

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ
VE SPOLEČNOSTI XY**

Bakalářská práce

Andragogika/Sociologie

Autor: Kamila Komárková

Vedoucí práce: prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

Olomouc 2022

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

V Olomouci dne 9. 12. 2022

.....
Kamila Komárková

V této části bych velmi ráda poděkovala mé vedoucí práce paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D., jež se mě ujala pouze z její dobré vůle, a bez které bych ani neměla možnost tuto bakalářskou práci dokončit. Dále bych chtěla poděkovat za neuvěřitelnou ochotu a za informace, jež mi poskytla pracovnice HR oddělení ve společnosti XY, ve které jsem výzkum prováděla.

Anotace

| | |
|-----------------------------|---|
| Jméno a příjmení: | Kamila Komárková |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | Andragogika/Sociologie |
| Obor obhajoby práce: | Andragogika |
| Vedoucí práce: | prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D. |
| Rok obhajoby: | 2022 |

| | |
|-------------------------|--|
| Název práce: | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY |
| Anotace práce: | <p>Ve své práci se věnuji tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem této práce je deskripce způsobu vzdělávání a rozvoje vybrané skupiny zaměstnanců, popis jejich spokojenosti s tímto způsobem vzdělávání a následné vymezení případných nedostatků v tomto systému vzdělávání. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou, ve které vymezuji oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Zaměřuji se na řízení lidských zdrojů v podniku, koncept firemního vzdělávání a na cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců. V praktické části provádím deskripci společnosti XY a zaměřuji se, jak zde probíhá vzdělávání jejich pracovníků. Dále se zabývám pohledem vybrané skupiny zaměstnanců na tento způsob vzdělávání. Na základně této analýzy zmíním některé jeho nedostatky.</p> |
| Klíčová slova: | Vzdělávání, rozvoj, společnost, firma, podnik, zaměstnanec, pracovník |
| Title of Thesis: | Education and development of employees in the company XY |
| Annotation: | <p>This Bachelor's Thesis focuses on the training and development of employees in the XY company. The aim of the thesis is to describe the training and development method of the selected group of employees, their satisfaction with the training method itself, and then to identify its possible shortcomings. The thesis is divided into two parts. The theoretical one, in which I define the training and development of employees in the XY company.</p> |

| | |
|---------------------------------------|--|
| | I focus on human resource management, corporate training, and systematic training of companies. In the practical part, I make a description of the company XY and how the training of their employees is carried out. Furthermore, I analyse the view of a selected group of employees on this training method and based on this I describe the shortcomings of this system. |
| Keywords: | Education, development, company, firm, employee, staff |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Příloha č. 1: Dotazník |
| Počet literatury a zdrojů: | 26 |
| Rozsah práce: | 74 s. (81 438 znaků s mezerami) |

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod..... | 9 |
| 1 Řízení lidských zdrojů v podniku..... | 11 |
| 1.1 Vzdělávání zaměstnanců | 12 |
| 1.2 Rozvoj zaměstnanců | 13 |
| 2 Firemní vzdělávání..... | 15 |
| 2.1 Strategické řízení lidských zdrojů v rámci vzdělávání pracovníků . | 17 |
| 2.2 Strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve podniku | 18 |
| 3 Systematické vzdělávání pracovníků | 20 |
| 3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb..... | 21 |
| 3.2 Plánování vzdělávání | 23 |
| 3.3 Realizace vzdělávání | 26 |
| 3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti | 28 |
| 3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště..... | 32 |
| 3.4 Vyhodnocování vzdělávání | 34 |
| 3.4.1 Přístupy k hodnocení vzdělávacího programu..... | 35 |
| 4 Praktická část práce | 38 |
| 4.1 Metodologie..... | 38 |
| 5 Představení společnosti XY | 39 |
| 5.1 Organizační struktura pobočky | 39 |
| 5.2 Současný systém vzdělávání ve společnosti XY | 40 |
| 5.2.1 Obecný rozvoj | 41 |
| 5.2.2 Individuální vzdělávání a rozvoj | 41 |
| 6 Empirické šetření..... | 44 |
| 6.1 Vyhodnocování dotazníku..... | 45 |

| | | |
|----|---------------------------|----|
| 7 | Diskuse | 58 |
| 8 | Závěr | 60 |
| 9 | Literatura a zdroje | 62 |
| 10 | Seznam zkratek | 65 |
| 11 | Seznam schémat | 66 |
| 12 | Seznam grafů | 67 |
| 13 | Seznam tabulek | 68 |
| 14 | Seznam příloh | 69 |
| 15 | Přílohy | 70 |

Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmách se v reakci na rychle vyvíjející dobu rozvíjel překotným tempem. Měnily se přístupy k personálnímu řízení, které se postupně stalo odborně specializovanou činností. Podniky začaly dbát větší mírou o vzdělávání svých zaměstnanců. Začaly si uvědomovat, že pokud zaměstnavatel investuje do způsobu vzdělávání a rozvoje, který je v souladu s podnikovými cíli, zvyšuje tak kvalifikaci zaměstnance. Společně s kvalifikací se rozvíjí i jeho flexibilita a motivace pro firmu dlouhodobě pracovat. Dalším podnětem pro zaměstnavatele v této oblasti byla skutečnost, že se tato investice začala stále více odrážet v postavení podniku a jeho konkurenceschopnosti na trhu.

Přestože důležitost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců není žádným novým poznatkem, způsob, jakým k němu podniky přistupují, se začal měnit. Existuje celá řada taktik od konferencí přes školení, které společnosti k rozvoji svých zaměstnanců využívají. Pro obchodní růst podniku a profesní rozvoj pracovníků, se tak koncept vzdělávání a rozvoje začal stávat jedním z hlavních pilířů, na kterých stojí podniková strategie firmy.

V bakalářské práci se zabývám vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v konkrétní společnosti. Moje výzkumná otázka zní: Jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY? V rámci zodpovězení na tuto otázku provedu deskripci současného systému vzdělávání ve firmě. Následně se budu věnovat analýze spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem vzdělávání. Na základě výsledků této analýzy, popíši nedostatky tohoto vzdělávacího programu.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou, ve které se zabývám konceptem řízení lidských zdrojů v organizaci, terminologickým odlišením vzdělávání a rozvoje, v rámci firemního vzdělávání a strategickým řízení

lidských zdrojů v podniku. V oblasti firemního vzdělávání představuji cyklus systematického firemního vzdělávání, které se skládá z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, jeho realizací a fází vyhodnocování.

V praktické části práce představuji společnost XY, její organizační strukturu, a současný systém vzdělávání a rozvoje. Tuto deskripci rozšiřuji o pohled vybrané skupiny zaměstnanců na tento vzdělávací systém, který jsem analyzovala prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě výsledků tohoto šetření v závěrečné části práce, zmiňuji některé jeho nedostatky z pohledu vybrané skupiny zaměstnanců.

1 Řízení lidských zdrojů v podniku

V posledních letech se koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců stal jedním z hlavních pilířů, na kterých stojí strategie společnosti. Čím dál více zaměstnavatelů si začalo uvědomovat, že investice do vzdělávání jejich pracovníků nemá pouze motivační efekt, ale také přispívá k vytvoření vysoce kvalifikované pracovní síly.

Postupem času se začal formovat komplexní a promyšlený přístup ke vzdělávání a rozvíjení pracovníků ve firmách. Nazývá se řízení lidských zdrojů. Tento koncept lze považovat za určitou filozofii řízení zaměstnanců, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se vzdělávání lidí. Zaměřuje se především na zvyšování efektivity organizace prostřednictvím jejich pracovníků. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik v oblasti utváření a rozvoje podniku, vzdělávání a řízení pracovního výkonu. Uplatňování těchto politik a postupů pak probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které vycházejí ze strategie organizace (Armstrong, 2007, s. 43).

Armstrong koncept řízení lidských zdrojů definuje jako: *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů celé organizace.“* (Armstrong, 2007, s. 26)

Řízení lidských zdrojů spadá pod část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v jeho pracovním procesu. Od jeho získávání přes formování, fungování a organizování. Lidé v organizacích dávají do pohybu ostatní zdroje a tím i determinují jejich využívání. Duda tento koncept řízení ve své knize Řízení lidských zdrojů pojímá jako jádro celého podnikového řízení. Zaměstnanci pro něj představují ten nejcennější

zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti celé společnosti (Duda, 2008).

Aby se tedy výkon podniku neustále zlepšoval, je třeba ustavičně zdokonalovat využití a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců podniku. Jelikož lidské zdroje rozhodují i o způsobu práce s materiálními, finančními a informačními zdroji, způsob jejich řízení, rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících částí podniku (Duda, 2008).

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí, že jeden z hlavních úkolů spadajících pod řízení lidských zdrojů, představuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. Konkrétně rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností. Současně tak dochází k rozvoji jejich pracovní kariéry a k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce. Dále dochází u zaměstnance ke sblížení a v nejlepším případě ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů. Následně k naplňování a rozvíjení jak materiálních, tak nemateriálních potřeb zaměstnanců (Koubek, 2004).

1.1 Vzdělávání zaměstnanců

Podle Bartáka je pro efektivnost, výkonnost a konkurenceschopnost organizace, vzdělávání jejich zaměstnanců klíčové. Vzdělávání je v odborné literatuře chápáno jako: *„plánovaná činnost, jež má vzdělávaným pomoci dosáhnout požadované způsobilosti a využít osvojených znalostí a dovedností v praxi.“* (Barták, 2007, s. 11)

Lze na něj nahlížet jako na organizované učení za určitým záměrem, kterým je získání způsobilosti (kompetence) k určité činnosti. V rámci managementu se většinou jedná o specificky zadané úlohy, tedy opakované pověření nějakou činností. Zaměstnanec je taktéž pověřován úkoly, kdy se jedná o jedinečné pověření nějakou činností (Plamínek, 2010).

Praktickou ukázkou terminologického rozdělení vzdělávání a rozvoje můžeme vidět na příkladu, který uvádí Bartoňková u firmy HBV Bank (Slabá, 2006): Vzdělávání, v angličtině v kontextu firemního vzdělávání často užívaný výraz *training*, znamená, že trénujeme zaměstnance, aby získaly kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice. Zatímco v rámci rozvoje rozvíjíme pracovníky s vysokým potenciálem a zvyšujeme tak jejich kvalifikaci (oblast rozvoje).

1.2 Rozvoj zaměstnanců

Jak už jsem zmínila výše, rozvoj zaměstnanců usiluje především o prohloubení jejich kvalifikace (Bělina, 2008). Cílem je zlepšování jejich stávajících kompetencí, dovedností a zároveň rozvíjení novějších, aby zaměstnanci přispívali k naplnění cílů organizace. Důležitost vhodně zvolené strategie rozvoje pracovníků se promítá do více úrovní celé firmy. Pokud dojde k její správné realizaci, může být značným přínosem pro všechny zúčastněné strany, tedy pro zaměstnance, HR manažery i organizaci samotnou.

Podle studie, kterou v letošním roce provedla společnost Valamis, mezi konkrétní přínosy realizace rozvoje zaměstnanců patřilo zlepšení osobního výkonu a lepší zvládnutí neočekávaných situací pracovníky. Vytvořená vzdělávací kultura uvnitř organizace také napomohla přilákat nové zájemce o práci, nová strategie přispěla k růstu potenciálně schopnějších zaměstnanců v leadery, narostla míra zapojení a motivace k pracovnímu výkonu. Tyto přínosy mimo jiné napomohly ke zvýšení schopnosti společnosti flexibilně expandovat, inovovat a konkurovat v oblasti jejího působení (Hirvonen, 2022).

Bartoňková však ve své knize *Firemní vzdělávání* k této problematice dodává, že v praxi je někdy do velké míry obtížné rozlišit mezi rozvojem,

vzděláváním a kvalifikací. Jelikož v podniku rozlišení termínů vzdělávání a rozvoj vyplývá spíše z praktických potřeb personalistů a některých ustanovení v rámci zákoníku práce. V němž je rozlišováno získávání, zvyšování, a udržování kvalifikace, než v rámci nějakého teoretického kontextu (Bartoňková, 2007).

2 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání si lze představit jako pavučinu, která prostupuje celou společností a propojuje oblasti řízení lidských zdrojů, podnikovou strategii a plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků. Průcha a Veteška pro pojem firemní vzdělávání užívají synonymum podnikové vzdělávání. Popisují jej jako souhrn edukačních aktivit, jež jsou zajišťovány nějakou organizací. Účelem je především doplnit, rozšířit, nebo pozměnit kvalifikaci pracovníků. V praxi se pak cílí především na odstranění rozdílu mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, jež jsou na ně kladeny v rámci plnění pracovních povinností (Průcha & Veteška, 2012).

Bartoňková ve své knize *Firemní vzdělávání* definuje podnikové vzdělávání jako: *„vzdělávací proces, organizovaný podnikem, který zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik. Jde především o systematický proces změny jak samotného pracovního chování, tak zvyšování úrovně nabytých znalostí, dovedností a motivace daného zaměstnance, jenž snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.“* (Bartoňková, 2010, s. 16)

Kvalifikaci subjektivní Bartoňková pojímá jako soubor našich schopností, dovedností, zkušeností a postojů. Jedná se o určité stěžejní kvalifikace získané během života, které v sobě nesou potencionální možnost jejich využití pro výkon určité činnosti. Kvalifikací objektivní je pak myšlena kvalifikovanost práce, tedy požadavky na kvalifikaci pracovníka, požadované kompetence vztahující se na určité pracovní místo. Nejjednodušší definicí je však dle jejího názoru tato: *„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí.“* (Bartoňková, 2010, s. 110)

S objektivní kvalifikací a kvalifikačními požadavky na pracovníka, souvisí také jeden ze základních nástrojů HR (human resources),

kompetenční model. Koubek jej ve své knize Psychologie v řízení lidských zdrojů popisuje jako soubor kompetencí lidí, jenž vymezuje, kteří pracovníci jsou žádoucí, respektive, kdo je vhodný pro danou pracovní pozici. Kompetence je možné chápat jako vzorek chování, zahrnující znalosti, dovednosti a postoje, nezbytné pro dosažení úspěšného výkonu. Podstatné na tomto nástroji je, že chování, které utváří kompetenci, jsme schopni popsat. Kompetence bude do určité míry ovlivněna i osobnostními rysy, charakterem a směřováním daného člověka (Koubek, 2013).

Firemní vzdělávání v sobě zahrnuje (Bartoňková, 2010, s. 17):

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu (orientace).
- Prohlubování kvalifikace (doškolení) v rámci pracovního místa, na kterém se člověk nachází.
- Rekvalifikaci – přeškolení – směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná.
- Profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob do pracovního procesu, které jejich zdravotní stav omezuje ve dlouhodobém vykonávání jejich dosavadní práce.
- Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Obecným cílem podnikového vzdělávání a řízení lidských zdrojů je dosažení efektivní a konkurenceschopné organizace. Koubek také upozorňuje, že jednu z elementárních charakteristik řízení lidských zdrojů představuje orientace na vnější faktory, ovlivňující formování a fungování pracovní síly v dané společnosti. Dále je pro něj v rámci tohoto řízení důležitý důraz především na strategický přístup ke všem personálním činnostem, ať už v rámci práce odborných specialistů, tak vedoucích pracovníků (Koubek, 2007).

2.1 Strategické řízení lidských zdrojů v rámci vzdělávání pracovníků

Ve druhé kapitole se věnuji strategii vzdělávání a rozvoje a popisují její návaznost na strategii řízení lidských zdrojů a podnikovou strategii. Jakou roli v tomto procesu hrají zaměstnanci firmy a jak z tohoto strategického přístupu k řízení lidských zdrojů vycházejí podmínky, za kterých vzdělávání zaměstnanců probíhá.

V rámci rozvoje lidských zdrojů lze uplatnit řadu strategií. V procesu dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků hraje důležitou roli strategie vzdělávání a rozvoje, která je závislá na nadřazené personální a podnikové strategii. Bartoňková přímo uvádí, že: *„Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jeden z podstatných nástrojů, kterým můžeme ve firmě řídit pracovní výkon. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr.“* (Bartoňková, 2010, s. 53)

Koncept strategie a řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje podmínky, za jakých další vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá. Tento koncept řízení lidských zdrojů podporuje dosahování strategických cílů celé organizace. Určuje, jakým způsobem bude těchto cílů dosahováno. Děje se tak prostřednictvím zaměstnanců v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v rámci řízení lidských zdrojů. Mimo jiné zahrnuje také přijímání strategických rozhodnutí a vymezení strategických priorit (Armstrong, 2007). Jak Armstrong demonstruje na obrázku níže, strategické řízení lidských zdrojů se zabývá jak strategiemi lidských zdrojů, tak i strategickou rolí personalistů v organizaci.

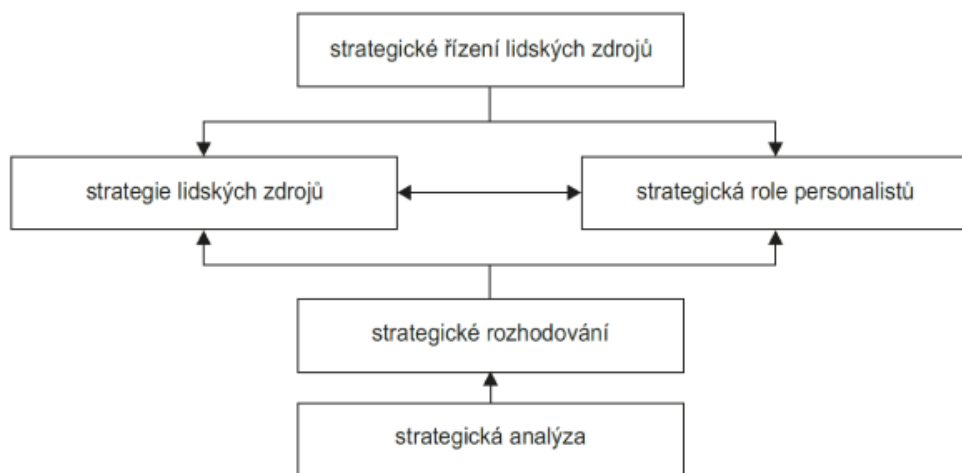


Schéma 1 Model strategického řízení podle Armstronga (Zdroj: Armstrong, 2007)

Nicméně Armstrong a Taylor zdůrazňují, že se nejedná o pouhé strategické plánování, ale především o snahu, dosahovat strategického souladu mezi činnostmi a záměry personalistů a organizace. Jelikož vzhledem k jejich vzájemné provázanosti se nelze věnovat pouze jednomu a druhé přehlížet (Armstrong & Taylor, 2007). Podniková strategie tak vychází primárně z poslání a vize podniku. Měla by odrážet strategický rámec organizace a souviset s podnikatelským záměrem firmy. Podniková strategie je v podstatě cíl, ke kterému jsou nasměrovány aktivity všech sekcí v organizaci (Bartoňková, 2010, s. 51). Aby tak mohl být systém vzdělávání v podniku efektivní, je stěžejní vypracování strategie vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců. Účelem této strategie je dosažení cílů stanovených v podnikové a personální strategii, jež jsou vzájemně provázané.

2.2 Strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve podniku

Jak už jsem zmínila v předchozí podkapitole, strategie řízení lidských zdrojů je odvozována od podnikové strategie. Dotýká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této spotřeby. Do strategie řízení lidských zdrojů spadají např. tyto činnosti: analýza práce, plánování lidských zdrojů, jejich získávání, nábor,

výběr, adaptační proces, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, personální informační systém, a péče o pracovníky (Bartoňková, 2010).

Veteška uvádí tři přístupy k podnikovému vzdělávání (Veteška et al., 2013, s. 31–32):

- 1) Už ve fázi výběru potencialních zaměstnanců si podnik vybírá vysoce kvalifikované zájemce, díky čemuž se potřeba vzdělávání v dané firmě snižuje.
- 2) Vzdělávání je plánováno podle aktuálních potřeb, není tedy pravidelné. Jedná se například o povinné školení ze zákona BOZP.
- 3) Vzdělávání je zahrnuto ve vzdělávacím programu, podnik si udržuje neustálý přehled o vzdělávání pracovníků, to se pak promítá do pracovních činností v rámci konkrétního pracovního zařazení.

Jedním z cílů, který spadá pod personální strategii je přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se podmínkám pracovního místa. Dále rozšiřování jejich pracovních schopností a dovedností a zvyšování jejich pracovní flexibility (McNal, 2010). Moderní strategie firemního vzdělávání, která se zaměřuje na management, stále více zahrnuje formování osobnosti zaměstnance, jenž hraje významnou roli v mezilidských vztazích a ovlivňuje tak nejen jeho individuální, ale i kolektivní výkon (Koubek, 2009).

3 Systematické vzdělávání pracovníků

V této kapitole představuji koncept systematickému vzdělávání. Vzhledem ke své efektivnosti, se jedná o jeden z nejužívanějších přístupů k firemnímu vzdělávání. Tento opakující se cyklus vychází z cílů podnikové strategie a dělí se na jednotlivé fáze, které rozřazuji do jednotlivých podkapitol. Mezi, které patří analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, jeho realizace a následné vyhodnocování.

Jedním ze základních nástrojů realizace a implementace strategického přístupu k firemnímu vzdělávání je náhled na vzdělávání pracovníků jako na systém, který uplatňuje systematický přístup k firemnímu vzdělávání. Tento náhled v praxi umožňuje sestavit projekt vzdělávací akce, odpovídající požadavkům firmy, zaměstnanců a možnostem vnějšího i vnitřního prostředí podniku (Bartoňková, 2010).

Kuchaříková a Vodák, definují systém podnikového vzdělávání jako: *„opakující se cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“* (Vodák & Kuchaříková, 2011, s. 81)

Pod celý systém podnikového vzdělávání spadá orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, které jsou iniciované a financované podnikem. (Vodák & Kuchaříková, 2011). Tento cyklus začíná analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Druhou fází představuje plánování vzdělávání, ve které se řeší rozpočet, časové rozložení, výběr pracovníků, obsah, metody a formy vzdělávání. Následuje realizace vzdělávání, na kterou navazuje závěrečná část, kterou je vyhodnocování. Vyhodnocuje se efektivnost celého vzdělávacího procesu, náklady použité na jeho realizaci a zpětná vazba, která se využívá v dalším vzdělávacím cyklu (Tureckiová, 2009). Jedná se tedy o na sebe navazující,

vzájemně propojené činnosti, které se opakují, a tvoří tak dohromady vzdělávací cyklus.

3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Cyklus systémového vzdělávání začíná identifikací potřeb zaměstnanců. Realizace analýzy a identifikace, by měla pomoci odhalit nedostatky a zjistit rozdíl mezi skutečnou a požadovanou výkonností zaměstnanců. Koubek potřebu vzdělávání a kvalifikace popisuje jako potřebu, která je reprezentována jakýmkoliv nepoměrem mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozumění problému na straně zaměstnance a tím, co od něj vyžaduje jeho pracovní zařazení. Popřípadě, co vyplývá z organizačních a dalších případných změn (Koubek, 2007).

Armstrong však poukazuje na problematické pojetí tohoto konceptu. Ten často bývá definován na základě obecné představy o tom, co by lidé na daném pracovním místě měli vědět a umět. Například, co by manažeři měli vědět a umět o vedení lidí. Problém je však v tom, že tato představa je natolik obecná, že výsledná vzdělávací aktivita může být pro všechny, stejně jako pro nikoho (Armstrong, 2015).

Identifikace vzdělávacích potřeb by podle něj měla probíhat na úrovni organizace, skupin i jednotlivců. Jelikož analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci vzdělávacích potřeb na úrovni skupin a analýza vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Souhrn potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců a skupin, zase umožňuje (s některými výjimkami) identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni organizace (Armstrong, 2015).

Existuje řada informačních zdrojů, které slouží pro účely identifikace vzdělávacích potřeb. Ke každé oblasti se také váže řada metod a technik, jak tyto informace získat. Nejčastěji se můžeme setkat s rozdělením do třech

skupin informačních zdrojů. Patří zde údaje vztahující se na celou organizaci, údaje vztahující se na jednotlivé pracovní pozice a činnosti s ní spojené a údaje o jednotlivých pracovnících (Koubek, 2009).

Pro ilustraci uvedu stručný výčet podle Bartoňkové (Bartoňková, 2010, s. 123–125):

- údaje vztahující se na celou organizaci (údaje o zdrojích, počtu a struktuře pracovníků...) – analýza strategických plánů, analýza podnikových cílů, brainstorming,
- údaje vztahující se na jednotlivé pracovní pozice a činnosti s ní spojené (deskripce pracovního místa a jeho specifikace) – skupinové porady a diskuse, výstupní interview, práce s dokumenty, stanovisko expertů (delfská metoda), analýza pracovní náplně,
- údaje o jednotlivých pracovnících (záznamy o jednotlivých zaměstnancích, výstupy ze školení...) – 360° zpětná vazba, dotazník, komparace (porovnání), výstupní interview.

Cíle analýzy vzdělávacích potřeb pak shrnuje Mužík následovně (Mužík, 2011, s. 73):

- rozpoznání rozdílu mezi současným stavem neboli „co je“, a tím, „co je žádoucí“ v rámci kompetencí (tedy dovedností a znalostí a postojů) zaměstnanců,
- identifikaci zaměstnanců, pro které je vzdělávání žádoucí,
- přípravu zaměstnanců na přizpůsobení se dalším povinnostem a odpovědnostem,
- definování parametrů firemního vzdělávání,
- nadesignování témat a forem pro další vzdělávání.

Barták toto vymezení ještě rozšiřuje o (Barták, 2007, s. 19–20):

- deskripci prací a úkonů s cílem definovat priority požadavků na další vzdělávání a rozvoj,
- zjištění silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků a týmu, možných nastávajících očekávání a hrozeb (například metodou SWOT),
- porovnání deskripce kompetencí jednotlivých zaměstnanců s dohodnutými standardy,
- podporu osobnostního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.

Kucharčíková a Vodák tyto cíle analýzy vzdělávacích potřeb shrnují jako: *„seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání.“* (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 95)

3.2 Plánování vzdělávání

Na fázi analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, navazuje fáze plánování vzdělávání a rozvoje. Jedním z hlavních cílů analýzy vzdělávacích potřeb je odhalení a identifikace potřeb vzdělávání, které jsou řešitelné vzděláváním.

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání by tak měl být vypracovaný návrh vzdělávacího plánu/ programu (Vodák & Kucharčíková 2011). Podle Blažkové může firemní plán vzdělávání přispět ke zvýšení motivace jejich zaměstnanců, jelikož se pracovníci cítí více informovaně a věří, že svojí iniciativou a připomínkami mohou přispět k prosperitě podniku. Díky plánu zaměstnanci vědí, čeho chce firma dosáhnout. Plán vzdělávání jako výsledek vzdělávacího procesu, umožňuje mimo jiné

stanovit cíle a strategie, zajistit finanční prostředky nutné k realizaci strategie a také kontrolovat, na kolik je organizace úspěšná i na kolik plní, co si předsevzala (Blažková, 2007).

Proces tvorby vzdělávacího plánu (programu, projektu) se skládá ze tří fází (Vodák & Kuchaříková, 2011):

- **Přípravní fáze** – spadá do ní specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávacího programu, dlouhodobých projektů, jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Jednotlivé cíle pak ještě můžeme rozdělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování (standarty, jichž je třeba dosáhnout), a na ty, které se týkají podmínek projektu. Může se jednat například o výkonnostní cíle, které jsou často definovány jako parametry výkonu, nebo klíčové ukazatele výkonnosti, které vycházejí z pracovního zařazení zaměstnance, současně ale i z dlouhodobé strategie organizace.
- **Realizační fáze** – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a jeho realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze se také ustanovují vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je potřeba brát v úvahu lidský faktor (jejich intelektuální schopnosti a vzdělávání, zařazení účastníků podle různých úrovní řízení v podniku a také jejich motivaci). Dále je třeba zohlednit počet účastníků, priority firmy, a podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců.
- **Fáze zdokonalování** – tato fáze tvoří součást procesu vzdělávacího plánu, ve které dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího projektu vzhledem ke stanoveným cílům. Toto stádium je hledáním možností ke zlepšení celého procesu vzdělávání s pomocí

využití vhodných technik a hodnotících modelů. Do této fáze by se měli zapojit organizátoři, lektoři, účastníci a vedoucí manažeři, jejichž podřízení se zúčastnili vzdělávací akce. Hlavním úkolem této analýzy je výběr vhodných metod hodnocení.

Podle Tureckiové je třeba ve vzdělávacím plánu odpovědět na následující otázky: jaké vzdělávání má být realizováno přednostně, kteří zaměstnanci, případně skupina zaměstnanců má být vzdělávána přednostně, které typy znalostí a dovedností jsou pro podnik v daném stádiu klíčové, jaké metody budou nejpříhodnější, vzhledem k identifikované potřebě, a především je třeba zodpovědět otázku materiálního zajištění celé akce. Odpovědi na tyto otázky nám dají dohromady koncepci podnikového vzdělávání, která představuje podklad pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci (Tureckiová, 2004).

Vodák a Kuchaříková tento seznam doplňují o následující otázky (Vodák & Kuchaříková, 2011, s. 81):

- Která vzdělávací instituce bude zvolena? (Je-li vzdělávání realizováno prostřednictvím externí organizace)
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?

V oblasti managementu, odpovědi na tyto otázky rozšířila a specifikovala ve své studii společnost Accenture (2005, s. 58), na následující úkony:

- Sladění a porovnání cílů vzdělávací akce s obchodními cíli podniku.
- Měření celkového dopadu vzdělávání a rozvoje na organizaci.
- Při plánování zahrnout určité vnější faktory, které se dotýkají společnosti – zákazníky a dodavatele.
- Zaměření se na rozvoj kompetencí pro nejkritičtější pracovní pozice.

- Integrace vzdělávání s dalšími funkcemi v rámci řízení lidských zdrojů, jako je řízená podpora pracovního výkonu a talent management.
- Zahrnout přístupy ke vzdělávání a rozvoji, jež zahrnují jak výuku v rámci fyzické „učebny“, tak e-learning.
- Design a realizace kurzů za účelem rozvoje leadershipu.

Aby vzdělávací plán splnil svůj účel, je třeba, aby obsahoval přehled všech vzdělávacích aktivit, určených k realizaci v určitém období. Sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkoností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. Každý program vzdělávací akce by pak měl v rámci firemního vzdělávání odpovídat na otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač? (Bartoňková, 2010).

3.3 Realizace vzdělávání

Na fázi plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců navazuje fáze realizace navrženého programu vzdělávání. V této etapě začíná podnik s uskutečňováním konkrétních vzdělávacích akcí. Během procesu realizace je potřeba pozorovat jednotlivé vzdělávací kurzy. Jestli je dodržován vzdělávací plán, časový harmonogram, zda například nedošlo k překročení finančního rozpočtu, vymezeného na vzdělávací akci. Každý kurz by měl být po jeho skončení zpětně zhodnocen zaměstnanci a sestavenou hodnotící zprávou. Čímž se zajistí aktuální přehled o dodržování stanoveného programu a o čerpání finančních prostředků (Dvořáková, 2008, s. 485).

V této fázi dochází k doplňování a obohacování plánu sestaveného v předchozích etapách. Fáze realizace vzdělávání se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou jimi stanovené cíle, program, metody, účastníci a vzdělavatelé. Vodák a Kucharčíková vymezují cíle vzdělávání a rozvoje pracovníků na základě zjištěných vzdělávacích potřeb a rozřazují je do dvou

skupin. První zahrnuje programové cíle, které představují cíle celého vzdělávacího projektu. Druhá skupina obsahuje cíle kurzu, jedná se o cíle jednotlivých vzdělávacích akcí. Obecné cíle vzdělávání a rozvoje by měl vyjadřovat požadované chování a stanovit, jakým způsobem bude probíhat hodnocení skutečnosti, zda tohoto požadovaného chování účastníci skutečně dosáhli (Vodák & Kucharčíková, 2007).

Fázi realizace tedy ovlivňuje několik zásadních faktorů, jež významně působí na podobu vzdělávacích programů. Jsou jimi cíle, program, motivace, účastníci a vzdělavatelé (Vodák & Kucharčíková, 2007). I poté, co už je projekt nadesignován včetně rozpočtu, je podle Hroníka již připraven, přesto ještě není plně připraven k realizaci. Ta se skládá ze tří fází (Hroník, 2007, s. 162):

- 1) **Přípravy** – ve fázi přípravy už figuruje připravený program vzdělávání a rozvoje. V této části je však potřeba zajistit, aby tento program a všechny kroky v něm obsažené, mohly být uvedeny do praxe. Je třeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Potřeba je také připravit zaměstnance, jež se budou vzdělávací akce účastnit, a především je nutné celou akci organizačně zajistit.
- 2) **Vlastní realizace** – začíná příjezdem lektora/lektorů na místo konání kurzu. Patří zde zahájení, monitorování dění a průběhu, případné vypořádání se s neočekávanými situacemi. V této fázi by měl vzdělavatel začít utvářet a udržovat vysokou úroveň pracovního společenství, tím se rozumí například uplatňování individuálního přístupu, facilitace dění a povzbuzování účastníků.
- 3) **Transferu** – již do procesu plánování vzdělávání se zahrnují aktivity, jež budou následovat po skončení vzdělávací akce. Do této fáze se řadí především dny po skončení kurzu, kdy je třeba zpracovat takzvanou „know how databanku“. Jedná se o soubor poznatků, které

vznikají během kurzu, a které je třeba zachytit, například zpracovat do závěrečné zprávy. Po skončení úspěšné vzdělávací akce, by měla být většina účastníků motivována k tomu, aby si získané poznatky a dovednosti vyzkoušela v praxi.

Pokud by se mělo výše uvedené shrnout. Obecné normy pro uskutečnění vzdělávacích kurzů vycházejí ze soustavného monitoringu, který zajišťuje, že vše probíhá podle stanoveného plánu a odsouhlaseného rozpočtu (Bartoňková, 2010, s. 168). Důležitou úlohu zde hraje průběžné i finální hodnocení, které slouží jako ukazatel, do jaké míry přineslo vzdělávání požadované výsledky (Armstrong, 2002).

3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Ke vzdělávání svých zaměstnanců podniky využívají celou řadu metod. Některé přístupy jsou vhodnější pro zapracování nových pracovníků, některé k doškolení zaměstnanců a jiné k jejich rozvoji (Koubek, 2011, s. 664). V této části práce se zaměřím na metody určené k vzdělávání a rozvoji stávajících pracovníků, jelikož v praktické části práce provádím deskripci vzdělávacího systému zaměřeného právě na tuto skupinu zaměstnanců společnosti XY.

Tyto metody pro vzdělávání a rozvoj pracovníků se často v odborné literatuře rozdělují do dvou kategorií, a to na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. Vzdělávací akce, jež probíhají prostřednictvím metod vzdělávání na pracovišti, se konají přímo ve firmě. Vzdělávání na pracovišti se tak týká edukačních a rozvojových aktivit realizovaných přímo v místě, kde zaměstnanec působí. Zaměstnanci se vzdělávají v pracovním prostředí, ve kterém budou tyto nově získané a podnikem požadované znalosti a dovednosti následně uplatňovat. Metody vzdělávání na pracovišti nejčastěji využívají obvyklé pracovní nástroje.

Řadí se mezi ně dokumenty, vybavení, znalosti a dovednosti k tomu, aby se zaměstnanec naučil efektivně vykonávat svou práci v rámci jeho konkrétního profesního zařazení (Vasanthi & Basariya, 2019).

Pokud například daný pracovník získal prostřednictvím školení komplexní a plné znalosti o daném pracovním úkonu, může své kolegy na vykonávání tohoto úkonu školit. V některých případech může být ke vzdělávání na pracovišti přizván externí školitel, jako v případě práce na specializovaném zařízení. Například pokud je zakoupeno moderní zařízení pro montáž v automobilce, pouze specialista, který umí zacházet s tímto novým strojem, může pracovníky zaškolit. K zajištění školení je tedy v tomto případě nutné přizvat externího odborníka. Vasanthi & Basariya však ve své studii upozorňují, že obecným cílem vzdělávání na pracovišti není pouze rozvíjení pracovních dovedností, ale zároveň i vštěpování aspektů firemní kultury (Vasanthi & Basariya, 2019).

V knize *Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*, Rothwell a Kazanas vymezují pět kroků pro implementaci vzdělávání na pracovišti (Rothwell & Kazanas, 1994):

1. Posouzení výsledků práce, osoby zaměstnance, a analýzy pracovního místa. Na základě tohoto výsledku probíhá výběr pracovníků, kteří podstoupí vzdělávací akci.
2. Výběr lektora, který disponuje danými schopnostmi a vědomostmi pro vzdělávání.
3. Příprava výstupů – zaměření se na rozvíjení výstupních schopností a dovedností odvozených přímo ze základních pracovních funkcí, které jsou uvedeny v popisu práce. Pro každou základní funkci by si měl vzdělavatel položit otázku: *Čeho by účastníci měli být po absolvování vzdělávací akce schopni?*

4. Vytvoření efektivních prostředků k hodnocení – pro průběžné i finální zjištění pokroku, kterého vzdělávající se dosáhli, může být často zkreslující takzvané papír-tužka testování nahrazeno mimo jiné metodou kladení otázek. Odpovědi slouží lektorovi jako okamžitý indikátor skutečnosti, jak dobře účastníci rozumí tomu, co dělají a proč to dělají.
5. Příprava vzdělávacího plánu a časového harmonogramu, jaké školení bude realizováno a kdy.

Tento seznam ještě doplňuji o studii Vasanthi a Basariya, jež kladou důraz převážně na zpětnou vazbu a následnou evaluaci, přičemž zpětnou vazbu poskytuje lektor účastníkům. Evaluaci vzdělávací akce provádějí po jejím bezprostředním skončení absolventi (Vasanthi & Basariya, 2019).

Implementace vzdělávání se váže na přístup, který je v rámci vzdělávání a rozvoji v podniku zvolen. Nejtradičněji s podnikovým vzděláváním bývají spojovány tréninky a školení. Ve své obvyklé podobě bývají epizodické, jelikož mívají povahu krátkodobých intervencí. Mohou to být jednotlivé jednodenní nebo vícedenní kurzy, stejně jako tréninkové cykly, složené z několika takových kurzů. Dalšími dvěma zásadními formami jsou dle Koubka konzultace a koučování (Koubek, 2015).

Vasathi a Basariya považují koučink a konzultace za stěžejní, nicméně toto rozdělení doplňují o další možné přístupy (Vasanthi & Basariya, 2019, s. 212–213):

- **Koučink** – jak už jsem zmínila výše, koučink je v odborné literatuře považován za jeden ze základních a stěžejních přístupů v podnikovém vzdělávání. V rámci koučinku obvykle bývá účastník přidělen svému supervizorovi, jenž jej koučuje, hodnotí a poskytuje zpětnou vazbu. Tento přístup se používá u zaměstnanců, jež už znají svou práci, a prokázali své schopnosti, mimo jednu nebo dvě oblasti, ve kterých lze jejich nedostatky překonat vzděláváním. Na počátku se stanovují cíle, kterých chce koučovaný dosáhnout, výsledek je tak většinou konkrétní a měřitelný.
- **Mentoring** – mentoring spočívá v interakci „jeden na jednoho“ mezi dvěma zaměstnanci. Je tedy založen na vzájemné interakci a dialogu mentora a mentorovaného. Mentor působí jako průvodce a sdílí své zkušenosti, znalosti a dovednosti. Tento typ tréninku se zaměřuje na rozvoj postoje.
- **Rotace práce** – zaměstnancům jsou přidělovány různé typy úkolů spjaté s různými pracovními pozicemi, což má pracovníkům pomoci naučit se jiným pracovním dovednostem, spjatých s rozdílnými pracovními pozicemi.
- **Pracovní instruktážní školení:** V rámci instruktážního školení poskytuje instrukce „krok za krokem“ školitel školenému.
- **Vzdělávání ve třídě/na pracovišti (apprenticeship):** Jedná se o formalizovanou metodu vzdělávacího programu, která zahrnuje klasické vzdělávání ve třídě a školení na pracovišti pod přísným dohledem školitele.

- **Zástupce:** Nadřízený školí podřízeného jako svého zástupce. Podřízený se učí zkušenostmi a pozorováním tím způsobem, že se účastní situací, při kterých nadřízený řeší každodenní problémy.

Tento seznam ještě doplňuji o metodu stínování. Účastník doprovází přiděleného zaměstnance při každodenních pracovních činnostech a snaží se pochytit maximum z toho, jak tento pracovník funguje ve svém běžném prostředí, podle zajetých rutinních zvyklostí (Bartoňková, 2010, s. 156).

Vzdělávání na pracovišti sebou může přinášet značné výhody. Stojí firmu méně nákladů, předávají se při něm znalosti dosavadních zaměstnanců, kteří jsou zpravidla více motivovaní při předávání těchto znalostí dalším pracovníkům. Na druhou stranu interní vzdělavatelé mohou být méně kvalifikovanější a zkušenější než externí lektori (Vasanthi & Basariya, 2019).

3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště obecně do podniku přináší jinou dimenzi vzdělávání a rozvíjení jejich zaměstnanců. Například poskytuje příležitost dozvědět se o způsobu vzdělávání, které probíhá i v jiných společnostech a naučit se dovednostem, jež by zaměstnancům nemohl interní lektor poskytnout (Smith, 2002,). Tento typ vzdělávání zprostředkovávají specializované agentury nebo externí lektori. Často se jedná o školící přístup a to prostřednictvím seminářů v místě vzdělávací organizace, anebo ve speciálních prostorách, jako jsou výukové dílny. Metody jsou převážně využívány ke vzdělávání většího počtu zaměstnanců. Tyto vzdělávací akce se zaměřují především na rozvoj vedoucích pracovníků a odborníků (Koubek, 2015).

Morawitzová (2016), rozděluje některé základní metody vzdělávání na pracovišti na:

- **Přednášku** – bývá zpravidla spojená s diskusí. Zaměřuje se na prezentaci teoretických znalostí. Její nevýhodou může být situace, kdy přednášející tíhne ke statické a jednosměrnosti směrem k posluchači.
- **Demonstraci** – v tomto případě se jedná o názorné vyučování, kdy se předvádí zaměstnancům způsob, jak mají danou práci vykonávat. Účastník bývá aktivně zapojen do procesu, jelikož má možnost si danou činnost vyzkoušet.
- **Simulaci** – forma názorného učení, při němž se využívá modelové situace. Většinou existuje scénář (jež se podobá reálným situacím), který dostane každý účastník a má za úkol během stanovené doby situaci vyřešit a učinit rozhodnutí.
- **Workshop** – jedná se v podstatě o interaktivní seminář nebo tvořivou dílnu. Je zaměřen na diskusi a aplikaci poznatků na konkrétní situaci. Často podporuje práci ve skupině. Může tak být nevyhovující pro introverty a vyhraněné specialisty.
- **Brainstorming** – v kontextu případové studie může tato metoda probíhat tak, že každý ze skupiny účastníků navrhne způsob řešení daného problému. Po prezentaci nápadů a jejich zaznamenání proběhne diskuse a společné hledání optimálního řešení. Výhodou je opět možnost spolupráce. Nevýhodou může představovat hodnotící či soutěživé prostředí. Existuje i varianta zvaná brainwriting, jedná se o psaní nápadů na papír, jenž jsou pak písemně doplňovány.
- **E-learning** – tento přístup využívá informační a komunikační technologie. Velká výhoda této metody spočívá v možnosti vzdělávání na dálku. Nevýhodou je pak možná špatná dostupnost vhodného elektronického zařízení a problematické internetové

připojení. E-learning poskytuje informace, umožňuje řešit úkoly a zprostředkuje komunikaci mezi účastníky a lektory.

Jak už jsem zmínila výše, vzdělávání mimo pracoviště je častěji zaměřené spíše na skupinu pracovníků než na jednotlivé zaměstnance. Většinou jsou tedy využívány pro vzdělávání pracovníků, kteří se nachází na vedoucích pozicích, zastávají pozice technického rázu, nebo se specializují na určitou pracovní činnost (Dvořáková, 2007).

3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je stěžejní pro posouzení jeho účinnosti při dosahování výsledků stanovených v rámci plánování vzdělávací aktivity. Na jeho základě je možné určit, kde je třeba dosáhnout zlepšení nebo změny, za účelem učinit vzdělávání ještě efektivnější. V podstatě se jedná o porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky. Už ve fázi plánování vzdělávací akce je třeba určit, jakým způsobem budou vyhodnocovány výsledky této aktivity. Hlavním smyslem vyhodnocování vzdělávací aktivity je určit, do jaké míry tato aktivita splnila svůj účel. Zároveň s tím je třeba rozhodnout, jak budou získávány a analyzovány potřebné údaje. (Armstrong, 2015).

Na vyhodnocování je třeba nahlížet jako na komplexní proces, pokoušející se měřit celkové přínosy společně s náklady vynaložené na vzdělávací akci. Může se tedy vyhodnocovat jak efektivita andragogická (zda došlo k uspokojení vzdělávacích potřeb), tak efektivita ekonomická (zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně jestli nebyla ztrátová) (Bartoňková, 2010).

Vyhodnocuje se celý vzdělávací program. Hodnotí se organizace, realizace, prostředí, lektoři, studijní materiály, dochází k evaluaci

vzdělávacího plánu jako celku. Konkrétně se tedy hodnotí (Prokopenko & Kubr, 1998, s. 188):

- Kontext, za kterého celá vzdělávací akce probíhá.
- Výstupy – zdali se účastníci naučili novým dovednostem, získali nové poznatky.
- Organizace vzdělávací akce.
- Vstupy, prvky, které navrhuji lektoři a tvůrci kurzu – jež tvoří oficiální část plánu studia v kurzu (jedná se například o metody a techniky).

3.4.1 Přístupy k hodnocení vzdělávacího programu

Pro ukázkou zde uvedu několik přístupů k procesu vyhodnocování. Folwarczná vymezuje sedm kroků při procesu hodnocení vzdělávání. Proces začíná stanovením výsledků, kterých má daná rozvojová aktivita dosáhnout. Už v rámci identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje je nutné specifikovat jakých výsledků a výstupů má být dosaženo. Například rozvíjení specifických znalostí a dovedností je pro manažera klíčové ale zároveň v některých případech obtížně měřitelné. Jedná se například o změnu v chování (Folwarczná, 2010).

Druhým krokem je transformace potřeb v cíle. Cíle jsou přesně stanovené potřeby, říkají nám, čeho má být přesně dosaženo a kdy. Folwarczná definuje tři úrovně potřeb vzdělávání a rozvoje – úroveň organizace (tedy celé organizace, oddělení, týmu), úroveň jednotlivých pracovních míst/ činností. Potřeba se vztahuje například na každého, kdo zastává určitou funkci a zároveň se týká i jednotlivců (individuální nedostatek znalostí či dovedností). Cíle tedy musí být jasně stanovené. Jednou ze známých technik pro jejich vymezení je například technika SMART (Folwarczová, 2010).

Následně je třeba zajistit, aby všechny zainteresované strany znaly svůj cíl, tedy budoucí účastník vzdělávacího programu, jeho nadřízený i vzdělavatel. Dále je důležitým krokem vybrat vhodné metody pro porovnání výsledků se skutečnými cíli. Klíčový je zde především jednotný a konzistentní přístup pro celou organizaci. Jedná se o formuláře, dotazníky, setkání zaměřené na zpětnou vazbu, statistické údaje a další.

Okamžitá zpětná vazba hraje v procesu důležitou roli, pro zhodnocení zlepšení výkonu je, ale často třeba delšího časového rozestupu, většinou několik týdnů, někdy i měsíců. Po tomto kroku následuje fáze vyhodnocování výstupů. Vyhodnocuje se, co se účastníci dozvěděli a v jaké míře. Jedná se o kontrolu, zda zvolená metoda byla tou nejvhodnější z nabízených možností. Posledním krokem je využití výsledků. Informace získané při vyhodnocování výsledků jsou stěžejními vstupními údaji do příštího cyklu vzdělávání a rozvoje (Folwarczná, 2010).

Dalším možným přístupem je lektory a specialisty široce využívaný kirkpatrickův model pro hodnocení vzdělávacího programu, podle kterého probíhá vyhodnocování na čtyřech úrovních (Armstrong, 2015, s. 1595):

Úroveň 1. vyhodnocování reakcí – v této úrovni se vyhodnocuje, jak účastníci na vzdělávání reagují. Jde i o způsob zjišťování spokojenosti zákazníků vzdělávací akce. Přesto že spojitost mezi reakcemi absolventů a následnými ukazateli změn v chování je relativně nízká, podle Tamkinové Yarnalové a Kerrinové, i přesto organizace usilují o získání zpětné vazby. Jelikož tato zpětná vazba může pomoci odhalit do jaké míry byly splněny stanovené cíle vzdělávací akce (Tamkinová Yarnalová & Kerrinová, 2002).

Úroveň 2. vyhodnocování poznatků – v tomto kroku se posuzuje, zda byly splněny cíle vzdělávacího programu. Zjišťuje se, jaké znalosti a dovednosti si absolventi osvojili, nebo do jaké míry je zlepšili. V této fáze by se mělo, pokud to situace dovoluje, přistoupit k využití testů před

začátkem i po skončení kurzu, a to například prostřednictvím písemného testu, ústní zkoušky či ukázkové práce.

Úroveň 3. vyhodnocování chování – v této části se vyhodnocuje, do jaké míry se změnilo chování účastníků v porovnání s očekávaným chováním po návratu na jejich konkrétní pracovní pozici. Zkoumá se využití nově nabytých znalostí a dovedností v praxi.

Úroveň 4. vyhodnocování výsledků – v této úrovni se porovnávají přínosy vzdělávací akce k vynaloženým nákladům. Tento způsob vyhodnocování musí probíhat před i po skončení vzdělávacího kurzu. Jeho úkolem je odhalit, zdali bylo dosaženo primárních vzdělávacích cílů v oblastech, jako je zvýšení prodeje, nárůst produktivity, snížení množství pracovních úrazů, či zvýšení motivace pracovníků.

4 Praktická část práce

V praktické části představím společnost, ve které byl výzkum proveden. Budu se věnovat systému vzdělávání v této firmě, přičemž se zaměřím na stávající pracovníky, kteří se řadí mezi střední management společnosti. Hlavním obsahem této části tak bude deskripce dosavadního systému vzdělávání, dotazníkovému šetření, zjišťující spokojenost zaměstnanců s tímto systémem vzdělávání a vymezení jeho možných nedostatků. Vzhledem ke skutečnosti, že v praktické části budu pracovat s interními informacemi společnosti XY, si firma nepřeje být jmenována, proto budu i nadále pro její označení používat zkratku XY.

4.1 Metodologie

Veškeré údaje týkající se deskripce vzdělávacího systému, jsem získala po neformálním rozhovoru s pracovníci HRT (human resources team) a dokumentů, které mi byly poskytnuty. Dále jsem zaslala na personální oddělení online dotazník, zabývající se spokojeností zaměstnanců se vzděláváním ve firmě, a na základě těchto dotazníků, jsem popsala nedostatky tohoto vzdělávacího programu.

5 Představení společnosti XY

Společnost XY se specializuje na výrobní průmysl. Na trhu působí od roku 1885, od této doby se firma značně rozrostla. Původní výrobní továrny a výzkumní centra se nacházely v USA. Odtud se firma se postupně rozšířila do Evropy, kde začala se zakládáním poboček. Postupem času založila i první pobočky v České republice. Jedna z nich se nachází v okrese Olomouc, kde sídlí výrobní závod, praktická část práce je zaměřena právě na tuto pobočku. XY je korporátní společností. Pobočka momentálně eviduje 900 zaměstnanců a má značně rozvětvenou organizační strukturu, proto se zde bude systém vzdělávání a rozvoje poněkud lišit, a bude komplexnější než například u lokální firmy, která eviduje méně než 500 zaměstnanců a spadá mezi malé nebo střední podniky.

5.1 Organizační struktura pobočky

V čele pobočky stojí generální ředitel. Pod něj spadá vrcholový management, kterému jsou podřízeny dílčí úseky. Struktura se dělí na 6 základních úseků – úsek, technologie, kvality, materials management (plánování, nákup a prodej), výroby, údržby a bezpečnosti. Tyto úseky se dělí na menší útvary, které jsou rovnoměrně rozděleny a spadají pod jednotlivé managery. Do této struktury se řadí i personální oddělení, pod které spadá mimo jiné nábor zaměstnanců a plánování vzdělávání. Struktura se pak dále dělí na supervisory (úsek výroby), teamleadery, liniové managery a jednotlivé pracovníky. Mezi vrcholovým managementem a teamleadery stojí střední management, který prostupuje celou organizační strukturou společnosti. Jelikož je tato struktura velice komplexní a její zachycení by přesáhlo možnosti empirického šetření, které ve firmě realizují,

zaměřuji se v dotazníkovém šetření na respondenty, jež spadají právě do středního managementu olomoucké pobočky společnosti XY.

5.2 Současný systém vzdělávání ve společnosti XY

Vzdělávání a rozvoj se ve společnosti XY dělí na tři základní oblasti – základní vzdělávání, obecný rozvoj a individuální rozvoj. Základní vzdělávací systém je podřízen třem hlavním činitelům – centrálnímu vedení společnosti, požadavkům na vzdělávání určené ze zákona (BOZP...) a dohlížejším organizacím (svářečský ústav...). Tento základní systém se dělí na školení povinná pro každého zaměstnance (BOZP, PO...) a školení určená pro specialisty (svářeči, chemici, osvědčující personál). Veškerá data týkající se základního vzdělávání se zaznamenávají do systému pro evidenci vzdělávání (elektronické firemní databáze), jedná se zejména o splnění povinná školení a získané licence.

Každý zaměstnanec musí také projít povinným zaškolením OJT (on the job training, vzděláváním na pracovišti). Zaškolení probíhá v následujících krocích:

- 1) V rámci školícího střediska – školící může být například stálý zaměstnanec výroby. Pracovník se v této chvíli nachází na takzvané úrovni L0.
- 2) OJT na pracovišti – provádí střední management, team leader, liniový manager. Pracovník se dostává na L1 – během zkušební doby se naučí zvládat všechny pracovní úkoly tak, aby mohl vykonávat základní pracovní činnost.

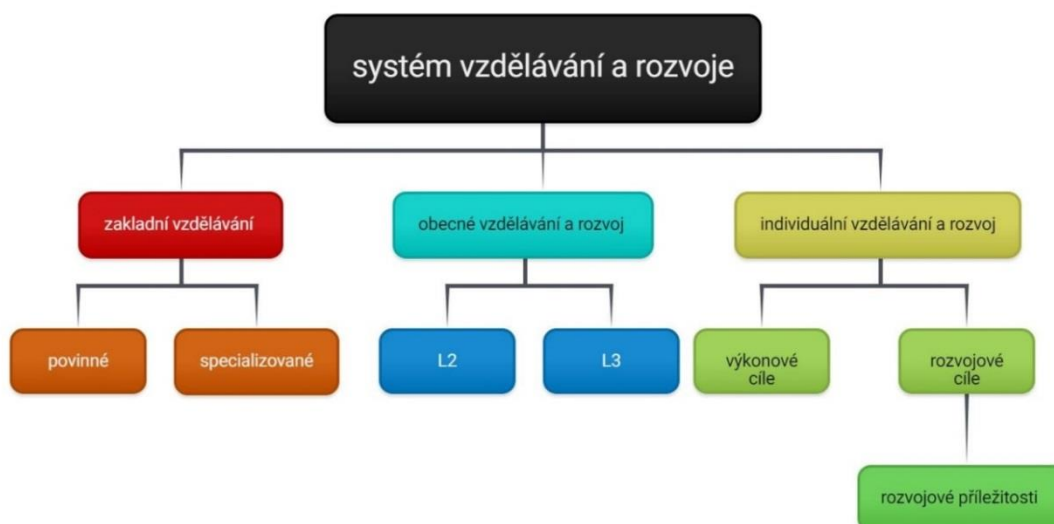


Schéma 2 Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY (Zdroj: vlastní zpracování)

5.2.1 Obecný rozvoj

V oblasti obecného rozvoje se pracuje buď se zaměstnancem, jenž se nachází na úrovni L2, což znamená, že odvádí standardně dobrý výkon. Nebo s pracovníkem, jenž se nachází na úrovni L3. Jedná se už o velmi zkušeného pracovníka, který vyžaduje komplexnější vzdělávání. Veškerá data v rámci obecného rozvoje se zaznamenávají do excelového souboru, zvaného matice multifunkčnosti (MMF), která obsahuje přehled konajících se OTJ.

5.2.2 Individuální vzdělávání a rozvoj

Na základě cílů, jež jsou obsaženy ve strategii podniku, jsou stanoveny cíle personální strategie, z těch pak také vychází cíle vzdělávání a rozvoje, pod které ve společnosti XY spadají cíle individuálního vzdělávání. Konkrétně zde spadají pod systém hodnocení a vzdělávání (na základě kterého se například vychází při přidělování odměn). Individuální cíle jsou vždy spojeny s konkrétním zaměstnancem, a jsou dvojího druhu:

Výkonové cíle – které se dají chápat, jako parametry výkonu, musí odpovídat funkci pracovníka (jeho pracovnímu zařazení, kvalifikaci, jeho

odpovědnostem, pracovní náplni) a musí být SMART (o této technice jsem se již zmínila v teoretické části práce).

Rozvojové cíle – aby mohl pracovník plnohodnotně vykonávat svoji práci, je třeba, aby se neustále snažil o udržování a doplňování své kvalifikace. Pokud zaměstnanec pocítuje nedostatky ve svých schopnostech, dovednostech, může se v této věci obrátit na svého nadřízeného nebo příslušného pracovníka personálního oddělení. Ten mu pak podle kompetenčního modelu, vztahující se na jeho konkrétní pracovní zařazení přiřadí příslušnou vzdělávací akci. Kompetenčním model se rozumí soubor povinných specifických požadavků pro určité pracoviště, nebo pracovní pozici.

Podle kompetenčního modelu se také dělí rozvojové příležitosti pro každého zaměstnance, viz schéma 3.

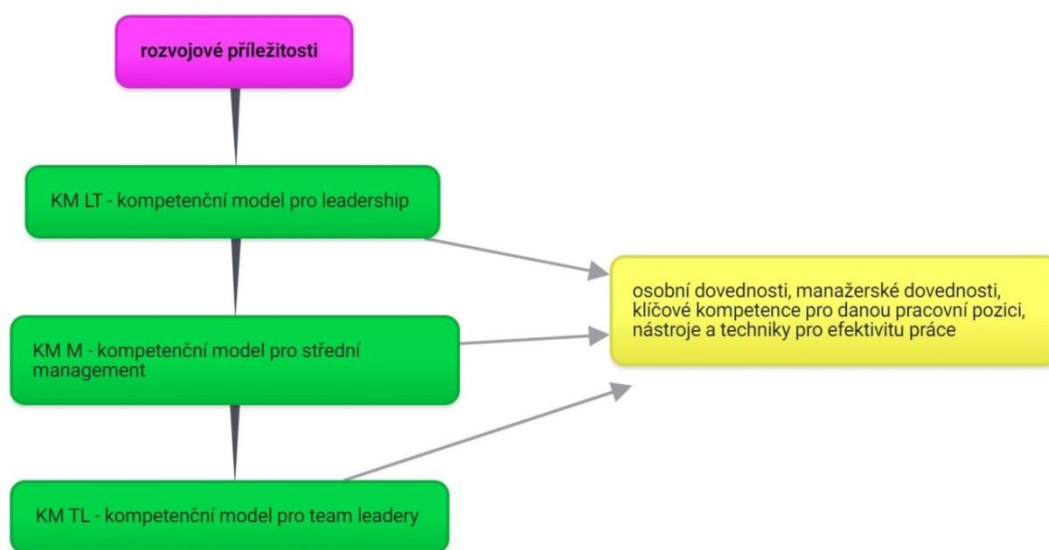


Schéma 3 Rozvojové příležitosti podle kompetenčního modelu (Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost v rámci středního managementu využívá v těchto případech několika metod vzdělávání, které probíhají jak na pracovišti, tak mimo pracoviště:

- mentoring,
- konzultace,
- stínování,
- knihovna,
- koučování,
- e-learning.

Například pokud si je vedoucí výroby (spadající do středního managementu) vědom svého nedostatku při organizaci času a jednotlivých úkolů, obrátí se na pracovníka HR, který jej přihlásí na vzdělávací akci týkající se time managementu, na základě kompetenčního modelu pro střední management. Jak už jsem uvedla výše, za střední management společnosti XY v práci považují zaměstnance, tvořící řídicí vrstvu mezi liniovým (nižším), a vyšším managementem.

Vzdělávání a rozvoj pro střední management organizace XY se plánuje, jak už jsem zmínila výše podle požadavků na konkrétní pracovní místo – dle kompetenčních modelů, tato školení se ale povětšinou přiřazují už při zaškolování nebo v případě změny pracovního zařazení (povýšení...). Dále na základě potřeb oddělení, případně firmy (například situace na trhu), a především na základě výsledků vyhodnocování vzdělávání z předchozího vzdělávacího cyklu (pohlíží se především na efektivnost celého vzdělávacího procesu, náklady použité na jeho realizaci, a zpětnou vazbu od účastníků vzdělávací akce).

6 Empirické šetření

Empirické šetření bylo realizováno prostřednictvím dotazníků. Výzkumnou otázkou, jakým způsobem probíhá vzdělávání ve společnosti XY, jsem rozšířila o pohled zaměstnanců na tento systém vzdělávání ve firmě, který jsem zjišťovala prostřednictvím dotazníků. Pro přehlednost jsem se při vyhodnocování dotazníkového šetření zaměřila na 4 podotázky:

- Jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním způsobem vzdělávání ve firmě?
- Jsou zaměstnanci motivovaní pro vzdělávání ve firmě?
- Považují zaměstnanci komunikaci s personálním oddělením a nadřízeným pracovníkem v oblasti vzdělávání za dostatečnou?
- Jaké nedostatky ve vzdělávacím systému zaměstnanci pocítují?

Na základě skutečnosti, že se firma řadí k velkým korporátním organizacím a pobočka, ve které jsem výzkum realizovala, eviduje přes 900 zaměstnanců, jsem se rozhodla dotazníkové šetření zaměřit na střední management pobočky, jelikož střední management společnosti XY prostupuje napříč organizační strukturou podniku a dotýká se tak nejširšího vzdělávacího spektra společnosti.

Online dotazník jsem zaslala na personální oddělení společnosti XY, které jej rozeslalo přes e-mail zaměstnancům, řadícím se mezi střední management firmy. Dotazník obsahuje celkem 18 otázek, z nichž je 17 anonymních. Jelikož 18. otázka zní: „Chcete-li, aby bylo adresně pracováno s Vašimi odpověďmi, uveďte jméno, aby Vás mohl pracovník personálního oddělení kontaktovat.“, je účelem této otázky přispění mého výzkumu k identifikaci personálních vzdělávacích potřeb zaměstnancům firmy. Otázka je tudíž formulována tak, aby s respondenty mohla firma

adresně pracovat. Pro zachování anonymity zaměstnanců proto nebudu odpovědi na tuto otázku ve své práci zveřejnovat.

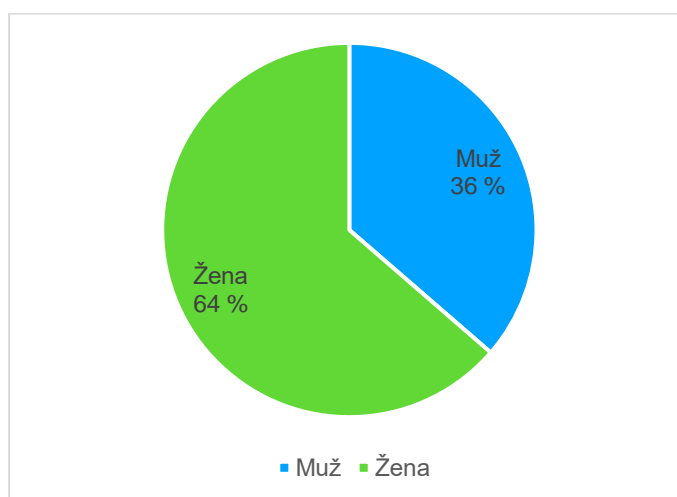
Dotazník tvoří otázky uzavřené i otevřené. V rámci uzavřených otázek měli respondenti možnost výběru ze škály ano, spíše ano, spíše ne a ne. Tyto otázky byly částečně doplněny o otázky otevřené.

Z realizovaného dotazníkového šetření ve firmě XY, se mi vrátilo celkem 11 dotazníků ze 17 předpokládaných respondentů, kterým byl online dotazník prostřednictvím e-mailu zaslán. Shromáždění dat z dotazníků trvalo tři týdny, z toho přibližně 80 % dotazovaných odpovědělo už během prvního týdne.

6.1 Vyhodnocování dotazníku

Pro zpracování a vyhodnocování dotazníku byl použit program Microsoft Forms. Výstupy šetření jsou zpracovány prostřednictvím Microsoft Word a Microsoft Excel. Vyjádřeny jsou v koláčových grafech a podle počtu dotazovaných.

1) Jste (možnost výběru Muž/Žena)



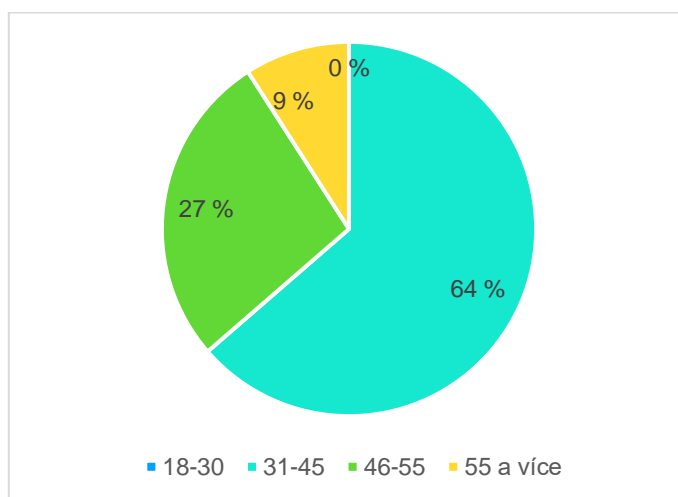
Graf 1 Pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|---------|------------|
| Muž | 4 |
| Žena | 7 |

Tabulka 1 Pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

64 % respondentů odpovědělo, že se řadí mezi ženy, zatímco 36 % respondentů uvedlo, že spadají do kategorie mužů. Od pracovnice HR týmu vím, že zbylí zaměstnanci, kteří se průzkumu nezúčastnili a spadají do středního managementu firmy, jsou z většiny také ženy. Přestože dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti, která se zaměřuje na technický průmysl, většinu středního managementu tak tvoří pracovníci zaměstnanci ženského pohlaví.

2) Do jaké věkové kategorie spadáte



Graf 2 Věková kategorie (Zdroj: vlastní zpracování)

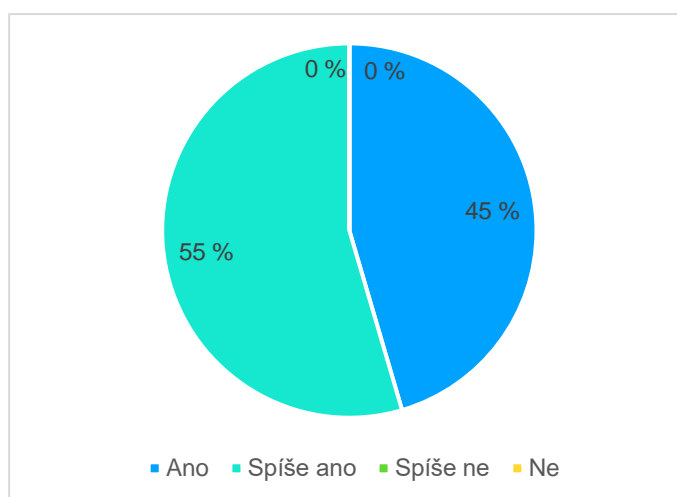
| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| 18–30 | 0 |
| 31–45 | 7 |
| 46–55 | 3 |
| 55 a více | 1 |

Tabulka 2 Věková kategorie (Zdroj: vlastní zpracování).

64 % respondentů uvedlo, že spadá do věkové kategorie 31–45 let. 27 % dotazovaných se zařadilo mezi 46–55 let. Pouze 1 (9 %) respondent, zvolil možnost 56 let a více. Do kategorie 18–30 se nezařadil žádný z dotazovaných. Z výše uvedeného koláčového grafu vyplývá, že společnost

XY preferuje na vedoucí pozici spíše starší zaměstnance před těmi mladšími. Od personalistky působící na dané pobočce jsem obdržela informaci, že jedním z hlavních důvodů je větší pracovní zkušenost starších zaměstnanců.

3) Vyhovují Vám druhy školení (online kurzy, jazykové kurzy, školení povinná ze zákona...), kterých se účastníte?



Graf 3 Spokojenost s druhy školení (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 5 |
| Spíše ano | 5 |
| Spíše ne | 1 |
| Ne | 0 |

Tabulka 3 Spokojenost s druhy školení (Zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů, celkem 90 %, odpověděla, že je spokojena s druhy školení, kterých se dosud zúčastnila. Pouze jeden z dotazovaných pracovníků zvolil odpověď „Spíše ne“. Z těchto odpovědí lze vyvodit, že druhy školení jsou vybrány vhodně a zaměstnancům z většiny vyhovují.

4) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/odpověděla ne/spíše ne, uveďte, proč Vám tyto druhy školení v rámci vzdělávání ve Vaší firmě nevyhovují /spíše nevyhovují.

Účelem této otevřené otázky bylo doplnění otázky číslo 3, pokud respondent uvedl, že je nespokojený. Jediný pracovník, který takto odpověděl, se rozhodl tuto doplňující číslo 4 vynechat.

5) Jakému způsobu vzdělávání dáváte přednost (přednášce, workshopu, e-learningu, asistování, mentoringu, stínování, koučinku...)?

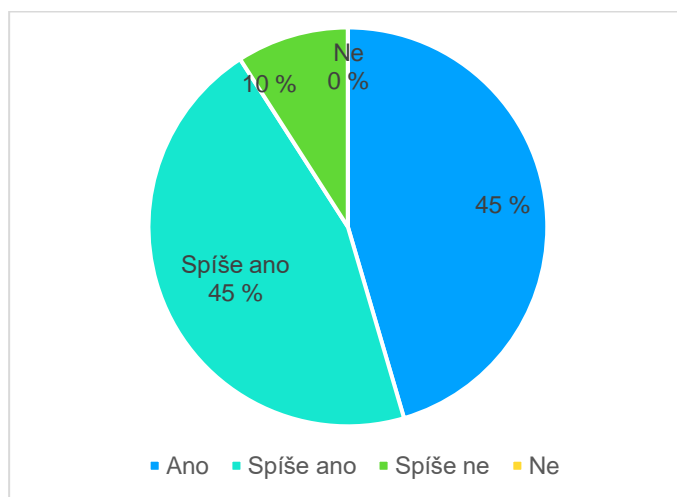
| Interaktivní forma | Forma výkladu | Online forma | Na formě nezáleží |
|--------------------|---------------|--------------|-------------------|
| workshop | přednáška | e-learning | |
| mentoring | | | |
| stínování | | | |
| koučink | | | |
| 8 | 4 | 2 | 2 |

Tabulka 4 Jakému druhu vzdělávání dávají zaměstnanci přednost (Zdroj: vlastní zpracování)

V této otevřené otázce většina respondentů uvedla, že dává přednost interaktivní formě vzdělávání, kdy je účastník přímo zapojen do děje.

Celkem bylo od respondentů získáno 9 odpovědí, z toho 8 zmínilo workshop. 4 dotazovaní uvedli přednášku a dva e-learning. Dva respondenti zastávají názor, že není ani tak důležitá forma, jako správný způsob předání. Důležité je pro ně je, aby bylo efektivní a zároveň zajímavé pro účastníka. V této otázce jsem do závorky pro upřesnění přidala na žádost personalistky metody vzdělávání, které firma využívá nejčastěji pro vzdělávání středního managementu.

6) Jste spokojen/spokojena s obsahem a náplní vzdělávacích akcí, které jste dosud v rámci firemního vzdělávání absolvoval/absolvovala.



Graf 4 Spokojenost s obsahem vzdělávacích akcí (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 5 |
| Spíše ano | 5 |
| Spíše ne | 1 |
| Ne | 0 |

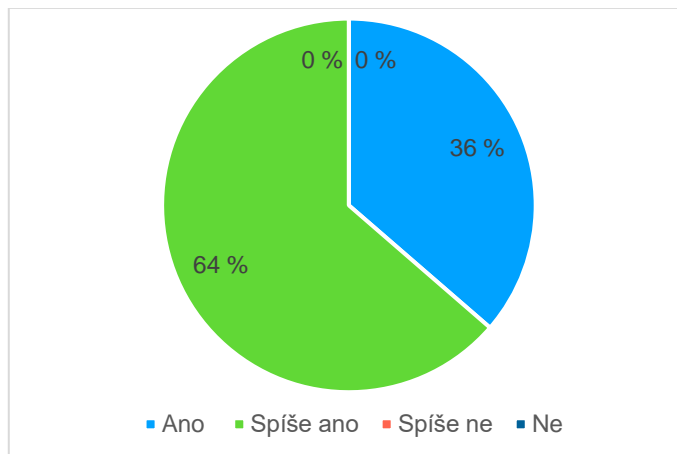
Tabulka 5 Spokojenost s obsahem vzdělávacích akcí (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka měla za cíl zjistit spokojenost pracovníků s obsahem vzdělávacích akcí. 90 % respondentů jejich náplň vyhovuje. Pouze 10 % se přiklání k nespokojenosti.

7) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/odpověděla ne/spíše ne, uveďte, s čím jste nespokojen/nespokojena.

Tato otevřená otázka opět navazovala na předchozí otázku, tedy na otázku číslo 6. Odpověděl na ni pouze jeden respondent, jenž je s obsahem a náplní vzdělávací akce „Spíše nespokojený“. Dle tohoto pracovníka, proběhlo vzdělávacích akcí málo, a to především v oblasti měkkých a manažerských dovedností.

8) Cítíte se v průběhu vzdělávací akce komfortně?



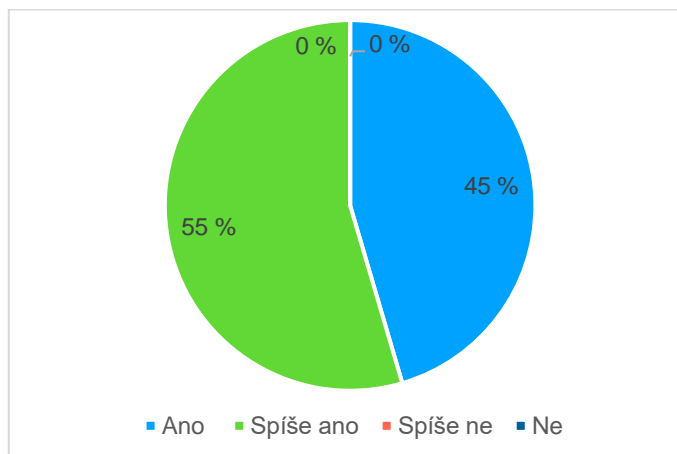
Graf 5 Konformita (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 4 |
| Spíše ano | 7 |
| Spíše ne | 0 |
| Ne | 0 |

Tabulka 6 Konformita (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že se zaměstnanci během vzdělávacích akcí cítí komfortně. Odpovědělo tak 100 % dotazovaných. Vzdělavatelé tedy během procesu vzdělávání utváří a udržují vysokou úroveň pracovního společenství, o kterém jsem se zmiňovala v teoretické části práce. Rozumí se tím například uplatňování individuálního přístupu, facilitace dění a povzbuzování účastníků.

9) Jste spokojen/spokojena s možnostmi vzdělávání ve Vaší firmě?



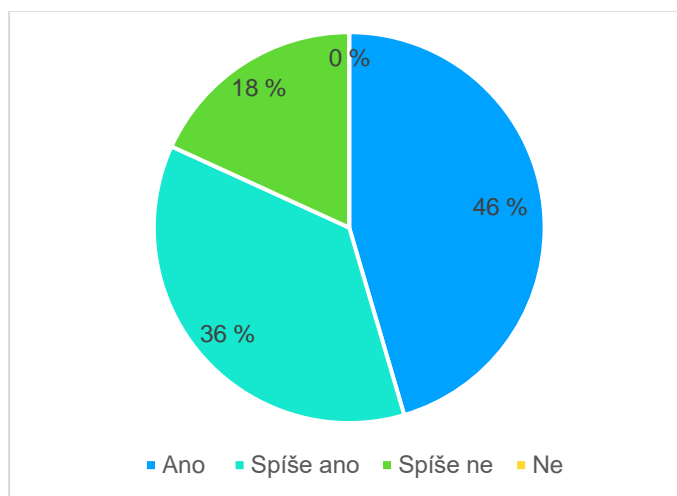
Graf 6 Spokojenost s možnostmi vzdělávání ve firmě (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 5 |
| Spíše ano | 6 |
| Spíše ne | 0 |
| Ne | 0 |

Tabulka 7 Spokojenost s možnostmi vzdělávání ve firmě (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že zaměstnanci, jež spadají do středního managementu společnosti, jsou s možnostmi vzdělávání ve firmě spokojeni. 45 % z dotazovaných odpovědělo, že je s možnostmi vzdělávání spíše spokojeno a 55 % uvedlo, že je spokojeno. Žádný zaměstnanec neodpověděl, že by byl s možnostmi v rámci vzdělávání ve firmě nespokojený.

10) Považujete se za dostatečně informovaného/informovanou vaším nadřízeným o probíhajících vzdělávacích aktivitách ve Vaší firmě?



Graf 7 Informovanost o vzdělávacích akcích (Zdroj: vlastní zpracování)

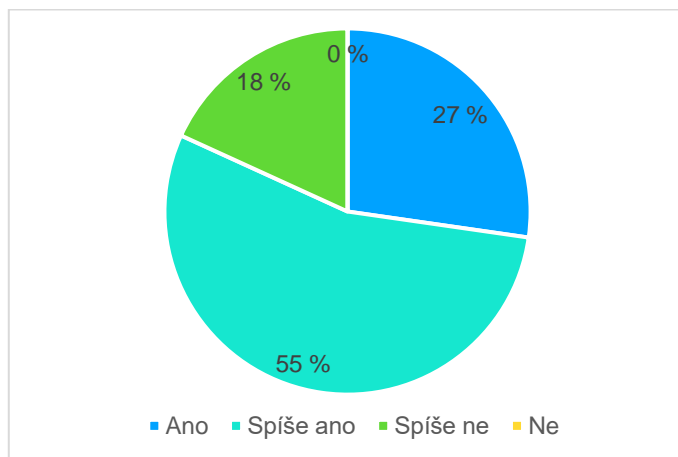
| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 5 |
| Spíše ano | 4 |
| Spíše ne | 2 |
| Ne | 0 |

Tabulka 8 Informovanost o vzdělávacích akcích (Zdroj: vlastní zpracování)

46 % z dotazovaných odpovědělo, že se cítí informovaní svým nadřízeným o probíhajících vzdělávacích akcích v podniku. 36 % se cítí spíše informovaných a 18 % spíše neinformovaných. Tito pracovníci tak považují

za nedostatečné informace, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje o probíhajících vzdělávacích akcích.

11) Vyhovuje Vám množství vzdělávacích akcí ve vaší firmě?



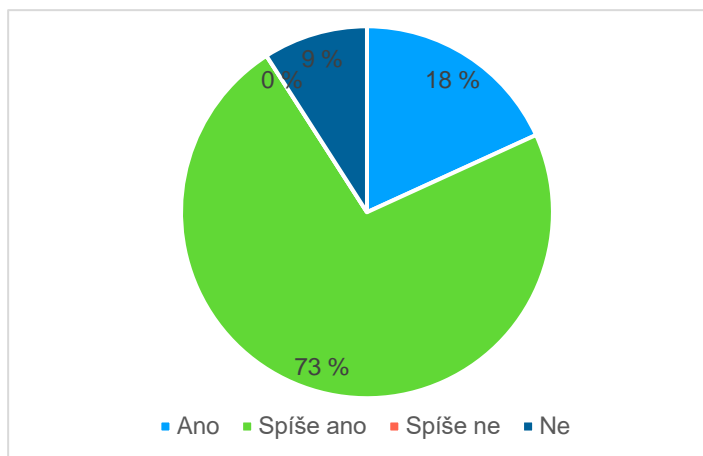
Graf 8 Spokojenost s množstvím vzdělávacích akcí (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 3 |
| Spíše ano | 6 |
| Spíše ne | 2 |
| Ne | 0 |

Tabulka 9 Spokojenost s množstvím vzdělávacích akcí (Zdroj: vlastní zpracování)

55 % z respondentů uvedlo, že je s množstvím vzdělávacích akcí spokojeno. 27 % je spíše spokojeno. 18 % z dotazovaných je s počtem akcí spíše nespokojeno

12) Jste spokojen/spokojena s kvalifikovaností vzdělavatelů, kteří vedou vzdělávací akce?



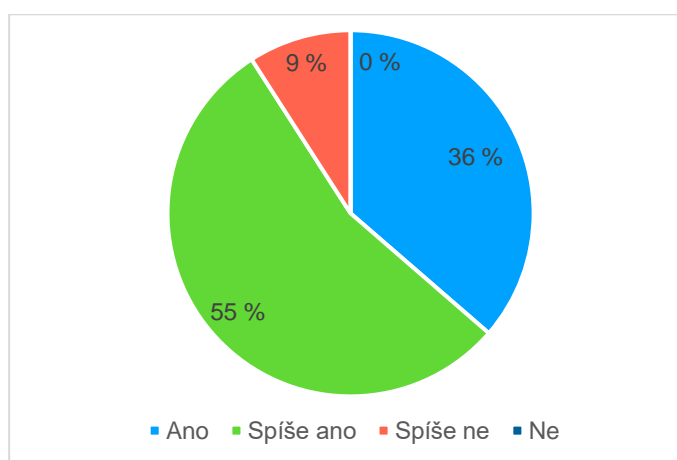
Graf 9 Kvalifikovanost vzdělavatelů (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 2 |
| Spíše ano | 8 |
| Spíše ne | 0 |
| Ne | 1 |

Tabulka 10 Kvalifikovanost vzdělavatelů (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo popsat, zda jsou zaměstnanci spokojeni s kvalifikovaností vzdělavatelů. 18 % z dotazovaných uvedlo, že jsou se způsobilostí vzdělavatelů spokojeni. 73 % je spíše spokojeno a 9 %, tedy jeden zaměstnanec odpověděl, že není spokojený s kvalifikovaností vedoucích vzdělávacích akcí.

13) Považujete za dostačující možnosti, které Vám firma poskytuje v oblasti vzdělávání a rozvoje, vzhledem k Vaší pracovní pozici?



Graf 10 Možnosti vzdělávání (vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 4 |
| Spíše ano | 6 |
| Spíše ne | 1 |
| Ne | 0 |

Tabulka 11 Možnosti vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že 36 % respondentů, je s možnostmi vzdělávání ve firmě XY spokojeno. 55 % je spíše spokojeno, a 9 % respondentů je těmito možnostmi spíše nespokojeno. Většina dotazovaných, celkem 91 %, je tedy s příležitostmi vzdělávání ve firmě spokojená.

14) Provedl/provedla byste v dosavadním systému vzdělávání ve Vaší firmě nějaké změny? Pokud ano, doplňte:

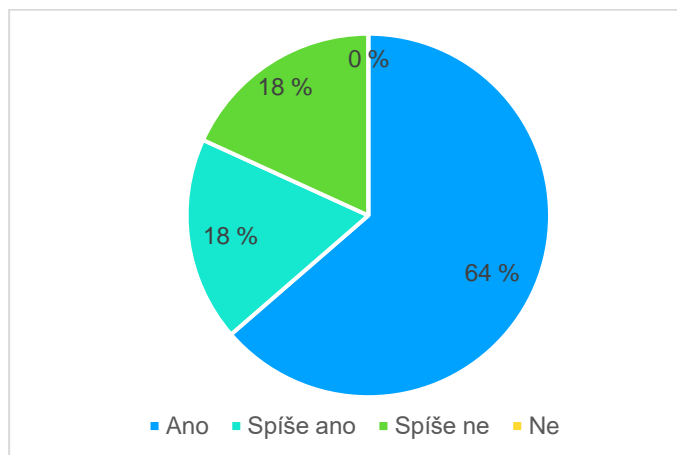
| Více vzdělávacích akcí | Více externích školení | Není potřeba žádných změn |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| workshop | více externích školitelů | |
| rozmanitější možnosti volby | | |
| 3 | 3 | 1 |

Tabulka 12 Změny v dosavadním systému vzdělávání (vlastní zpracování)

Tato otázka slouží, jako doplňující k otázce číslo 13. Opořádělo na ni celkem 6 respondentů. Jeden z dotazovaných, jež se řadí mezi ty, jenž uvedli, že by uvítali více vzdělávacích akcí, také zmínil, že některá školení, zejména ta externí, jsou již slibována několik let a stále neproběhla. Nejspíše z finančních důvodů. Jedná se například o prezentační dovednosti nebo emoční inteligenci.

Respondent, který se řadí mezi ty, jenž napsali, že by chtěli více externích školení zase uvedl, že by více upřednostňoval externí školení formou face to face místo online formy. Další pak, že by měl zájem o více specializovaných externí školitelů na pracovišti. Jeden z respondentů, který na tuto otázku odpověděl, by žádné změny ve vzdělávacím systému neprovedl.

15) Cítíte se být motivován, motivována k účasti na vzdělávání ve vaší firmě?



Graf 11 Motivace k účasti na vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odpověď | Respondent |
|-----------|------------|
| Ano | 7 |
| Spíše ano | 2 |
| Spíše ne | 2 |
| Ne | 0 |

Tabulka 13 Motivace k účasti na vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou účastníci motivováni ke vzdělávání ve společnosti XY. 64 % účastníků uvedlo, že je ke vzdělávání motivováno. 18 % účastníků je spíše motivováno. 82 % respondentů je tak pociťují motivaci ke vzdělávání ve firmě. 18 % respondentů odpovědělo, že motivováni spíše nejsou.

16) Existuje něco, co by Vaši motivaci k dalšímu vzdělávání zvýšilo?

Pokud ano, doplňte.

| Zaměstnanec je motivován | Aktivní zapojení do výuky | Změna v dosavadním vzdělávacím systému |
|--------------------------|---------------------------|---|
| | škola hrou | realizace slíbených školení |
| | | více externích pracovníků na pracovišti |
| 1 | 1 | 2 |

Tabulka 14 Zvýšení motivace k účasti na vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otevřená otázka opět sloužila k doplnění předchozí otázky číslo 15, týkající se motivace ke vzdělávání ve firmě. Na tuto otázku odpověděli

4 respondenti. Jeden respondent uvedl, že je k dalšímu vzdělávání motivován. Další z dotazovaných by preferoval formu „škola hrou“. Dva pracovníci odkazovali na svoji odpověď v otázce číslo 14. Tedy zajištění realizace slíbených školení a preference více externích pracovníků na pracovišti.

17) Chybí Vám ve Vašem vzdělávacím plánu nějaká konkrétní oblast, ve které byste se chtěl/chtěla do vzdělávat? Pokud ano, doplňte.

| Soft skills | Individuální angličtina | Respondent je spokojen s dosavadním vzděláváním |
|--------------------|-------------------------|---|
| time management | | |
| stress management | | |
| emoční inteligence | | |
| 2 | 1 | 1 |

Tabulka 15 Nedostatek v oblasti vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpověděli 4 respondenti. Jeden z dotazovaných uvedl, že mu v jeho vzdělávacím programu chybí školení v oblasti time managementu a stress managementu. Druhý respondent napsal, že mu vyloženě žádné školení nechybí, ale uvítal by další vzdělávání týkající se emoční inteligence. Další z dotazovaných uvedl, že mu v jeho plánu chybí individuální angličtina. Jeden respondent odpověděl, že žádnou chybějící oblast v jeho vzdělávacím programu neviduje.

18) Chcete-li, aby bylo adresně pracováno s Vašimi odpověďmi, uveďte jméno, aby Vás mohl pracovník personálního oddělení kontaktovat.

V rámci zachování anonymity zaměstnanců firmy, nebudu odpovědi na tuto otázku zveřejňovat. Interpretuji pouze odpověď jedné respondentky, která uvedla, že nepotřebuje, aby ji personalistka kontaktovala, jelikož je komunikace mezi nimi dostatečná.

7 Diskuse

Na základě tohoto dotazníkového šetření a podotázek, které jsem stanovila, zachycuji některé nedostatky tohoto vzdělávacího systému z pohledu vybrané skupiny zaměstnanců.

- Jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním způsobem vzdělávání ve firmě?
- Jsou zaměstnanci motivovaní pro vzdělávání ve firmě?
- Považují zaměstnanci komunikaci s personálním oddělením a nadřízeným pracovníkem v oblasti vzdělávání za dostatečnou?
- Jaké nedostatky ve vzdělávacím systému zaměstnanci pocítují?
- Jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním způsobem vzdělávání ve firmě?

Většina respondentů, celkem 90 %, odpověděla, že je spokojena s druhem školení, které doposud absolvovala. Dle jednoho respondenta proběhlo vzdělávacích akcí málo, a to především v oblasti měkkých a manažerských dovedností. Nicméně zbylí dotazovaní tento neevidují. V otázce číslo 9 také 100 % respondentů uvedlo, že jsou s možnostmi vzdělávání ve firmě spokojeni.

- Jsou zaměstnanci motivovaní pro vzdělávání ve firmě?

9 z 11 zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že jsou ke vzdělávání motivováni. 2 pracovníci odpověděli, že motivováni spíše nejsou. Na navazující otázku existuje něco, co by Vaši motivaci k dalšímu vzdělávání zvýšilo? Zaměstnanci nejčastěji odpovídali, že pocítují absenci externích specializovaných vzdělavatelů. Jelikož je firma specializovaným výrobním závodem, je těchto vzdělavatelů na pracovišti třeba.

- Považují zaměstnanci komunikaci s nadřízeným pracovníkem v oblasti vzdělávání za dostatečnou?

9 zaměstnanců z 11 se považuje za dostatečně informované v možnostech dalšího vzdělávání. Dva respondenti však pociťují informace, kterých se jim od svého zaměstnance v této oblasti dostalo za nedostatečné.

- Jaké nedostatky ve vzdělávacím systému zaměstnanci pociťují?

V otázce číslo 14, někteří respondenti uvedli, že určitá školení, zejména externí, jsou slibována už několik let a stále neproběhla. Předpokládají, že důvodem jsou finance. Pokud však tyto školení neproběhnou (například prezentační dovednosti, emoční inteligence), není je pak možné jejich podřízeným zapsat ve vzdělávacím systému jako splněná. V otázce číslo 17 zase respondenti zaznamenali, že by uvítali více školení soft skills. Například stress management, time management a školení emoční inteligence.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce je deskripce současného způsobu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Firma se specializuje na výrobní průmysl a řadí se mezi velké podniky s korporátním charakterem. Systém vzdělávání a rozvoje je zde tedy poněkud komplexnější, než je tomu malých podniků.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji řízení lidských zdrojů, zastřešujícímu konceptu firemního vzdělávání a systematickému vzdělávání ve firmách. V praktické části provádím deskripci vzdělávacího systému současných zaměstnanců společnosti. Výzkumnou otázku jsem rozšířila o pohled vybrané skupiny zaměstnanců na tento systém. Jejich spokojenost s dosavadním způsobem vzdělávání jsem zjišťovala prostřednictvím dotazníkového šetření, na jehož základě jsem popsala některé jeho nedostatky. Jelikož společnost v současné době eviduje přes 900 zaměstnanců, rozhodla jsem se dotazníkové šetření zaměřit na střední management podniku. Na základě skutečnosti, že tato skupina zaměstnanců prostupuje napříč organizační strukturou i vzdělávacím spektrem firmy.

Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY je spleť a jasně strukturovaný. Skládá ze tří základních oblastí – základního vzdělávání, obecného rozvoje a individuálního rozvoje. Vzdělávání a rozvoj se plánuje na základě požadavků na konkrétní pracovní místo, které vyjadřují kompetenční modely.

Ačkoliv v rámci dotazníkového šetření respondenti vyjádřili nespokojenost s určitými faktory, jejich odpovědi byly převážně kladné. S dosavadním systémem vzdělávání jsou spokojeni, považují komunikaci v této oblasti za dostačující a vyhovují jim druhy vzdělávacích akcí, jež

se účastní. Nicméně by někteří uvítali více interaktivních forem vzdělávání, zejména workshopů. Jelikož se jedná o výrobní závod, vyjádřili také zájem o více externích specializovaných školitelů na pracovišti. Pro zaměstnance, jenž spadají do středního managementu firmy, je také důležité, aby se naplánovaná, převážně externí školení skutečně konala. Pokud se tak v některých případech neděje, jejich podřízení ztrácí motivaci k dalšímu vzdělávání. Jedná se však spíše o výjimky.

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY je na vysoké úrovni, dbá na potřeby každého zaměstnance a je systémově organizováno tak, že firma intenzivně dohlíží na vypsání a realizování vzdělávací akce. Nezaměřuje se pouze na školení povinná ze zákona a dohlížejících organizací, ale také na individuální rozvoj svých zaměstnanců.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání (3., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
<https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-786252/#>
- Bartoňková, H. (2010) *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Beatty, K., & Huges, R. (2005). *Five Steps to Leading Strategically*.
file:///C:/Users/kamca/Downloads/Employee_Training_and_Development_book.pdf
- Bělina, M. a kol. (2010). *Pracovní právo*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada.
- Dr. S. Rabiyyathul, R., & Vasanthi, S. (2019). *On the job training implementation and its benefits*. https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyyathul-Basariya/publication/331486221_ON_THE_JOB_TRAINING_IMPLEMENTATION_AND_ITS_BENEFITS/links/5c7cb799a6fdcc4715acaf0e/ON-THE-JOB-TRAINING-IMPLEMENTATION-AND-ITS-BENEFITS.pdf
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing s.r.o.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání managerů*. Grada.

- Havlíčková, D., & Žárská, K. (2012). *Kompetence v neformálním vzdělávání*. https://play.google.com/store/books/details?id=vpDeBgAAQBAJ&rdid=bookvpDeBgAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport
- Hirvonen, I. (2022). *Employee development*. In Valamis. <https://www.valamis.com/hub/employee-development#what-is-employee-development>
- Hroník, F. (2006). *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Grada. <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-798353/>
- Kazanas, H., & Rothwell, W. (1994). *Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*. https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=l6KKjy14wvUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=on+the+job+training+rothwell&ots=EVH9VvNh9_&sig=6uuDK41IdvT-PCyhWbSODMImATY&redir_esc=y#v=snippet&q=steps&f=false
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2013). *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno. <https://docplayer.cz/13194644-Ladislav-koubek-psychologie-v-rizeni-lidskych-zdroju.html>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha Management Press.
- McNall, L. A. (8 Jul 2010n. 1.). *The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention*. *The Journal Of Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668800802050350>

- Morawitzová, S. (2015). *Metody vzdělávání mimo pracoviště*.
<https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>
- Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu*. Andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
- Slabá, P. (2006). *Výroční zpráva HVB Bank 2006*. <https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty/hvb2006.pdf>
- Smith, E. (2002). *Theory and practice: the contribution of off-the-job training to the development of apprentices and trainees*, *Journal of Vocational Education and Training*.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13636820200200208>
- Tureckiová, M, Veteška, J. (2011). *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Rozled.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.

Seznam zkratek

| | |
|------|---------------------------------------|
| BOZP | bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| HR | human resources |
| HRT | human resources team |
| PO | požární ochrana |

Seznam schémat

| | |
|--|----|
| Schéma 1 Model strategického řízení podle Armstronga | 18 |
| Schéma 2 Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY | 41 |
| Schéma 3 Rozvojové příležitosti podle kompetenčního modelu | 42 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Pohlaví..... | 45 |
| Graf 2 Věková kategorie..... | 46 |
| Graf 3 Spokojenost s druhy školení..... | 47 |
| Graf 4 Spokojenost s obsahem vzdělávacích akcí | 49 |
| Graf 5 Konformita..... | 50 |
| Graf 6 Spokojenost s možnostmi vzdělávání ve firmě..... | 50 |
| Graf 7 Informovanost o vzdělávacích akcích | 51 |
| Graf 8 Spokojenost s množstvím vzdělávacích akcí | 52 |
| Graf 9 Kvalifikovanost vzdělavatelů..... | 53 |
| Graf 10 Možnosti vzdělávání..... | 53 |
| Graf 11 Motivace k účasti na vzdělávání..... | 55 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Pohlaví | 46 |
| Tabulka 2 Věková kategorie | 46 |
| Tabulka 3 Spokojenost s druhy školení | 47 |
| Tabulka 4 Jakému druhu vzdělávání dávají zaměstnanci přednost | 48 |
| Tabulka 5 Spokojenost s obsahem vzdělávacích akcí..... | 49 |
| Tabulka 6 Konformita | 50 |
| Tabulka 7 Spokojenost s možnostmi vzdělávání ve firmě..... | 51 |
| Tabulka 8 Informovanost o vzdělávacích akcích..... | 51 |
| Tabulka 9 Spokojenost s množstvím vzdělávacích akcí..... | 52 |
| Tabulka 10 Kvalifikovanost vzdělavatelů | 53 |
| Tabulka 11 Možnosti vzdělávání | 54 |
| Tabulka 12 Změny v dosavadním systému vzdělávání..... | 54 |
| Tabulka 13 Motivace k účasti na vzdělávání..... | 55 |
| Tabulka 14 Zvýšení motivace k účasti na vzdělávání | 55 |
| Tabulka 15 Nedostatek v oblasti vzdělávání..... | 57 |

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Spokojenost zaměstnance se vzděláváním ve firmě

Dobrý den, jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci, a v rámci mé bakalářské práce bych Vás ráda porosila o několik minut Vašeho času pro vyplnění dotazníku, který se týká vzdělávání ve Vaší firmě. Dotazník je anonymní a zabere Vám jen několik minut Vašeho času. Většina otázek je uzavřených, u některých máte možnost doplnit vlastní poznámky a připomínky.

Předem děkuji za Váš čas a vyplnění tohoto dotazníku.

1. Jste *

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte? *

- a) 18-30
- b) 31-45
- c) 46-55
- d) 55 a více

3. Vyhovují Vám druhy školení (online kurzy, jazykové kurzy, školení

povinná ze zákona...), kterých se účastníte? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

d) Ne

4. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/odpověděla ne/spíše ne, uveďte, proč Vám tyto druhy školení v rámci vzdělávání ve Vaší firmě nevyhovují /spíše nevyhovují.

5. Jakému způsobu vzdělávání dáváte přednost (přednášce, workshopu, e-learningu, asistování, mentoringu, stínování, koučinku...)?

6. Jste spokojen/spokojena s obsahem a náplní vzdělávacích akcí, které jste dosud v rámci firemního vzdělávání absolvoval/absolvovala? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/odpověděla ne/spíše ne, uveďte s čím jste nespokojen/nespokojena.

8. Cítíte se v průběhu vzdělávací akce komfortně? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Jste spokojen/spokojena s možnostmi vzdělávání ve Vaší firmě? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Považujete se za dostatečně informovaného/informovanou vaším nadřízeným o probíhajících vzdělávacích aktivitách ve Vaší firmě? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Vyhovuje Vám množství vzdělávacích akcí ve vaší firmě? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jste spokojen/spokojena s kvalifikovaností vzdělavatelů, kteří vedou vzdělávací akce? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Jste spokojen/spokojena s kvalifikovaností vzdělavatelů, kteří vedou vzdělávací akci? *

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

14. Považujete za dostačující možnosti, které Vám firma poskytuje v oblasti vzdělávání a rozvoje, vzhledem k Vaší pracovní pozici? *

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

15. Provedl/provedla byste v dosavadním systému vzdělávání ve Vaší firmě nějaké změny? Pokud ano, doplňte:

16. Cítíte se být motivován, motivována k účasti na vzdělávání ve vaší firmě? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Existuje něco, co by Vaši motivaci k dalšímu vzdělávání zvýšilo?
Pokud ano, doplňte.

18. Chybí Vám ve Vašem vzdělávacím plánu nějaká konkrétní oblast, ve které byste se chtěl/chtěla do vzdělávat? Pokud ano, doplňte.

19. Chcete-li, aby bylo adresně pracováno s Vašimi odpověďmi, uveďte jméno, aby Vás mohl pracovník personálního oddělení kontaktovat.