady na samotnou vzdělávací aktivitu nebo náklady na lektora, popř. cestovné, náklady na ubytování, stravování, občerstvení, pronájem

vyučujících prostor, náklady na učební pomůcky apod. nesmíme nic opomenout. Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech aktivit, které má v plánu organizace v určitém období realizovat. Jsou zde zahrnuty i povinná školení vyplývající z legislativy, a to je školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrana a referenční zkoušky řidičů.

Musíme mít na paměti, že dobře uchopený plán vzdělávání nám bude odpovídat na otázky:

- Jaký bude obsah vzdělávání, jakého chceme dosáhnout cíle?
- Koho se vzdělávání bude týkat – skupiny, jednotlivce?
- Jakou zvolíme metodu vzdělávání?
- Kdo bude školitelem – interní vzdělavatel, vzdělávací instituce/ externí vzdělavatel?
- V jakém časovém termínu vzdělávání proběhne?
- Místo konání?
- Jaké náklady musíme vynaložit na finanční zabezpečení vzdělávací aktivity?

5.3 Realizace vzdělávání

Po určení vzdělávacích potřeb, po plánu vzdělávání, stanovení si cílů vzdělávání, obsahu, metod je následným krokem právě realizace vzdělávací akce, která je v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Tato, třetí fáze cyklu obsahuje části, které je třeba mít promyšlené už ve fázi plánování. Jak je uvedeno v kapitole 2.3 tato fáze se skládá z šesti stavebních kamenů, kterými jsou stanovené cíle vzdělávání, program, motivace účastníků, metody, účastníci a lektoři. **Cíle** již byly definovány a stanoveny v předchozí fázi, musí splňovat faktory SMART, jak je uvedeno v kapitole 2.3. **Program** je také

již přizpůsoben vzdělávacím požadavkům, tak jak bylo stanoveno v plánování. Důležitým prvkem v této fázi je **motivace** zaměstnanců ke vzdělávání, zde můžeme využít nástroje ke zvyšování motivace účastníků ke vzdělávání, které jsou vyjmenovány v kapitole 2.3. Motivace k učení je ochota zdokonalit se, své znalosti, schopnosti a dovednosti, právě ta ovlivňuje efektivitu vzdělávání a je důležitá, nejen na počátku, ale po celou dobu vzdělávání. V průběhu celé realizace vzdělávací aktivity je důležité stále monitorovat dění a umět se vypořádat i s nenadálými a neočekávanými situacemi, které mohou nastat. Důležité je také během vzdělávání účastníky zapojovat do dění, oživovat výklad a snažit se simulovat činnosti, se kterými se setkávají v běžné praxi a učit je na tyto situace reagovat. Praktická činnost, zapojení účastníků do vzdělávání, vyhotovování úkolů, podporuje vnímání a účastníci si tímto způsobem zapamatují více informací a více zkušeností si následně využijí ve své praxi.

V této fázi je vzdělávání realizováno, a to zahájením již samotné vzdělávací aktivity. Vzdělávací aktivita je zahájena příchodem lektora. Velmi důležitá je i osoba **lektora**.

5.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání se děje po celou dobu plánovaného vzdělávání. K vyhodnocování vzdělávání dochází se samotnými účastníky vzdělávací akce, a to prostřednictvím pohovoru s nadřazeným nebo pomocí dotazníku, který vzdělávání vyplňují po ukončení vzdělávání, nejpozději v průběhu jednoho měsíce po ukončení vzdělávací aktivity. Do dotazníku zahrneme otázky:

„Líbila se Vám absolvovaná vzdělávací aktivita?“

„Naučili jste se ... vypíšeme konkrétní cíl vzdělávací aktivity...?“

„Používáte nabyté vědomosti ze vzdělávací aktivity na Vašem pracovišti?“

„Došlo ke změně efektivity organizace?“

Tyto otázky jsou položeny podle systému vyhodnocování na bázi Kirkpatrickova modelu, jak je uvedeno v kapitole 2.4. Hodnocení se provádí ve čtyřech úrovních – reakce, učení, chování a výsledky.

Dále se k vyhodnocení vzdělávání budeme vracet i při ročním hodnotícím pohovoru a opět se budeme ptát a pozorovat, zda účastník nové znalosti využívá i nadále ve své pracovní činnosti.

Výsledky procesu stanovení vzdělávacích potřeb mohou být ovlivněny také více faktory. Musíme tyto faktory brát v úvahu, může se jednat například o to, co je výstupem podniku (výrobky nebo služby), v jakém odvětví organizace působí, jaká je velikost a organizační struktura podniku, kolik osob bude do procesu identifikace zapojeno, zda již v minulosti bylo vzdělávání uskutečněno a v jaké oblasti, zda se do tohoto procesu zapojuje aktivně i vedení podniku, jaké budou při zdělávání předpokládané náklady na čas i finance, jaké má podnik již zkušenosti se vzdělavateli, jaký typ, počet a vzájemná kombinace metod identifikace bude zvolena a zda jsou analyzované údaje a výsledky kvantifikovatelné.

6 Diskuze

V této části empirické práce hodnotím výsledky z výzkumného šetření, které bylo provedeno v rámci výzkumu pro tuto bakalářskou práci.

Empirická část práce vychází z odborných teoretických podkladů, které jsou následně aplikovány do konkrétního firemního prostředí a je navržen metodický postup k sestavení systematického plánu vzdělávání. Pracovním prostředím je podnik zabývající se restauračním provozem. Tento plán je primárně navržen pro pozice číšník/servírka a také kuchař/kuchařka. Vstupní údaje poskytnuté majitelkou podniku byly využity ve všech čtyřech fázích cyklu systematického vzdělávání.

Na základě těchto údajů lze konstatovat, že analýza a identifikace vzdělávacích potřeb není v organizaci vůbec řešena, firemní, cílené vzdělávání není prozatím v organizaci zajištěno. Je zajišťováno pouze vzdělávání žádané legislativou. Proto je navržen sled postupných kroků a činností, které musí být zachovány a jejich aplikací do praktického provozu zajistíme nastavení pravidelného cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců, které je ze strany majitelů požadováno.

První fáze identifikace a analýza vzdělávacích potřeb je naprosto nejzásadnější fází návrhu vzdělávání. Pokud budeme v této fázi dostatečně precizní a dodržíme výše uvedené kroky a činnosti, které jsou popsány v kapitole 5.1, máme záruku, že zvolené vzdělávání bude naplánováno efektivně a dosáhneme požadované efektivity, jak u osobnosti vzdělávaného, potažmo i v rámci celé organizace.

Při sestavování kroků pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb bylo zjištěno, že na úrovni jednotlivce bude přínosné, pokud do evidence o pracovníkovi budou také založeny údaje o pravidelných hodnocení zaměstnanců. Tyto údaje o hodnocení budou také podklady pro odměňování

zaměstnanců. Navrhovala bych také, aby v návaznosti na hodnocení, bylo stanoveno ohodnocení tohoto zaměstnance, pokud bude svoje znalosti, dovednosti i komunikační techniky dále vzděláváním rozvíjet a prohlubovat, a to se projeví následně i v efektivnějším a kvalitnějším plnění jeho pracovních povinností. Pokud máme pravidelné a detailní údaje o hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, máme cenný zdroj pro následnou analýzu potřeb v oblasti vzdělávání.

Dalším vhodným údajem pro fázi zjišťování mezer ve výkonnosti by, dle mého názoru mohly být reference od zákazníků, které jsou sdíleny na sociálních sítích, kde se podnik prezentuje. I tyto informace jsou cennými údaji a lze na jejich základě zaměřit pozornost na nedostatky anebo naopak kladné recenze a pochvaly zohlednit při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Tímto lze podpořit motivaci zaměstnanců pro podávání efektivních pracovních výkonů.

Domnívám se, že pokud se vedení organizace bude řídit konkrétními kroky a postupy, které jsou uvedeny v empirické části této práce, bude výstupem těchto činností navržení kvalitního systematického vzdělávacího plánu pro organizaci, který bude pro organizaci přínosem.

Tímto souhlasím s tvrzením Koubka (2015), že systematické vzdělávání přináší celou řadu výhod jako jsou neustále odborně připravení zaměstnanci bez vyhledávání, průběžné budování dovedností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku, zlepšování kvalifikace i osobnosti zaměstnance, zvyšuje jejich produktivitu i pracovní výkon, neustále zdokonaluje vzdělávací procesy z vlastních zkušeností, zvyšování atraktivity organizace na trhu práce i zvýšení hodnoty pracovníka, zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a prohlubuje jejich motivaci.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala systematickému vzdělávání v organizaci, cílem práce bylo navrhnout konkrétní průběh činností a kroků, které jsou součástí systematického vzdělávání v dané organizaci.

V teoretické části práce jsem, na základě teoretických východisek z odborných textů, definovala pojem firemní vzdělávání a podrobněji jsem se věnovala systematickému vzdělávání zaměstnanců, což je těžištěm a hlavním nosným tématem této práce. Charakterizovala jsem cyklus systematického vzdělávání v organizaci, který se následně štěpí do čtyř částí, které byly popsány podrobněji. Celý systém je zahajován výchozí fází, analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb. V této fázi se vše buduje a je stěžejní pro celý cyklus. Na tuto fázi navazuje plánování vzdělávání, která je výchozí pro samotnou realizaci vzdělávání. Celý cyklus je zakončen poslední fází vyhodnocováním vzdělávání.

Empirická část vychází z parafrázovaných citací v teoretické části práce. Na základě těchto východisek, která jsou následně implementována do konkrétní organizace XY je navržen postup jednotlivých kroků a činností, které je nutné dodržet a tím následně navrhnout plán vzdělávání a zahájit tak cyklus systematického vzdělávání v konkrétní organizaci. Tímto považuji vytyčený cíl práce za splněný.

Literatura a zdroje

Abdullahi, N. J. K. (2018). *Theoretical framework of the General System Model Source*. Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/337008300_Good_Governance_Issues_in_Education_System_and_Management_of_Secondary_Schools_in_Kwara_State_Nigeria

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů (13. vyd.)* Praha: Grada Publishing, a.s.

Bartoňková, H., (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Belcourt, M., & Wright, C., P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Bláha, J., Čopíková, A., & Horvátová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press s.r.o.

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

Caha, Z., & Urban, J. (2017). *Efektivita podnikového vzdělávání*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

Caha, Z., Pártlová, P., Straková, J., Urban, J., Váchal, J., & Vokoun, M., 2017. *Management lidských zdrojů*. Ram-Verlag.

Dolák, R. (2015). *E-learning jako moderní forma vzdělávání zaměstnanců*. (No. 14, p. 3). Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research.

Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z:

http://www.iivopf.cz/images/Working_papers/WPIEBRS_14_Dolak.pdf

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Egerová, D. (2012). *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Hendl, J., 2005. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

Hroník, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., Baer, J. C., 2012. *How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms*. *Academy of Management Journal*. Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2011.0088>

Klement, M., 2013. *Theories styles and strategies of learning in e-learning*. *Journal of Technology and Information Education*. Citováno: 17. 03. 2023. Dostupné z: <https://jtie.upol.cz/pdfs/jti/2017/01/03.pdf>.

Koubek, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E.E., 2006. *A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research*. In: Martocchio, J.J., Ed., *Research in Personnel and Human Resource Management*, IAI Press, Greenwich. Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301(06)25006-0/full/html)

Mužík, J., 2004. *Androdidaktika*. Praha: ASPI.

Okechukwu, W. (2017). *Influence of training and development, employee performance on job satisfaction among the staff*. Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z: <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/jtmb/article/view/1628/1076>

Pališková, K., Legnerová, K., Stříteský, M., 2021. *Personální řízení*. Praha: C.H. Beck.

Plamínek, J., 2015. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Plamínek, J., Fišer, R., 2005. *Řízení podle kompetencí.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Šikýř, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Rada Evropské unie, 2021. *Úřední věstník Evropské unie. Usnesení Rady o strategickém rámci evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy s ohledem na vytvoření Evropského prostoru vzdělávání a další vývoj po jeho dosažení (2021–2030).* Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G0226(01)&from=EN)

Stewart, L., G., & Brown, G., K. (2020). *Human Resource Management.* New York, New York City: Wiley.

Šnýdrová, I., Trojanová, I., Tureckiová, M. (2016). *Seberízení vedoucího pracovníka ve školství.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.

Šnýdrová, I., Depoo, L., Urbancová, H., Šnýdrová, M., Petruš, Ježková, G. (2021). *Motivace pracovního jednání.* Praha: VŠEM.

Švaříček, R., Šedřová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál.

Tetřevová, L., a kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského.

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Česko (2020). *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020*. Citováno 13.2.2023. Dostupné z: [Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020 | Vláda ČR \(vlada.cz\)](#)

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Analytická zpráva Workplace Learning Report 2021 (2022). Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf

Sociologický ústav AV ČR, *Sociologická encyklopedie (2018)*. Citováno 27. 12. 2022. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců .	15
Obrázek 2: Vzdělávací potřeby	18
Obrázek 3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	19
Obrázek 4: Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb – vnitřní prostředí.....	22
Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání	36
Obrázek 6: Struktura organizace.....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody sběru informací.....	26
--	----