

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Romana Kaiserová

**Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců ve vybrané
společnosti**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Romana Kaiserová

**Identification of training needs of employees in a given
company**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. 2. 2017

.....

Romana Kaiserová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za vedení práce a jeho cenné rady.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, které úzce souvisí s firemním vzděláváním, je souhrnně popsán celý vzdělávací proces v organizacích, jeho metody a vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích procesů. Praktická část na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky a analýzy uvnitř organizace popisuje systém vzdělávání ve vybrané společnosti, jaké jsou kladeny požadavky na vzdělávání zaměstnanců a jak probíhá identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců. Z těchto poznatků je zpracováno zhodnocení systému vzdělávání a návrh na zkvalitnění vybraných prvků systému.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, profesní andragogika, řízení lidských zdrojů, vzdělávací potřeba, vzdělávací proces, učící se organizace.

Annotation

The thesis focuses on the analysis of training needs of employees in a given company. In the theoretical part are defined basic concepts that are closely related to corporate training, is summarized on the whole learning process in organizations, its methods and evaluating the effectiveness of educational processes. The practical part based on interviews with executives and analysis within the organization describes the education system in selected companies, which are requirements for staff training and how the identification of training needs of employees. From these findings it is processed by the evaluation of the education system and the proposed improvement of selected elements of the system.

Keywords

Corporate education, educational need, educational proces, Human Resource Management, learning organization, professional Adult Education.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů	12
1.2 Učíci se organizace	16
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
2.1 Integrace analýzy vzdělávacích potřeb do strategie firemního vzdělávání	22
2.2 Zdroje analýzy vzdělávacích potřeb	25
2.2.1 Vnější prostředí.....	26
2.2.2 Vnitřní prostředí.....	29
2.3 Druhy analýzy vzdělávacích potřeb.....	31
2.4 Firemní vzdělávání v kontextu profesní andragogiky	33
3 SYSTEMATICKÉ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	37
3.2 Plán vzdělávacího procesu.....	40
3.3 Realizace vzdělávacího procesu	41
3.4 Metody vzdělávacích procesů.....	44
3.5 Hodnocení vzdělávacích procesů.....	46
3.6 Posouzení efektivity vzdělávacích procesů	49
PRAKTICKÁ ČÁST	52
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	52
4.1 Současný průběh vzdělávání v TMV SS, s. r. o.	53
4.1.1 Školení povinná ze zákona.....	53
4.1.2 Ostatní školení	54
5 SAMOSTATNÝ VÝZKUM.....	55
5.1 Vymezení výzkumného cíle, výzkumných otázek a metodologie.....	55
5.1.1 Kvalitativní výzkum.....	55
5.1.2 Technika rozhovoru	56
5.2 Výzkumný vzorek a časová organizace výzkumu	58

5.3	Přepisy rozhovorů	58
5.3.1	Rozhovor č. 1	58
5.3.2	Rozhovor č. 2	61
5.3.3	Rozhovor č. 3	64
5.4	Analýza procesu vzdělávání ve společnosti TMV SS, s. r. o.	68
5.4.1	Současné firemní vzdělávání	68
5.4.2	Vzdělávací cíle organizace a požadavky kladené na uchazeče o zaměstnání	70
5.4.3	Identifikace potřeb vzdělávání	71
5.4.4	Vzdělávání v budoucnu.....	73
5.5	Interpretace výsledků výzkumu	73
5.6	Návrh na zkvalitnění systému vzdělávání v TMV SS, s. r. o.	75
5.6.1	Návrh akčního plánu „Identifikace silných a slabých stránek zaměstnanců“	77
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí personálního řízení v organizaci a mezi jeho cíle patří nalézt soulad mezi znalostmi a dovednostmi pracovníka a potřebami organizace. Vzhledem k tomu, že se požadavky na odborné znalosti a dovednosti pracovníků ve společnosti neustále mění, je nezbytné, aby se soustavně v oboru vzdělávali a tyto své znalosti a dovednosti si rozšiřovali a prohlubovali je.

V dnešní době si již i mnoho malých a středních organizací uvědomuje, že pokud chtějí být v dynamicky se rozvíjejícím prostředí úspěšné a konkurence schopné, je potřeba se pečlivě věnovat kvalitě svých zaměstnanců, kterým je nutné umožnit se dále profesně rozvíjet a vzdělávat. Kvalita lidských zdrojů se tedy stává konkurenční výhodou a právě samotní zaměstnanci jsou pro organizaci klíčovým faktorem k úspěšnému dosahování cílů. Vzdělávání pracovníků je finančně i časově velmi náročné, proto je důležité, aby každá vzdělávací akce byla podrobně analyzována a vyhodnocena a v případě nalezení slabých stránek byla sjednána náprava. S investováním prostředků do vzdělávání zaměstnanců se mohou pojít i určitá negativa, jako jsou například vysoké náklady, velká časová prodleva, kdy je možné změřit výsledek vzdělávání, ale také neexistující záruka, že zaměstnanec, který absolvoval vzdělávací kurz, v organizaci zůstane. Avšak pokud se organizace rozhodne do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců investovat, je velmi důležité, aby plán vzdělávání vycházel nejen z potřeb organizace, ale zároveň i z potřeb samotných zaměstnanců. Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších prvků při vytváření systematického firemního vzdělávání.

Diplomová práce je koncipována jako teoreticko-empirická. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, které se zabývají jejími hlavními aktivitami, jako je strategický rozvoj lidských zdrojů a dále je definován pojem učící se organizace. Další kapitola se zabývá firemním vzděláváním, jak by měla probíhat integrace analýzy vzdělávacích potřeb do strategie firemního vzdělávání, jaké jsou zdroje pro tuto analýzu, a dále pojednává o kontextu firemního vzdělávání z pohledu profesní andragogiky. Kapitola systematického firemního vzdělávání se

věnuje jednotlivým fázím vzdělávacího procesu od identifikace potřeb vzdělávání, přes jeho naplánování, realizaci až po jeho hodnocení a posouzení efektivity vzdělávacího procesu. Cílem teoretické části je nastínit významnost firemního vzdělávání a podat jakýsi ucelený obraz faktorů, které s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců souvisí.

Empirická část práce využívá poznatky z části teoretické k provedení výzkumu v organizaci TMV SS, s. r. o., který se zaměřuje na analýzu systému vzdělávání, jak jsou identifikovány potřeby vzdělávání zaměstnanců, jaké požadavky na vzdělávání jsou na zaměstnance kladeny a jaké zdroje pro vzdělávání zaměstnanců organizace využívá. Před započítím šetření budou stanoveny výzkumné otázky, na které bude zodpovězeno v závěru kapitoly věnované samostatnému výzkumnému šetření. Výzkum bude zpracován kvalitativní metodou na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace a jejich následné analýzy. Interpretace výsledků by měla vést k návrhům opatření, která by mohla organizaci TMV SS, s. r. o. pomoci ke zkvalitnění vybraných prvků systému vzdělávání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem „řízení lidských zdrojů“, který je odvozen z anglického Human Resource Management (HRM), je v dnešní době používán v literatuře, ale i v běžném životě, ve dvou různých, spolu souvisejících, významech. Jak uvádí Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 9) první význam označuje personální práci (nebo též personalistiku), která se zaměřuje na řízení a vedení lidí v organizaci. Druhý význam autoři spatřují v současném pojetí personální práce, její přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

Definování samotného pojmu „lidské zdroje“, který je odvozen z anglického slovního spojení Human Resources (HR), uvádí odborná literatura rovněž v několika významech. Nejčastěji jsou tímto pojmem označováni lidé, kteří v organizaci pracují, dále pak personální práce, která se týká řízení a vedení lidí v organizaci. Tímto termínem lze označit personální útvar, ale i samotné personalisty, kteří se přímo starají o řízení a vedení lidí v organizaci.

Koubek (2007, s. 14) popisuje, že v souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s několika termíny, které jsou často považovány za synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Pojmy personální práce nebo personalistika jsou často používány jako nejobecnější označení specifické oblasti řízení a vedení lidí v organizaci, přičemž termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů literatura vnímá jako jednotlivé vývojové etapy a koncepce personální práce, její postavení v hierarchii řízení organizace a vyjádření odlišných přístupů k řízení a vedení lidí v organizaci.

Armstrong (2007, s. 27) definuje pojem řízení lidských zdrojů 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 organizace*“.

Veber (2006, s. 168) vnímá řízení lidských zdrojů jako progresivní formu personálního managementu, který je možné popsat jako organizování procesu změn jak ve struktuře, tak i v kvalitě lidských zdrojů. Tyto zdroje by měly být v souladu s potřebami organizace, které jsou definovány určitými požadavky ekonomického a sociálního prostředí organizace, jejími vnitřními vývojovými záměry, ale i požadavky

lidí, kteří v organizaci pracují. „Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy)“.

Koubek (2007, s. 16) vidí cíl řízení lidských zdrojů v základním pojetí, kdy má sloužit k tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zvyšoval. K tomu, aby organizace úspěšně dosahovala stanovených cílů, potřebuje i jiné zdroje jako jsou například zdroje materiální, finanční nebo informační, kdy jejich neustálé získávání, propojování a využívání, lze označit za hlavní úkol řízení organizace.

1.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů je horizontální strategií, která vychází ze strategie organizace a klade si otázky, jakých cílů je třeba dosáhnout v oblasti řízení lidských zdrojů, aby organizace dosáhla hlavních strategických cílů. Ze strategie řízení lidských zdrojů vychází strategie vzdělávání zaměstnanců a osobního rozvoje.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 45) v souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů charakterizují několik klíčových pojmů:

Konkurenční výhoda - je spojena s tvorbou hodnot pro zákazníka a s neustálým zvyšováním postavení organizace na trhu.

Způsobilost zdrojů – souvisí s udržením strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi.

Kritické faktory úspěchu – charakterizují okruh výkonnosti, jsou důležité pro dosahování cílů organizace.

Synergie – označuje situace, kdy výkon společně působících jednotek v organizaci je větší než při součtu výkonnosti jednotlivých částí.

Armstrong (2007, s. 443) definuje základní cíl strategického rozvoje lidských zdrojů jako „zvýšení schopnosti lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody“. Jedná se tedy o zajištění toho, aby organizace měla k dispozici správnou kvalitu lidí, a tím bylo zabezpečeno uspokojení

stávajících i budoucích potřeb organizace. Tohoto stavu bude dosaženo v případě, že organizace bude mít vytvořen promyšlený a komplexní rámec pro rozvíjení lidí.

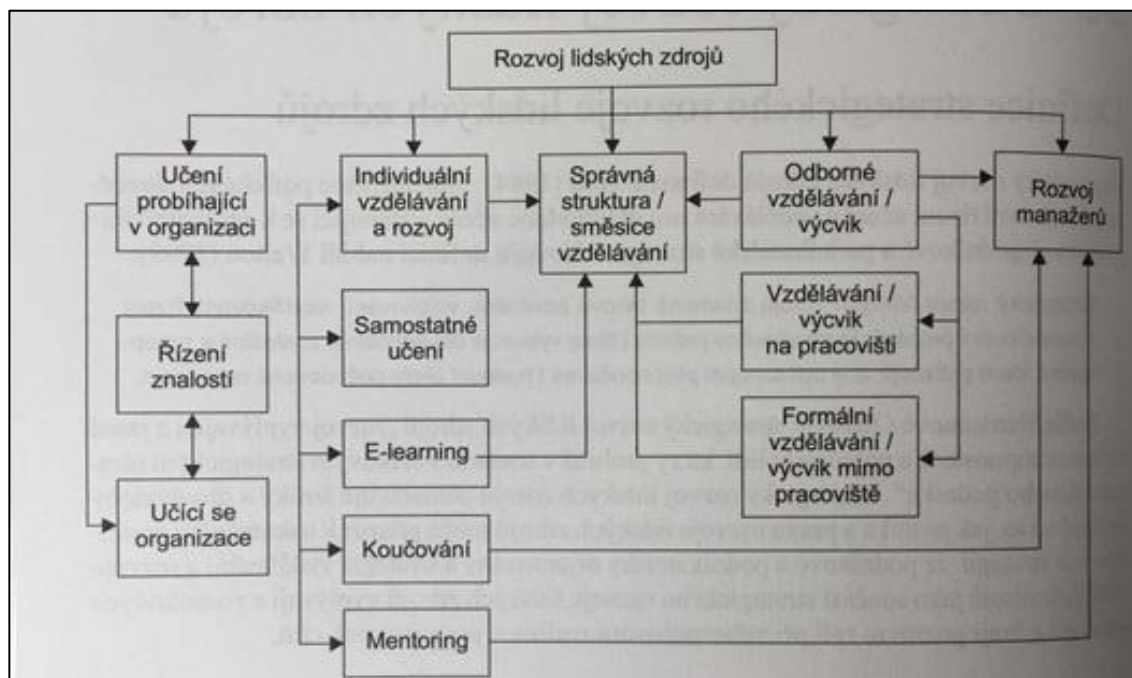
Armstrong (2007, tamtéž) dále popisuje, že konkrétní cíle strategického rozvoje lidských zdrojů jsou „rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny“. Ačkoliv je strategický rozvoj lidských zdrojů vnímán jako záležitost podnikově a podnikatelsky orientovaná, je potřeba při jeho vytváření brát v úvahu i individuální potřeby a aspirace. Nemělo by se zapomínat na důležitou část politiky rozvoje lidských zdrojů, kterou je péče o zaměstnatelnost lidí uvnitř organizace i mimo ni.

Hlavní aktivity rozvoje lidských zdrojů v organizaci Armstrong (2007, s. 444) rozděluje do těchto celků:

1. Učení probíhající v organizaci.
2. Individuální vzdělávání a rozvoj.
3. Správná struktura vzdělávání.
4. Odborné vzdělávání a výcvik.
5. Rozvoj manažerů.

Každá z uvedených aktivit, ať už se jedná o formální nebo neformální přístup, obsahuje na sebe navazující aktivity organizace, které jsou spolu ve vzájemné souvislosti, jak je uvedeno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 444)

Odborná literatura obsahuje velké množství přístupů ke strategickému rozvoji lidských zdrojů, například Cimbálníková (2013, s. 35) uvádí tento přehled:

Strategické řízení rozvoje lidských zdrojů založené na zdrojích.

Přístup této strategie je zaměřen na uspokojování potřeb organizace v oblasti lidského kapitálu, kdy konkurenční výhody lze dosáhnout v tom případě, že organizace má možnost získávat a dále rozvíjet lidské zdroje, které organizaci umožní se rychleji učit. Výsledky tohoto učení pak organizace může využít efektivněji než konkurence. Důležitá je i existence hodnot a kultury, které jsou pro organizaci specifické - ty ji stmelují a dávají jí směr.

Přístupy opírající se o řízení a rozvoj pracovníků zaměřené na vysoký výkon.

Tento přístup je zaměřen na přesné postupy při získávání a výběru zaměstnanců, dále na rozsáhlé aktivity rozvoje a vzdělávání, na dobře zpracovaný systém odměňování a také na procesy řízení pracovního výkonu. Tato strategie může být charakterizována jako snaha o kulturu rozvoje a výkonu organizace.

Model řízení a rozvoje zaměřeného na vysokou míru oddanosti.

Je to forma řízení, která se snaží o to, aby chování jedinců v organizaci bylo primárně regulováno jimi samotnými, než aby bylo usměrňováno sankcemi, a také aby vztahy v organizaci byly založeny na vysokém stupni důvěry.

Beer a kol. (In: Armstrong, 2007, s. 120) popisuje přístupy k vytváření organizace s vysokou mírou oddanosti takto:

- vytváření kariérních žebříčků a kladení důrazu na vzdělavatelnost a oddanost na všech úrovních organizace,
- vysoká úroveň funkční flexibility, kdy se opouští od stabilních a strnulých popisů pracovních pozic,
- zredukování úrovní řízení, vymýcení rozdílného zacházení s pracovníky napříč celou organizací,
- důsledné spoléhání na týmovou strukturu pro účely šíření informací, strukturování a organizaci práce a řešení problémů.

Řízení a rozvoj zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků.

Tento přístup podle Cimbálikové (2013, s. 36) znamená „*zacházení s pracovníky jako s partnery, jejichž zájmy jsou respektovány a kteří mají důležitý hlas v záležitostech, které se jich týkají. Soustřeďuje se na komunikaci a zapojování pracovníků do rozhodování a řízení*“. Cílem této strategie je vytvoření takového klima v organizaci, kdy dialog mezi manažery a členy jejich týmu bude mít nezastupitelné místo. Účelem tedy bude definování očekávání a sdílení informací o poslání, vizích, hodnotách a cílech organizace.

Jak bylo výše popsáno, strategie rozvoje lidských zdrojů vychází z několika přístupů, které obsahují aktivity, jež napomáhají k dosahování cílů v rozvoji lidských zdrojů. Tato strategie je nedílnou součástí strategického plánu celé organizace. Poukazuje na nutnost respektovat hodnoty organizace a sleduje úroveň schopností pracovníků. Při nerespektování těchto aspektů nelze počítat s aktivní účastí pracovníků na plnění stanovených cílů organizace. Jak uvádí Cimbáliková (2013, s. 41) „*realizace strategie rozvoje lidských zdrojů je v dnešních úspěšných organizacích naplňována metodou „učící se organizace*“. Základním úkolem rozvoje lidských zdrojů této strategie je vytvořit takové prostředí, ve kterém se bude celá organizace učit“.

1.2 Učící se organizace

Pojetí učící se organizace lze chápat jako proces, kdy dochází k tvůrčímu a aktivnímu osvojování nových znalostí a dovedností. Nejedná se o klasické vzdělávání, ale o učení se všech pracovníků organizace, které se prolíná všemi úrovněmi organizace.

Stýblo (1998, s. 66) charakterizuje učící se organizace jako organizace, které jsou založeny na dovednostech, tvořivosti a přenosu znalostí a prozíravosti. Pro tyto organizace je typické systematické řešení problémů, soustavné zdokonalování učení se z předchozích zkušeností, učení se od jiných a dosahování konkurenceschopnosti rychlým a efektivním přenosem nejnovějších poznatků a jejich následné zprostředkování pracovníkům prostřednictvím vzdělávacích a tréninkových programů.

Častorál (2010, s. 99) vnímá učící se organizaci jako „*soubor teoretických přístupů, metod, modelů a algoritmů k řešení složitých úkolů. Základním je integrace dílčích komponent do větších celků s novou kvalitou chování. Učení se je vlastností živých organismů, které jim v přírodě dává mimořádné postavení. Zahrnuje i adaptaci na měnící se prostředí*“.

Avšak nejčastěji je v literatuře citován autor Peter Senge, který je považován za autora tohoto pojmu. Senge (In: Armstrong, 2007, s. 450) definoval učící se organizaci jako organizaci „*kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně*“.

Senge (2007, s. 24) popisuje učící se organizaci jako komplex, dynamický systém, který se musí neustále adaptovat na vnitřní i vnější podmínky. Předkládá konkrétní popis kompetencí, jejichž naplnění utváří učící se organizaci.

Systemové myšlení

Tato disciplína je považována za nejdůležitější, neboť bez ní nelze jevy chápat dynamicky a vcelku. Pomáhá manažerům mít na svět komplexní pohled, porozumět tomu, jak které věci fungují, umožňuje pochopení příčin událostí a také dokázat předvídat budoucí vývoj. Se systémovým myšlením souvisí i snaha o to, aby manažeři

rozuměli souvislostem i mimo rámec jejich pracovních povinností a aby měli zájem o práci svých spolupracovníků.

Osobní mistrovství

Obsah této disciplíny je nepřetržitá snaha zvládnout osobní dovednosti, prohlubování vlastních osobních vizí, soustředění zdrojů energie, vytrvalé úsilí, rozvíjení trpělivosti a objektivní vnímání reality. Hroník (2007, s. 80) doplňuje, že *„nabýt osobního mistrovství znamená schopnost vybírat si to podstatné, nebýt jen reagující bytostí, ale člověkem, který je schopen zaujetí, vášně. Bez zaujetí a vášně se nelze stát mistrem svého oboru. Být mistrem svého oboru však neznamená být jen odborníkem, ale inspirací pro druhé“*.

Mentální modely

Mentální modely jsou především spojeny s hluboce zakořeněnými představami, jsou to zobecněné a názorné představy, které ovlivňují naše vnímání světa a jak v něm jednáme. Tyto představy mohou být odvozeny i od učení se a ze získaných zkušeností z minulosti, avšak mohou ovlivňovat naše současné rozhodování, aniž bychom si této skutečnosti byli vědomi.

A Petříková (2010, s. 47) dodává, že právě uvědomění si a vzájemné sdílení individuálních mentálních modelů je dalším z rysů učící se organizace.

Utváření společně sdílené vize

V rámci organizace je práce s vizemi nesmírně důležitá, zvláště při jejich vytváření a následném přenosu na ostatní pracovníky, kteří by se s vizí měli identifikovat. Při sdílení vize jde zejména o budování a udržení společně sdíleného obrazu budoucnosti, ke které svojí činností organizace směřuje. Petříková (2010, s. 47) dále vysvětluje, že *„učící se organizace musí podporovat vzájemné sdílení osobních vizí tím, že vede zaměstnance k tomu, aby se neostýchali své vize sdělovat ostatním. Sdílené osobní vize se pak stávají jádrem celkové vize organizace – a ta nemůže být v zásadním rozporu s vizemi jednotlivců“*. Petříková (2010, s. 48) ještě dodává, že pro tento přístup sdílení vizí může být nepřekonatelnou překážkou tradiční organizační struktura, kde nejčastěji probíhá sdělování vizí jednosměrně, a to odshora dolů.

Týmové učení

Pro Sengeho (2007, s. 27) je východiskem týmového učení „dialog“, což znamená „*schopnost členů týmu odložit všechny předpoklady a domněnky a zahájit skutečné „společné přemýšlení“*“. Popisuje tak synergický efekt, ke kterému dochází, když rozumové schopnosti týmu převyšují schopnosti jednotlivých členů týmu, zároveň zde dochází ke koordinovanému jednání. Pokud se tým skutečně dokáže učit, nejenže dosahuje výjimečných výsledků, ale zároveň jednotliví členové týmu dosahují rychleji osobního růstu, než by to tomu tak bylo, kdyby byli mimo tým. Z tohoto poznatku vyplývá, že když se nedokážou učit týmy, tak nelze dosáhnout toho, aby se učila organizace. Tichá (2005, s. 84) doplňuje, že „*některé týmy se integrují tak silně, že retrospektivně je téměř nemožné rozpoznat, co je produktem kterého z členu týmu. Takové týmy jsou základní stavební jednotkou učící se organizace*“. Petříková (2010 s. 48) připojuje ještě myšlenku, že učící se organizace by měla podpořit všechny formy týmového učení se, jako je například sebehodnocení, benchmarking, vzájemná komunikace nebo skupinové řešení problémů. Koncept týmového učení je důležitým předpokladem pro efektivní management znalostí.

Všech těchto pět disciplín je nutné uplatňovat najednou, aby se organizace stala učící se. Nelze postupovat jednotlivě a v oddělených časových úsecích a očekávat, že se dostaví stanovený efekt.

Cimbálníková (2013, s. 44) téma učící se organizace shrnuje a uvádí, že základy jsou postaveny na nepřetržitých přeměnách, podpory učení se, týmového pojetí a nové role manažerů a dále na vytvoření vhodného prostředí, což vyžaduje:

- rozvíjení lidských zdrojů jako součást strategických cílů organizace,
- motivování pracovníků a zároveň i všech útvarů ke vzájemné spolupráci,
- aby byly jasně definované nástroje hodnocení výkonnosti organizace,
- zajištění řízení výkonu u každého pracovníka v organizaci,
- zavedení participativního systému řízení,
- pravidelné monitorování a hodnocení jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí organizace,
- existenci sdílení jasně vize organizace založené na znalostech,
- pravidelné srovnávání s nejlepší konkurencí, benchmarking.

Koncept učící se organizace se skládá především z cíleného vzdělávání a systematického řízení a sdílení znalostí.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Lidské zdroje, jejich znalosti a kompetence jsou pro organizaci jediným komplementem, který se časem stráveným v organizaci neopotřebovává, ale naopak se stává hodnotnějším, čímž se významně odlišuje od ostatních zdrojů, se kterými organizace disponuje. Aby bylo možné v organizaci tyto zdroje co nejlépe využívat a zároveň rozvíjet jejich potřebné znalosti a dovednosti, je potřeba, aby v organizaci byl zaveden systém firemního vzdělávání. Hlavním cílem firemního vzdělávání je pomáhat k dosahování stanovených strategických cílů v organizaci, a to právě díky zhodnocování znalostí lidských zdrojů.

Bartoňková (2010, s. 16) charakterizuje firemní vzdělávání jako proces vzdělávání, který je pořádán organizací, a jež zahrnuje jak vzdělávání uvnitř podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, většinou probíhající přímo na pracovišti), tak i vzdělávání externí, které probíhá mimo organizaci (ve vzdělávacím zařízení nebo škole). Palán (In: Bartoňková, 2010, s. 16) doplňuje, že se jedná „o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní“.

Bartoňková (2010, tamtéž) vysvětluje, že subjektivní kvalifikace je soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací, které byly získány v průběhu života a mají potenciál pro využití při výkonu určité činnosti. Objektivní kvalifikaci popisuje kvalifikovanost práce, neboli požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti určité pracovní činnosti.

Koubek (2007, s. 252) v souvislosti s firemním vzděláváním poukazuje na fakt, že pokud chce být organizace úspěšná, tak flexibilita a připravenost na změny je naprosto nezbytná. Flexibilita organizace však závisí na flexibilitě lidí, kteří nejenže jsou připraveni na změnu, ale změnu přijímají, podporují ji a dokážou na ni adekvátně reagovat. Z tohoto důvodu se stává péče o formování pracovních schopností, dovedností a znalostí pracovníků v organizaci jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Avšak nestačí pracovníky vzdělávat tradičními způsoby, jako jsou například zácvik,

doškolení nebo přeškolení, ale je nutné se zaměřit na rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na formování širšího spektra znalostí a dovedností. Právě tyto rozvojové aktivity formují jak flexibilitu pracovníků, tak i jejich potřebnou připravenost na změny.

Koubek (2007, s. 255) v souvislosti s formováním pracovních schopností člověka definuje tři základní oblasti, které jsou pro firemní vzdělávání zásadní:

1. **Oblast všeobecného vzdělávání** – do této oblasti spadají základní a všeobecné znalosti, je orientována převážně na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost a je to oblast, která je řízena a kontrolována státem, tedy se v ní neuplatňuje aktivita organizace.
2. **Oblast odborného vzdělávání** – nebo také oblast formování kvalifikace, v zahraničí označováno jako training, se zaměřuje na proces přípravy na konkrétní povolání, a tím spojené specifické znalosti a dovednosti, dále do této oblasti patří doškolení (prohlubování kvalifikace) a přeškolení (rekvalifikace).
3. **Oblast rozvoje** – je další vzdělávání, které je orientováno na rozšiřování znalostí a dovedností, které jsou nad rámec potřeby k výkonu současného zaměstnání. Rozvoj je více zaměřen na kariéru jedince a formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.

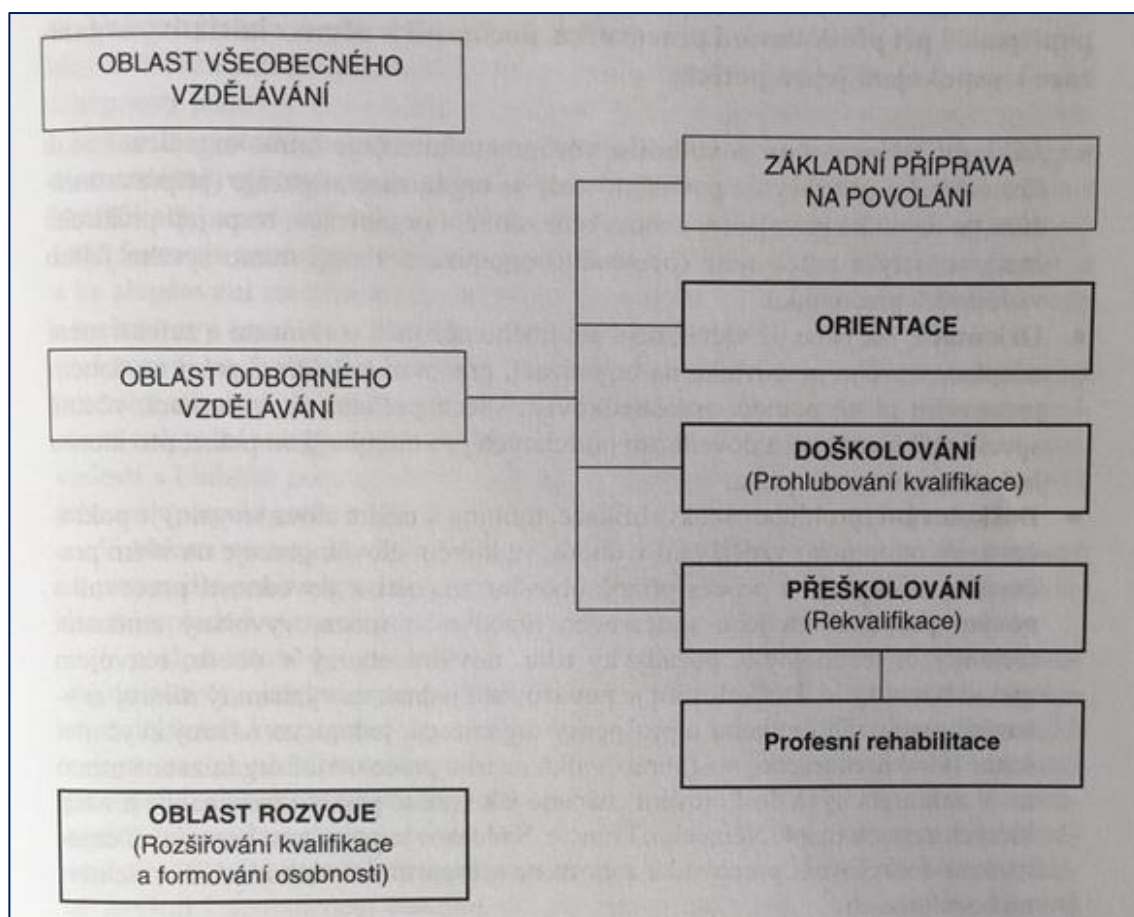
Do firemního vzdělávání Bartoňková (2010, s. 17) zahrnuje tyto oblasti:

- „vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace),
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- rekvalifikaci (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná,
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje)“.

Obrázek číslo 2 popisuje systém a aktivity organizace, kdy orientace, doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace), profesní rehabilitace a oblast

rozvoje (rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti), jsou součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek (2007, s. 255)

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 80) ve své publikaci popisují, že aby „vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie“. A aby bylo možné tohoto dosáhnout je zapotřebí, aby společně spolupracovalo více odborů a oddělení v organizaci a zároveň byla nastavena spolupráce jak s interními, tak i externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

2.1 Integrace analýzy vzdělávacích potřeb do strategie firemního vzdělávání

Pro Bartoňkovou (2013, s. 20) je základním východiskem pro analýzu vzdělávacích potřeb v souvislosti s firemním vzděláváním integrace firemního vzdělávání do ostatních personálních činností a také do dalších firemních procesů. Takto vnímané souvislosti analýzy vzdělávacích potřeb umožňují správné identifikování všech potencionálních zdrojů pro získávání informací, nejen pro popsání potřeb vzdělávání, ale i pro hledání způsobů a nástrojů saturace identifikovaných potřeb. Integraci firemního vzdělávání do ostatních procesů organizace popisuje ve třech úrovních:

1. Vertikální integrace firemního vzdělávání.
2. Horizontální integrace firemního vzdělávání.
3. Spirálovitá integrace firemního vzdělávání.

Vertikální integrace

Bartoňková (2013, s. 21) vnímá vertikální integraci jako napojení firemního vzdělávání na ty firemní procesy a postupy, které jsou nadřazené. V obecné rovině chápe vertikální integraci jako *„uplatnění strategického přístupu k firemnímu vzdělávání – tzn. realizace firemního vzdělávání vycházející z poslání a vize organizace, ze strategie firmy a strategie řízení lidských zdrojů – teprve při znalosti těchto nadřazených procesů a strategií a při čerpání informací z vnějšího a vnitřního prostředí firmy můžeme přistoupit k realizaci firemního vzdělávání, k tvorbě strategie, event. koncepce vzdělávání, systému a plánu vzdělávání, a tudíž k analýze vzdělávacích potřeb“*. A dále dodává, že nástrojem pro zajištění vertikální integrace je metodika Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard (BSC) definuje Veber (2006, s. 435) jako metodu, která představuje vazbu mezi strategií a operativní činností a která klade důraz na měření výkonu, čímž se stává užitečným nástrojem pro tvorbu a implementaci strategie.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 52) uvádějí, že metodu BSC využívají organizace především jako strategický systém řízení, který je určen k řízení dlouhodobé strategie, jako měřicí systém nebo se může jednat o ujasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, dále pak o propojení strategických plánů a ukazatelů, o sladění

strategických iniciativ, zlepšení strategické zpětné vazby a procesu učení se organizace. Metodika BSC se snaží o sjednocení strategie organizace s jeho kulturou, zjednodušuje pochopení strategie organizace ze strany pracovníků a zvyšuje jejich motivaci.

Šmída (2003, s. 62) k tomu dodává, že metodika BSC propojuje veškeré aktivity organizace se strategií, kdy vize a cíle organizace převádí do souboru měřítek výkonnosti, který vytváří rámec pro vyhodnocení jejich kvality a zároveň slouží pro komunikaci strategie. Sleduje výkonnost organizace ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Cíle jednotlivých perspektiv jsou odvozovány od finančních cílů, které jsou směrodatné pro cíle v zákaznické oblasti, ty dále ovlivňují cíle v perspektivě interních procesů a od nich se následně odvíjí cíle pro oblast učení se růstu.

Košťan, Šuleř (2002, s. 117) určují pro každou ze čtyř oblastí kritické faktory úspěchu, kdy spojením vzájemných vazeb příčin a následků kritických faktorů úspěchu se vytvoří strategická mapa, která představuje pohled organizace na její kritické faktory úspěchu (včetně vzájemných vazeb) a ukazuje, jak je chce naplnit.

Horizontální integrace

Bartoňková (2013, s. 23) definuje horizontální integraci jako propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi. Hlavním nástrojem horizontální integrace firemního vzdělávání je využití metodiky řízení podle kompetencí a to z toho důvodu, že pro analýzu vzdělávacích potřeb a realizaci firemního vzdělávání se nejčastěji používají personální činnosti výběru a hodnocení pracovníků a kariérové plánování.

Řízení podle kompetencí, neboli MbC přístup, je autory tohoto pojmu Plamínkem a Fišerem (2005, s. 16) popsán jako „*přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – se v něm setkávají v synergickém vztahu*“. Jedná se tedy o metodiku, která se zabývá organizačními problémy na úrovni konkrétních pracovníků, kteří pro organizaci pracují. Pomocí této metodiky lze tyto konkrétní pracovníky nalézt a zajistit, aby získali kompetence, které jsou zásadní pro výkon jejich práce. Dále tento přístup umožňuje

vidět vzájemné propojení jednotlivých personálních činností a jejich provázanosti s firemním vzděláváním.

Bartoňková (2013, s. 25) považuje za stěžejní koncept v metodice řízení podle kompetencí tzv. kompetenční pravidlo, podle kterého je možné veškeré problémy organizace převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních pracovníků. Je tedy důležité působit přímo na konkrétního jedince, který je vždy nositelem kompetencí. Plamínek, Fišer (2005, s. 68) k tomu doplňují, že výsledkem tohoto procesu je práce na rozvoji konkrétní kompetence pracovníka, který práci vykonává.

Plamínek, Fišer (2005, s. 177) v závěrečném shrnutí uvádí, že *„kompetence jsou dualitou potenciálu (lidských zdrojů), který je součástí světa možností, a výkonu (lidské práce), který je reakcí na svět požadavků. Pokud chybí jedna nebo obě složky této duality, chybí i kompetence“*. Právě tato skutečnost umožňuje horizontální integraci.

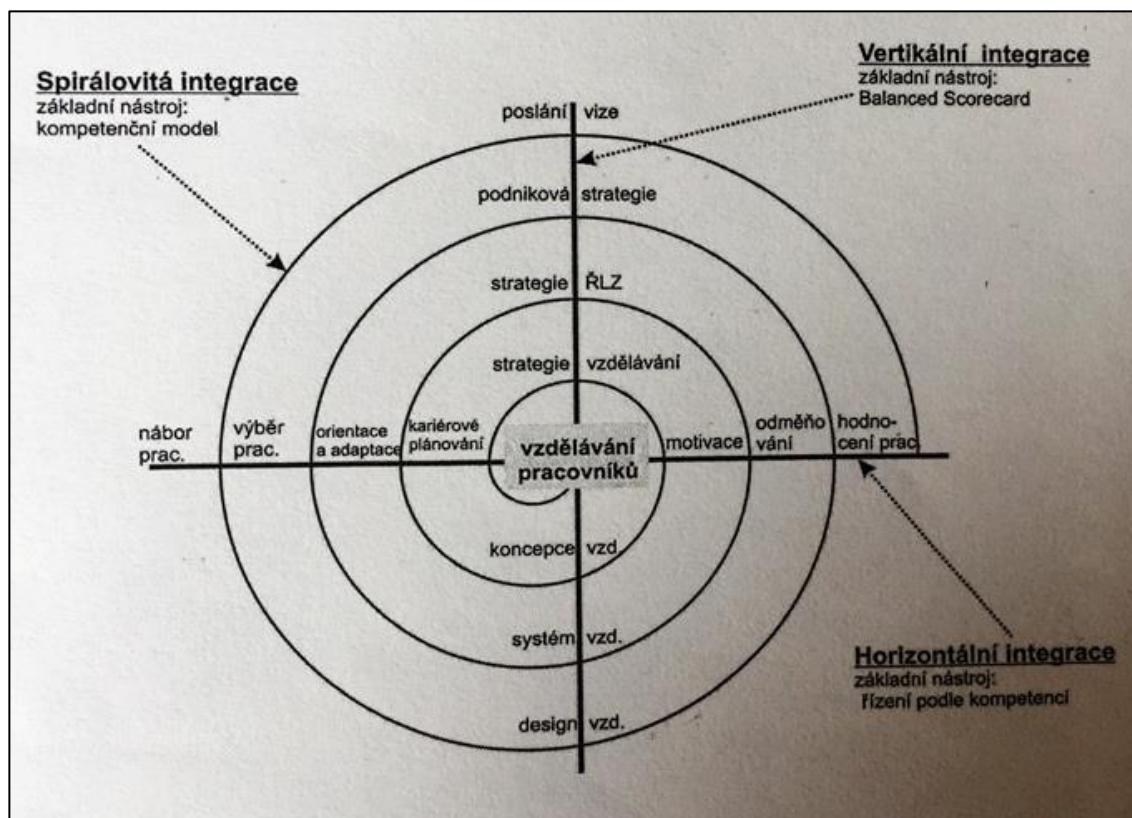
Spirálovitá integrace

Spirálovitá integrace vychází z vertikální a horizontální integrace a z kompetenčního modelu a je zásadní při analýze vzdělávacích potřeb.

Kompetenční model podle Hroníka (2007, s. 68) obsahuje jednotlivé kompetence, které byly vybrány ze všech možných a byly uspořádány podle nějakého klíče. Kompetenční model vychází z návaznosti na organizační a personální strategii a také z jednotlivých personálních činností, tedy z vertikální a horizontální integrace, kdy obě tyto integrace převádí do praktických postupů v rámci organizace.

Bartoňková (2013, s. 26) popisuje kompetenční model jako praktický nástroj spirálovité integrace, která prostupuje celou organizací a tím sjednocuje terminologii pro pracovníky, kteří mají různé odborné a vzdělanostní zázemí – jak je graficky znázorněno na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Modality integrace vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2013, s. 26)

2.2 Zdroje analýzy vzdělávacích potřeb

Podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 85) spočívá analýza vzdělávacích potřeb hlavně ve vyhledávání a shromažďování údajů o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále jaká je výkonnost jednotlivců, týmů a celé organizace a v následném porovnání zjištěných informací s požadovanou úrovní.

Bartoňková (2013, s. 14) rozděluje analýzu vzdělávacích potřeb do jednotlivých fází a to konkrétně do:

1. **přípravná fáze** – v této fázi je zásadní stanovit zdroje pro sběr dat z vnitřního i vnějšího prostředí organizace,
2. **sběr dat** – získávání a analýza informací, identifikace potřeb,
3. **návrh opatření** – samotná tvorba plánu vzdělávání.

V přípravné fázi probíhá sběr informací v interním i externím prostředí organizace, a proto zdroje pro analýzu Bartoňková (2013, s. 31) rozlišuje ve dvou základních úrovních:

1. Na úrovni vnějšího prostředí – analýza okolního prostředí organizace, konkurenční analýza a SWOT analýza, která zasahuje i do vnitřního prostředí organizace.
2. Na úrovni vnitřního prostředí – celoorganizační údaje, informace o pracovním místě, informace o pracovníkovi.

2.2.1 Vnější prostředí

Na úrovni vnějšího prostředí jsou většinou analýzy strategické nebo situační, které by měly sloužit jako zdroj potřebných dat pro samotnou analýzu vzdělávacích potřeb.

Analýza okolního prostředí

Podle Bělohávkova, Košťana a Šuleře (2001, s. 196) je strategická analýza okolního prostředí organizace důležitá především proto, aby upozornila na okolní vlivy a informovala o situaci, ve které se organizace nachází. Analýzu okolního prostředí autoři dále dělí na tyto dílčí analýzy:

1. **Typy prostředí** – tento typ analýzy se zaměřuje na míru nejistoty a nestability, řeší, jaké jsou případně důvody této nestability a jak dále postupovat.
2. **Vlivy prostředí** – zde se jedná o hledání faktorů, které ovlivňují prostředí, ve kterém se organizace nachází, jedná se například o makroekonomické vlivy, kapitálové trhy, konkurenci, změna legislativy, politickou situaci, environmentální politiku, trh práce, kulturní vlivy, dodavatele atd.
3. **PEST analýza** – název analýzy vychází z počátečních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí organizace a to politické, ekonomické, sociální a technologické. Tato analýza prostředí čerpá z informací minulého vývoje a její snahou je správně předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí.
4. **Plánování scénářů** – používá se pro dlouhodobější pohled na budoucí vývoj a situaci, ve které se organizace bude nacházet. Cílem je vypracovat omezený počet logických scénářů a zpracování možných reakcí na ně. Tato analýza

umožňuje díky tvorbě scénářů rychlejší a kvalitnější reakci organizace na změnu, kdy je aspoň teoreticky připravena, než kdyby změna přišla náhle a neočekávaně.

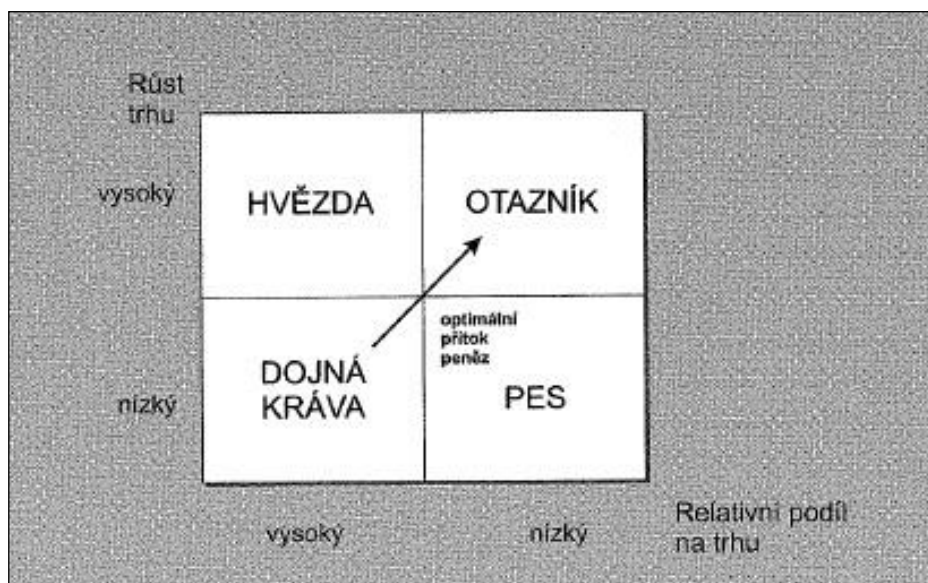
5. **Strukturální analýza prostředí** – tento typ analýzy sleduje konkurenty v odvětví, potencionální nové účastníky, dodavatele, odběratele a alternativní výrobky, používá se především pro vyhodnocení strategických příležitostí organizace a hrozeb konkurence. Výstupy z ní tak mohou být zdrojem informací pro identifikaci nových vzdělávacích potřeb.

Konkurenční analýza

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 205) definují konkurenční analýzu jako konkurenční strategii, která *„zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, které odlišují danou společnost od jejích konkurentů“*. Pro analýzu vzdělávacích potřeb lze čerpat informace z těchto procesů:

1. **Analýza konkurentů** – tato analýza čerpá z informací o pozici organizace vůči jejím konkurentům a vychází z myšlenky, že důkladná znalost konkurence je velmi cennou informací. Často navazuje na předchozí analýzy a řeší silné a slabé stránky konkurence a zároveň i její dlouhodobé cíle.
2. **Strategická skupinová analýza** – čerpá informace z analýzy konkurentů, je zásadním zdrojem informací pro pochopení pozice organizace vůči ostatním konkurenčním společnostem a definuje, která organizace je hlavním konkurentem, v čem a proč organizaci konkuruje. Cílem této analýzy tedy je vytvoření skupiny konkurentů, která má společné konkurenční charakteristiky a strategie. Pro analýzu vzdělávacích potřeb je tato analýza důležitá z hlediska identifikace strategických příležitostí, případně jaké jsou pravděpodobné změny na trhu.
3. **Podíl na trhu a růst trhu** – poslední typ konkurenční analýzy je založen na použití růstu odvětví a podílů na trhu jako indikátor konkurenční pozice organizace. Analýza využívá tzv. Bostonskou matici, neboli matici BCG, která využívá čtyř kvadrantů pro strategické obchodní jednotky, které jsou v odlišných situacích, pokud se jedná o tok hotovosti.

Obrázek 4: Bostonská matice (matice růstu/podílu)



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 208)

Dojná kráva – představuje organizaci s vysokým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích, která produkuje tok hotovosti.

Pes – organizace s nízkým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích, která má slabší konkurenční pozici.

Hvězda – organizace s vysokým relativním podílem na rychle rostoucích trzích, která bude potřebovat velké sumy peněz, aby udržela tempo růstu, avšak se silnou pozicí na trhu, která může v budoucnu přinést vysoké zisky.

Otazník – tento typ představuje organizaci s nízkým relativním podílem na rychle rostoucích trzích, která vyžaduje velký objem peněz na financování růstu, ale zároveň je slabá v produkovaní zisku díky své aktuálně nepříznivé konkurenční pozici.

Bostonskou matici využívají některé organizace pro rozdělování a označování svých zákazníků nebo koncových uživatelů a podle toho pak následně volí příslušnou strategii, což dává prostor pro identifikaci případné nové vzdělávací potřeby.

SWOT analýza

Analýza SWOT se nachází na pomezí analýzy mezi vnitřním a vnějším prostředím organizace. Jak uvádí Váchal, Vochozka (2013, s. 432), „*SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem*“

k deskripci celkové situace podniku“. Analýza definuje vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky organizace a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí organizace. Cílem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale soustředit pozornost na ty, které mají strategický význam. Je velmi důležité, aby se závěry analýzy vztahovaly ke konkrétním situacím v organizaci a byl vyhodnocen jejich dopad na výběr strategie.

2.2.2 Vnitřní prostředí

Armstrong (2007, s. 503) popisuje tři základní skupiny zdrojů informací, podle kterých by měly být analyzovány potřeby vzdělávání ve vnitřním prostředí organizace:

1. Údaje o organizaci jako celku - jedná se o potřeby organizace.
2. Údaje o týmech, funkcích a pracovních místech – potřeby skupinové.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících – tyto údaje se zabývají individuálními potřebami.

Tyto tři oblasti, ze kterých jsou čerpány informace z vnitřního prostředí organizace, jsou propojeny a navzájem se ovlivňují.

Údaje o organizaci jako celku

Bartoňková (2013, s. 36) rozděluje tuto oblast do tří analýz:

1. Audit vnitřních zdrojů – tento typ analýzy se zabývá tím, zda je v organizaci k dispozici dostatek materiálních, finančních, nehmotných i lidských zdrojů, zda jsou tyto zdroje efektivně využívány a jak jsou zdroje vzájemně vyvážené.
2. Analýza strategických dokumentů – pro efektivně provedenou analýzu vzdělávacích potřeb je tato oblast nesmírně důležitá. Jestliže v organizaci existují strategické dokumenty (například podnikové plány a strategie, strategie rozvoje lidských zdrojů, finanční plány, informace o struktuře podniku atd.), je potřeba z nich čerpat.
3. Analýza plánů lidských zdrojů – při této analýze jsou informace získávány především z personálních statistik, kariérových plánů, z údajů o produktivitě,

výkonu, kvalitě, z údajů o fluktuaci zaměstnanců atd. I zde je možné získat velmi cenné podklady pro analýzu vzdělávacích potřeb.

Údaje o pracovních místech

Pro Armstronga (2002, s. 500) znamená analýza pracovního místa pro účely vzdělávání detailní zpracování údajů o obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství, ale také znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k úspěšnému výkonu práce na pracovním místě, a tedy k plnění stanovených norem.

Bartoňková (2013, s. 38) do analýzy práce a pracovního místa řadí tyto zdroje informací:

- *„popisy pracovních míst,*
- *identifikace cílové práce,*
- *analýza vztahů nadřízenosti a podřízenosti,*
- *analýza pracovní náplně,*
- *analýza kvalifikačních požadavků nutných pro výkon práce,*
- *analýza osobnostních předpokladů nutných pro výkon práce,*
- *kompetenční modely a kompetenční profily pracovníků,*
- *analýza nároků funkce (sleduje kompetence potřebné pro úspěšný výkon profese),*
- *informace o stylu vedení,*
- *analýza odměňování,*
- *profesiogramy (tzn. všeobecná charakteristika profese, zpracovává se na základě analýzy funkce a profese, vytváří se např. na základě sledování frekvence výkonu jednotlivých pracovních činností, jejich trvání, jejich důležitosti z hlediska splnění celého úkolu, obtížnosti atd.)“.*

Mimo výše uvedené zdroje lze v této oblasti čerpat i z dalších zdrojů, jako jsou například záznamy o vzdělání a kvalifikaci, materiály o plnění kvalifikačních požadavků, o absolvování vzdělávacích programů aj. Všechny tyto zdroje lze použít i na analýzu údajů o jednotlivých pracovnících.

Údaje o pracovnících

Jak uvádí Bartoňková (2013, s. 38) u těchto zdrojů informací se lze setkat také s termíny „analýza osob“ nebo „analýza na úrovni jednotlivců“. Mezi hlavní zdroje informací, které jsou podstatné pro zpracování analýzy vzdělávacích potřeb, patří hlavně výstupy z hodnocení pracovníků a výstupy z předchozích průzkumů potřeb. Mezi hodnocení pracovníků uvádí autorka například výstupy z řízení pracovního výkonu nebo podle kompetencí, plnění plánů osobního rozvoje, údaje z výstupu MBO nebo Assessment centra nebo development centra atd.

Do analýzy předchozích průzkumů potřeb pak řadí konzultace s nadřízenými pracovníky a manažery, jaké mají požadavky manažeri na rozvoj organizace a pracovníků, dále informace od pracovníků, kteří odcházejí, od klientů, od podřízených pracovníků atd.

2.3 Druhy analýzy vzdělávacích potřeb

Podle Bartoňkové (2013, s. 42) obvykle nemá organizace dostatek času a finančních prostředků na to, aby byla provedena analýza vzdělávacích potřeb napříč celou organizací, a proto rozlišuje tři hlavní typy analýz vzdělávacích potřeb, které by měly samotnou analýzu usnadnit. Autorka vychází z analýz, které popisují ve své knize autoři Buckley, Caple (2004, s. 70) – komplexní analýza, analýza klíčových otázek a analýza zaměřená na problémy.

Komplexní analýza

Buckley, Caple (2004, s. 70) popisují tuto analýzu jako přístup, který se zaměřuje na všechny aspekty dané organizace, záměrem je tedy vytvoření úplného a detailního seznamů úkolů, ze kterých se spolu se znalostmi, dovednostmi a přístupy potřebnými pro efektivní výkon na určité pracovní pozici skládá. Vzhledem k tomu, že takový postup bývá časově a finančně náročný, je zapotřebí, aby některá kritéria byla splněna ještě před začátkem analýzy.

Kenny, Reid (in Buckley, Caple, 2004, s. 70) navrhuji tato kritéria:

1. Náklady na selhání nebo chyby při výkonu práce na dané pozici nejsou přijatelné, což se týká výdajů finančních, časových i lidského úsilí.
2. Organizace má dostupné zdroje, které jsou nezbytné pro provedení analýzy.
3. Vedení organizace akceptuje a podporuje stanovený postup a zároveň mu i rozumí.

Podle Buckleyho, Capla (2004, s. 70) se komplexní analýza provádí například v těchto v situacích:

1. Zavádění nového vybavení, technologií a postupů, které potřebují vytvořit úplně nové pracovní pozice v rámci organizace, případně pokud je nutné, aby si pracovník osvojil širokou škálu nových dovedností.
2. Aktualizování organizačních vzdělávacích nebo rozvojových aktivit v určité funkční oblasti, kde současné vzdělávací aktivity klesají, a tím klesá i výkon pracovníka.
3. Plánování pro vytvoření nových pracovních pozic z důvodu, že se mění tržní podmínky.
4. Zavedení nových vzdělávacích nebo rozvojových aktivit do funkčních oblastí, kde dosud nebyly vzdělávací a rozvojové aktivity praktikovány, ale vzhledem k měnícím se technickým požadavkům a vývoji je nezbytné, aby byl pracovník „přeškolen“ nebo „poučen“.

Analýza klíčových otázek

Dle Buckley, Caple (2004, s. 70) se tato forma analýzy používá především pro identifikaci a podrobné zkoumání klíčových otázek, které se týkají dané pracovní pozice. Tento druh analýzy se používá i u manažerských pozic, které se skládají z mnoha úkolů, z nichž ne všechny jsou důležité pro výslednou efektivitu výkonu. Mimo jiné se také týká funkcí, které mění svůj obsah nebo zaměření, což má za následek ustanovení nových klíčových úkolů a vede k identifikaci potřebných znalostí, dovedností a nových výkonnostních standardů. Kenny a Reid (in Buckley, Caple, 2004, s. 71) doplňují, že komplexní analýza je pro manažerské pozice příliš časově i finančně nákladná, a tedy není reálně proveditelná, a proto doporučují právě analýzu klíčových otázek.

Analýza zaměřená na problémy

Třetí analýzou, kterou lze použít pro identifikaci vzdělávacích potřeb, je analýza zaměřená na problémy. Buckley, Caple (2004, s. 71) ji popisují jako analýzu, kdy *„pozornost není zaměřena ani na celek ani na všechny zásadní klíčové úkoly, ale na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy“*.

Bartoňková (2013, s. 44) k tomu dodává, že jde o identifikaci a odhalení příčin problémů výkonnosti, které se mohou projevit jednak v samotné činnosti pracovníka, ale také v kvalitě a množství vyrobených produktů nebo služeb.

2.4 Firemní vzdělávání v kontextu profesní andragogiky

Metodologický základ firemního vzdělávání vychází z vědního oboru andragogika, konkrétně z hraniční andragogické disciplíny – profesní andragogiky.

Podle Průchy, Vetešky (2014, s. 223) se profesní andragogika zabývá *„aplikací andragogických teorií, zejména v prostředí pracovních organizací, a úzce souvisí s podnikovým vzděláváním“*. V současné době se rozvíjí především v rámci modelu rozvoje a řízení lidských zdrojů, jehož úsilí směřuje k optimalizaci rozvojového potenciálu jednotlivců v prostředí pracovních organizací. Průcha, Veteška (2014, s. 224) uvádějí, že firemní vzdělávání *„má metodologický základ právě v profesní andragogice, která v tomto kontextu systematicky pečuje o úroveň a rozvoj lidských zdrojů jako součásti firemní kultury, vytváří zdravé sociální klima umožňující uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců a rovněž pomáhá nacházet stimulační a efektivní mzdový systém a zaměstnanecké výhody“*.

Podle Průchy, Vetešky (2014, s. 214) je součástí profesní andragogiky andragogika personální, která využívá andragogické zásady při práci s lidmi v rámci zaměstnavatelských organizací. Nejčastěji bývá využívána v rámci učení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, při jejich motivaci, hodnocení a při aktivním utváření člověka v jeho pracovních rolích. Autoři (tamtéž) dále v charakteristice personální andragogiky zdůrazňují její přínos pro *„efektivní vytváření vztahů člověk – práce-firma-skupina“*.

Palán (2002, s. 151) definuje personální andragogiku jako soubor „*teorií, strategií, zásad a pravidel zaměřených na orientaci, vedení, pomoc, péči a aktivní utváření (profesionalizaci) člověka v jeho pracovních rolích*“.

Tureckiová (in Lukáč, 2013, s. 258) uvádí, že personální andragogika může být východiskem pro péči o rozvoj lidského potenciálu v pracovním prostředí organizace, kdy jeho praktickým nástrojem jsou „*pokročilé koncepce personální práce, tj. personální řízení a zejména na rozvoj lidí zaměřené modely řízení lidských zdrojů*“. Vývoj personální andragogiky, jak už bylo řečeno výše, souvisí s profesní andragogikou, která má podle Prusákové (2010, s. 6) „*ambice stát se teorií pro oblast profesního vzdělávání, výchovných vlivů v pracovním prostředí a metodikou profesního vzdělávání pro dospělé*“. Jak dále uvádí Tureckiová (in Lukáč, 2013, s. 258), z tohoto pohledu lze tedy personální andragogiku definovat, jako právě tu složku profesní andragogiky, která by měla do budoucna poskytovat prostor pro zkoumání, jak účinně a přitom kvalitně provádět edukaci dospělých v jejich pracovních rolích a pozicích, které se soustavně mění.

Veteška (2016, s. 46) uvádí, že doménou personální andragogiky, v některých případech označované jako personální management, je řešení vztahu mezi potřebami profesního prostředí na straně jedné a naplnění potřeby sebeuplatnění a seberealizace jedince na straně druhé.

3 SYSTEMATICKÉ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Dle Bartoňkové (2010, s. 108) je „jedním ze základních nástrojů realizace a implementace strategického přístupu k firemnímu vzdělávání náhled na vzdělávání pracovníků jako na systém, tj. uplatnění systematického, popřípadě systémového přístupu k firemnímu vzdělávání“. V praxi to znamená možnost sestavit projekt konkrétní vzdělávací aktivity přesně odpovídající požadavkům organizace, jejího managementu a samotných pracovníků a zároveň i možnostem vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

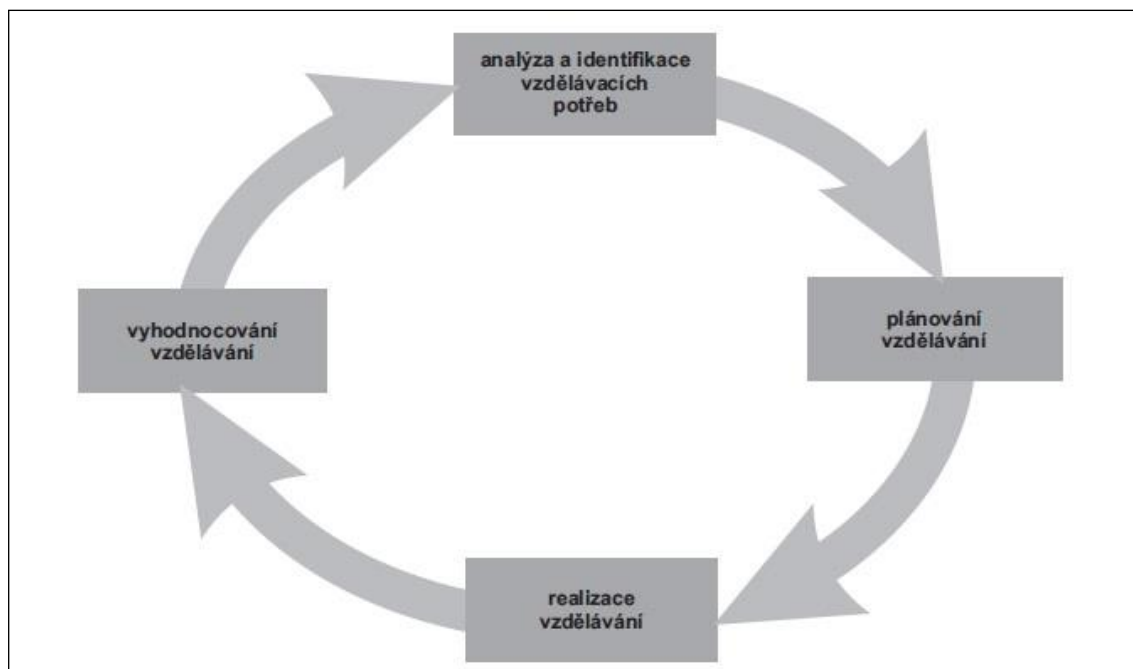
Koubek (2007, s. 258) uvádí, že systematické vzdělávání pracovníků patří mezi personální činnosti, ve kterých se angažuje nejen personální oddělení, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory, případně i jiná sdružení pracovníků. Způsob vzdělávání pracovníků se odvíjí od personální politiky i personální strategie organizace a existuje několik různých přístupů ze strany vedení. Některé organizace preferují získávání již „hotových“ pracovníků, další skupina organizací vzdělává pracovníky pouze tehdy, když je to neodkladně nutné (nebo na to zbudou finanční prostředky), a tím pádem dochází ke vzdělávání zcela náhodně a nepravidelně. Avšak ve vyspělých zemích převažují organizace, které věnují vzdělávání svých pracovníků pravidelnou pozornost a mají velmi dobře zpracovanou vlastní koncepci vzdělávání, neřídka mají i vlastní vzdělávací instituce.

Podle Koubka (2007, s. 259) „nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“. Pro tuto strategii je zásadní existence skupiny pracovníků, kteří vzdělávání iniciují a jsou schopni zajistit jak odbornou, tak i organizační stránku vzdělávání.

Koubek dále dodává, že systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je uskutečňováno jako cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tento cyklus se neustále opakuje.

Tento cyklus popisuje Bartoňková (2010, s. 110) jako čtyřfázový na modelu na obrázku číslo 5.

Obrázek 5: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 110)

První fází je analýza a definování potřeb vzdělávání, ve druhé fázi je potřeba rozhodnout jaký druh vzdělávání bude nejvhodnější k uspokojení potřeby vzdělávání neboli plánování vzdělávání. Ve třetí fázi – realizaci vzdělávání – probíhá výběr zkušených a školených vzdělavatelů pro realizaci vzdělávání. V poslední, čtvrté fázi, probíhá monitorování a vyhodnocení vzdělávání, aby se zjistilo, jak bylo vzdělávání efektivní.

Koubek (2007, s. 259) vidí v systematickém vzdělávání pracovníků mnoho předností:

1. Neustále poskytuje organizaci odborně připravené pracovníky, aniž by bylo potřeba je obtížně vyhledávat na trhu práce.
2. Umožňuje plynulé formování pracovních schopností pracovníků podle specifických požadavků organizace.
3. Neustále přispívá k zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností i samotné osobnosti pracovníků.

4. Pomáhá ke zvyšování pracovního výkonu, produktivity práce, kvality výrobků nebo služeb a to více než jiné způsoby vzdělávání.
5. Patří mezi nejefektivnější způsoby hledání vnitřních zdrojů pro pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
6. Průměrné náklady na jednoho pracovníka bývají zpravidla nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
7. Je nástrojem pro soustavné zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti nabyté v předchozím cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
8. Zlepšuje vztah pracovníků vůči organizaci a zároveň zvyšuje jejich motivaci.
9. Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce, a tím usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků, dále zvyšuje sociální jistoty pracovníků a také přispívá k urychlení jejich personálního a sociálního rozvoje a tím zvyšuje jejich šance na funkční i platový postup.
10. Přispívá k vytváření lepších pracovních a mezilidských vztahů.

Jak už bylo řečeno, systematické vzdělávání pracovníků je jedním z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojem pro plnění hlavních úkolů personální činnosti, ať už se jedná o uspokojení potřeb pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků, jejich správným zařazením nebo o optimální využití pracovníků, správné vytvoření pracovních týmů a v neposlední řadě i personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

Koubek (2007, s. 261) uvádí, že „v rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod“.

3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Pojem vzdělávací potřeba definuje Průcha, Veteška (2014, s. 300) jako „určitý, často z hlediska jednotlivce subjektivně pociťovaný deficit informací, vědomostí, znalostí či dovedností nezbytných k jeho pracovním i mimopracovním aktivitám“.

Palán (2002, s. 234) uvádí, že vzdělávací potřeba vzniká jako „*hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti*“.

Podle Koubka (2007, s. 261) představuje vzdělávací potřebu jakýkoliv nepoměr mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému u pracovníka a na straně druhé, co je vyžadováno pracovním zařazením nebo co vyplývá z organizačních a jiných změn. A Armstrong (2002, s. 498) dodává, že se jedná o rozdíl mezi tím „co je“, jako například již existující znalosti a dovednosti, případně aktuální výkon jednotlivců, a tím, „co by mělo být“, tedy požadované znalosti a dovednosti ze strany organizace.

Koubek (2007, s. 262) dále uvádí, že potřebu vzdělávání lze identifikovat i pomocí pravidelného sledování pracovního výkonu, kvality výrobků nebo služeb, využívání zdrojů, fluktuace pracovníků, využívání pracovní doby atd. Informačních zdrojů, které lze použít pro účely identifikace potřeb vzdělávání, je mnoho a je složité určit pořadí důležitosti jednotlivých faktorů, které určují aktuální potřebu vzdělávání. Při praktickém využití je analyzována širší nebo užší škála údajů, které se získávají z informačního systému organizace nebo ze samostatných šetření. Nejčastěji se jedná o tyto tři skupiny údajů:

1. **Údaje týkající se celé organizace** – informace o organizační struktuře organizace, o tom co nabízí nebo vyrábí, na jakém trhu se pohybuje, jaké má k dispozici zdroje (vybavení, lidské zdroje, finanční zdroje atd.) Důležité jsou i informace o počtu pracovníků, o jejich pohybu v rámci organizace, jakou mají kvalifikaci a zdali ji využívají podle potřeb organizace.
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – popisy jednotlivých pracovních míst, jaké jsou požadavky na pracovníky a jejich znalosti, dovednosti. Dále se jedná o informace, jaký styl vedení je používán, jaká je firemní kultura, vztahy mezi pracovníky atp.
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících** – tyto informace se nejběžněji získávají z personální evidence, ze zápisu o hodnocení pracovníka, z dokladů o vzdělání nebo kvalifikaci, případně ze záznamů o účasti na vzdělávacích

programech atd. Je zde kladem důraz na zjištění postojů a názorů, jak jednotlivých pracovníků, tak i jejich nadřízených.

Všechny tyto výše zmíněné informace vytváří přehled o aktuálním a potencionálním nesouladu mezi kvalifikací, vzděláním pracovníka a mezi požadavky pracovních míst v organizaci. Na základě těchto údajů je pak možné analyzovat potřeby vzdělávání pracovníků a Koubek (2007, s. 262) pro tuto činnost definuje několik metod, které se nejčastěji používají:

- *„analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,*
- *analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,*
- *analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených,*
- *zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,*
- *monitorování výsledků porad a diskuzí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,*
- *analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky“.*

A Koubek (2007, s. 263) k tomu ještě dodává, že není možné se opírat pouze o informace, které se týkají organizace, ale je nezbytné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a jaká je její vývojová tendence na území, ze kterého organizace získává rozhodující množství pracovních sil. Velmi důležité je znát preference, které se vyskytují u mládeže v souvislosti s výběrem vzdělávání pro přípravu na budoucí povolání, a také je třeba brát na zřetel dosud získané zkušenosti, jak moc je na trhu práce obtížné získat pracovníky, kteří kvalifikačně i profesně splňují požadavky organizace na dané pracovní místo.

3.2 Plán vzdělávacího procesu

Jak uvádí Koubek (2007, s. 264) „*již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů*“. Veškeré návrhy se krok za krokem upřesňují a projednávají, až z nich vyplyne konečná podoba rozpočtu a programu. Tento program se pak dále specifikuje, až v konečné podobě dokáže vymezit oblasti, na které by se mělo vzdělávání zaměřit. Dále definuje počty a kategorie pracovníků, kteří se budou vzdělávání účastnit, dále popisuje metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě se věnuje časovému plánu vzdělávání.

Správně zpracovaný plán vzdělávání by měl například dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 84) obsahovat tyto oblasti:

- **cíl vzdělávání**, který vyplývá z potřeby vzdělávání,
- **cílovou skupinu pracovníků** taktéž vyplývající z potřeby vzdělávání,
- **metody vzdělávání**, zdali bude vzdělávání probíhat na pracovišti nebo mimo něj,
- **instituci, která bude vzdělávání zabezpečovat**, tedy jestli vzdělávání bude zajišťovat organizace nebo zvolí externího dodavatele,
- **lektora vzdělávání** (interní nebo externí),
- **místo vzdělávání** (v organizaci nebo mimo ni),
- **čas vzdělávání**, zda bude vzdělávání probíhat v pracovní době, mimo pracovní dobu, jestli bude trvat v rozmezí hodin nebo dnů,
- **požadavky na materiální a technické vybavení a služby**, které souvisejí se vzděláváním (materiály pro výuku, výpočetní technika, doprava, ubytování atd.),
- **metody vyhodnocení výsledků vzdělávání**, nejčastěji se provádí porovnáním výsledků vstupních a výstupních testů,
- **náklady na vzdělávání**, které jsou závislé od počtu vzdělávaných zaměstnanců, zvolené metodě a hodnocení vzdělávání, na požadavcích na zajištění, na čase a místě.

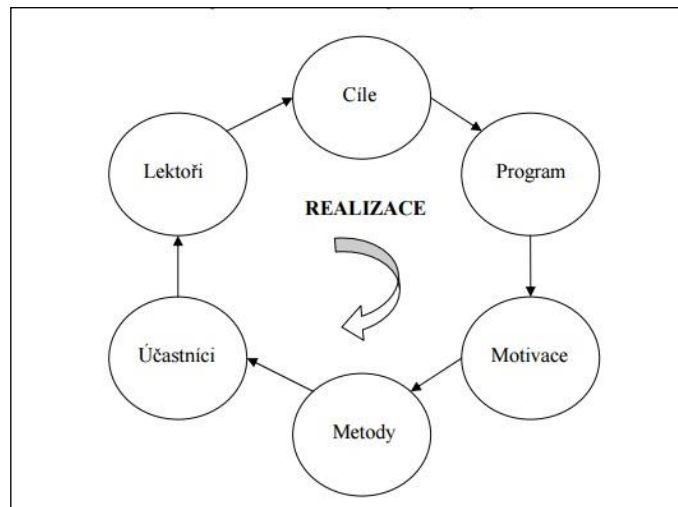
V souvislosti s procesem tvorby samotného plánu vzdělávání rozděluje Vodák, Kucharčíková (2011, s. 96) tyto fáze:

1. **Přípravná fáze** - součástí této fáze je specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávací akce.
2. **Realizační fáze** – popisuje vývoj a následné zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu, dále obsahuje popis vlastní realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí témat, představuje postup, jak bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou definovány vhodné techniky vzdělávání a rozvoje, při kterých je nutné vzít v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání. Současně je při volbě vhodné techniky vzdělávání nutné zohlednit počet účastníků, jaké jsou priority organizace, její podmínky při uvolňování pracovníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníky.
3. **Fáze zdokonalování** – v této fázi jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu, které se porovnávají se stanovenými cíli. Zároveň s hodnocením je prověřována informovanost účastníků o akci, jaká je úroveň organizačního zajištění, dále jaká je ekonomická nákladovost a jestli byli vhodně zvoleni lektoři.

3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení fáze plánování procesu vzdělávání je možné přistoupit k realizaci konkrétní vzdělávací aktivity, která je v souladu s plánem vzdělávání. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99) rozdělují fázi realizace do několika nezbytných prvků, které znázorňuje obrázek číslo 6.

Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99)

Jednotlivé prvky při procesu realizace vzdělávání popisují Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99) takto:

Cíle vzdělávacího procesu se určují na základě identifikovaných potřeb vzdělávání, kdy pro jednoznačný význam cílů je vhodné je rozdělit do dvou kategorií, a to na cíle programové, které jsou součástí cíle celého vzdělávacího programu stanoveného potřebami vzdělávání a na cíle vzdělávací akce, jejichž součástí jsou cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Pro naplnění cílů stanovené vzdělávací aktivity je zapotřebí, aby účastníci byli předem srozuměni se záměry a cíli vzdělávací aktivity, což může vést ke zvýšení motivace účastníků. Dále je důležité, aby cíle vzdělávací aktivity byly v souladu se strategií a cíli celé organizace a staly se tak součástí systému rozvoje lidských zdrojů. Dalším podstatným aspektem je, že by cíle měly být měřitelné, konkrétní a hlavně dosažitelné. Cíle by taktéž měly být časově vymezené, aby je bylo možné použít ve fázi hodnocení vzdělávání jako měřítko úspěšnosti.

Program vzdělávací aktivity musí být účastníkům přizpůsoben do takové míry, aby se něco naučili, jinak nelze vzdělávání považovat za efektivní. Každý program vzdělávací akce by měl obsahovat časový harmonogram, témata vzdělávání, jaké metody budou použity a pomůcky. Pro jeho bezproblémové naplnění je podstatné, aby se účastníci měli možnost vyjádřit ke všem částem.

Motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání a tím zvyšování vlastního potenciálu, je velmi důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Motivaci k učení lze vyjádřit i jako ochotu zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti, na kterou působí jednak hodnota, kterou účastníci vzdělávací aktivitě přikládají a jednak okolnost, zda vzdělávací aktivita vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání nebo je to pouze jednorázová akce. Nezbytné je motivační působení samotné organizace, které by mělo být zaměřeno na rozvoj kultury organizace, která bude podporovat ty formy chování, myšlení a rozvíjení hodnot, které rozvíjí motivaci, tvořivost a ztotožnění se s organizací.

Vysoce motivovaní pracovníci mnohem efektivněji dosahují stanovených cílů. Jako motivační faktory pro vzdělávání uvádí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 104):

- *„zlepšení postavení v týmu, ve skupině,*
- *udržení pracovního místa (funkce),*
- *pracovní postup, získání pracovního místa,*
- *možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,*
- *získání kvalifikace (titulu),*
- *zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,*
- *zvýšení flexibility a připravenosti na změny,*
- *vyšší platové ohodnocení,*
- *získání sociálních výhod,*
- *možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech“.*

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje proces vzdělávání. Výběr metody a její vhodné použití by mělo brát ohledy na individuální potřeby a požadavky organizace. Vzhledem k tomu, že metod vzdělávání existuje velké množství, bude se jim autorka věnovat v následující samostatné podkapitole.

Účastníci jsou klíčovým prvkem firemního vzdělávání, protože právě jim jsou vzdělávací aktivity určené. Podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 106) má každý člověk vlastní styl učení, kdy *„někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňují abstraktní diskuzi a další dávají přednost získání informací a nových dovedností, které mohou přenést do svého prostředí“.* Jakému stylu učení dávají jednotliví účastníci přednost lze zjistit pomocí

dotazníků a také na základě pozorování účastníků při akci. Pro úspěšnou realizaci vzdělávání je podstatné, aby lektori adekvátně reagovali na to, jaké jsou ve skupině účastníků preferované styly učení, a vzdělávací program tomuto přizpůsobili.

Lektori jsou lidé, kteří realizují proces vzdělávání, při kterém musí vykonávat celou řadu činností. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 118) tvrdí, že „úspěch vzdělávací akce (a nejen té) závisí především na lektorově schopnosti umět pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat dané skupině posluchačů požadované téma“. Dobrý lektor umí dobře naslouchat, má zájem o účastníky, které podporuje a povzbuzuje při aktivitách, je trpělivý, dokáže být flexibilní. Lektorem mohou být manažeři, vedoucí týmů, případně i jiná osoba, kterou organizace pověřila k tomuto úkonu, ale velmi často se jedná o člověka z externí vzdělávací organizace.

3.4 Metody vzdělávacích procesů

Dle Foot, Hook (2005, s. 194) je velmi důležité, aby metoda vzdělávání byla vybrána tak, aby co nejvíce vyhovovala potřebám, které byly v rámci analýzy vzdělávacích potřeb identifikovány.

Koubek (2003, s. 149) apeluje na pečlivé zvážení, jaké metody pro vzdělávání pracovníků budou použity, neboť některé jsou vhodné k zapracování nových pracovníků, některé k jejich doškolování a jiné k rozvoji pracovníků.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 111) dodávají, že pro výběr nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje univerzální návod, neboť vhodná volba vždy závisí na okolnostech, které se vztahují k organizaci, k jednotlivcům a k učebním cílům. Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces a vhodný výběr i způsob použití metody by měly respektovat individuální potřeby a požadavky organizace a zároveň by měly reagovat na současné trendy technického a ekonomického vývoje. Správný výběr metod je determinován různými faktory, jako je například počet a věk účastníků, jejich aktuální a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, jejich motivace k učení atd. Vhodně zvolená metoda by měla podporovat rozvoj, tvořivost a flexibilitu, dále ochotu přijímat změny a umět na ně reagovat.

Pro Bartáka (2015, s. 45) představují metody v procesu vzdělávání dynamický činitel, který vychází z:

- „*potřeb a zájmů účastníků,*
- *jejich hodnotové orientace,*
- *psychologických zvláštností,*
- *sociálního/profesního postavení,*
- *pracovních a životních zkušeností,*
- *učební způsobilosti,*
- *způsobu života“.*

Barták (2015, s. 45) uvádí, že metody lze kombinovat a využívat nejrůznějším způsobem, a to s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení, v závislosti na připravenosti lektora a účastníků, dále na různorodosti skupiny z hlediska dosavadních vědomostí, zkušeností, praxe, studijních návyků atd.

Koubek (2007, s. 265) rozděluje metody vzdělávání do dvou základních skupin:

Metody vzdělávání na pracovišti (tzv. metody „on the job“), které se používají na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů. Tyto metody bývají nejčastěji využívány pro vzdělávání na dělnických pozicích. Jedná se například o instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (tzv. metody „off the job“), které mohou být použity jak v rámci organizace tak i mimo ni. Tento typ metod je vhodnější zejména pro vzdělávání manažerů a specialistů. Mezi tyto metody patří např. přednáška, přednáška spojená s diskuzí, seminář, demonstrování (praktické, názorné vyučování), případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí (tzv. manažerské hry), assessment centrum, outdoor training.

Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 85) k metodám vzdělávání přiřazují ještě jednu specifickou metodu vzdělávání, která je použitelná jak na pracovišti, tak i mimo něj – elektronické vzdělávání (e-learning), což je alternativní metoda vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií, zejména se jedná o multimediální

vzdělávací programy, které jsou dostupné prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí.

3.5 Hodnocení vzdělávacích procesů

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 125) považují hodnocení za poslední a zároveň velmi důležitou součást vzdělávacího procesu. Hodnocení vzdělávacího programu je komplexní proces, který se pokouší měřit celkové náklady a přínosy daného vzdělávacího programu.

Armstrong (1999, s. 555) uvádí, že základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání by měly být vytvořeny již ve fázi plánování vzdělávání. Zároveň je nutné zvážit, jaké informace je potřeba získat a analyzovat pro správné vyhodnocení vzdělávacího programu. Hamblin (in Armstrong, 2007, s. 508) definoval proces vyhodnocování vzdělávání jako *„každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“*. Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání a ve své podstatě jde o porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) a mělo by odpovídat na otázku, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Armstrong (1999, s. 555) dále uvádí, že stanovování cílů a vytváření metod pro měření výsledků by mělo být zakotveno již při plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu.

Koubek (2007, s. 274) upozorňuje, že základním problémem při vyhodnocování výsledků vzdělávání a při vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení, protože *„kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou“*.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 135) dále popisují, že tato kritéria ovlivňují správné posouzení efektů vzdělávání v procesu vyhodnocování, proto doporučují pro zvýšení objektivitu a přesnosti zvolit vyšší počet kritérií.

Milkovich, Boudreau (in Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135) rozdělují kritéria vyhodnocování do dvou základních skupin:

1. **Vnitřní kritéria** – tato kritéria souvisí s obsahem vzdělávacího programu, jedná se například o reakce účastníků, tedy jejich vlastní hodnocení průběhu vzdělávacího programu. Avšak toto kritérium nemusí být zcela vhodné, neboť nepostihuje kvalitu dovedností a ani změny v pracovním chování.
2. **Vnější kritéria** – tato kritéria se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu a jsou to například hodnota výkonu, změna v objemu prodeje nebo změna v nákladech.

Odborná literatura popisuje několik modelů pro vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Nejčastěji je proces hodnocení rozdělen do několika dalších dílčích hodnocení.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 137) doporučují při realizaci vyhodnocení vzdělávacích aktivit použít následující postup:

1. **Určit kritéria vyhodnocování** – jedná se o popis informací, které je potřeba během vyhodnocení zjistit.
2. **Vybrat vhodný model vyhodnocení** – výběr je závislý od typu vzdělávací akce, jaké má vzdělávací cíle, jaká je délka trvání a rozsah aktivit atd.
3. **Vybrat a aplikovat konkrétní metody** – týká se jednotlivých úrovní použitého modelu, které jsou ovlivněny předcházejícími faktory.

Koubek (2007, s. 276) zaměřuje hodnocení vzdělávání na následující otázky:

1. Byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje? – tzn. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, obsah vzdělávání.
2. Jaká byla odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání? – jedná se o nejčastěji používanou metodu při získávání podkladů pro hodnocení, i přes to, že může často dojít k subjektivnímu zkreslení.
3. Jaká byla míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností? – většinou je použito testování účastníků ihned po ukončení vzdělávání.
4. Do jaké míry absolventi uplatňují vzdělávání v praxi? – tzn. při vykonávání práce, jak uplatňují své znalosti a dovednosti, které získali během vzdělávání, a také zkoumá, jak se změnilo jejich pracovní chování.

David Simmonds (in Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 138) navrhl model vyhodnocování vzdělávání, které sestává ze tří kroků:

1. **Interní validace** – cílem je zjistit, jestli při vzdělávacím programu bylo dosaženo stanovených cílů, které byly zaměřeny na změnu chování, jedná se tedy o posouzení kvality vzdělávací aktivity.
2. **Externí validace** – zde je cílem zjistit, jestli cíle zaměřené na změny v chování byly realisticky stanoveny, jestli vplynuly z identifikace vzdělávacích potřeb a zda jsou ve vztahu s kritérii efektivity, které organizace přijala. Hodnocení posuzuje zlepšení výkonu účastníka vzdělávání.
3. **Evaluace** – jedná se o posouzení celkové hodnoty vzdělávací aktivity v sociálních a ekonomických aspektech. Jde tedy o hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce na celkový přínos pro organizaci.

Hamblin (in Armstrong, 1999, s. 555) definoval pětiúrovňový model vyhodnocování vzdělávání:

1. **Reakce** – na této úrovni je zjišťováno, jaké jsou reakce účastníků vzdělávací aktivity. Zkoumají se jejich zážitky, názory na užitečnost vzdělávání, na lektory i témata. Zjišťuje se, co by účastníci změnili nebo doplnili.
2. **Hodnocení poznatků** – na této úrovni se zjišťuje, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání, jaké nové znalosti a dovednosti si v procesu vzdělávání účastníci osvojili a jestli u nich došlo ke změnám v postojích.
3. **Hodnocení pracovního chování** – týká se míry uplatňování nově získaných znalostí, dovedností a postojů při výkonu práce a v jaké míře se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování.
4. **Hodnocení na úrovni organizační jednotky** – na této úrovni je zjišťován dopad změn v pracovním chování absolventů na fungování a výsledky té části organizace, v níž tito lidé pracují. Zjišťování se opírá o zlepšení výstupů, produktivity, kvality, příspěvku k plnění úkolů nebo prodeje, avšak ve skutečnosti se jedná o zjištění, jestli tato změna v pracovním chování jedince něco pozitivního přinesla organizační jednotce, ve které daná osoba pracuje.
5. **Hodnocení konečné hodnoty** – poslední úroveň se zaměřuje na zjišťování, zda má organizace jako celek nějaký prospěch ze vzdělávání z hlediska vyššího zisku, růstu atd. U této úrovně organizace posuzuje vlastní efektivitu

a úspěšnost, je proto velmi obtížné zjistit a vyčíslit, do jaké míry má vzdělávání podíl na konečných výsledcích organizace.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 139) toto téma shrnují, že při zjišťování kvality vzdělávání organizace zpravidla realizují hodnocení na nižších úrovních, tedy na úrovni reakce a učení účastníků. Vyhodnocování na vyšších úrovních není doceňováno vzhledem k obtížnosti kvantifikace přínosů vzdělávání pro celou organizaci.

3.6 Posouzení efektivity vzdělávacích procesů

Podle Hroníka (2007, s. 176) si každá vzdělávací aktivita v první řadě klade za cíl zvýšit pracovní výkon, a proto je důležité vědět, v jaké míře plánovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 164) uvádějí, že k posouzení efektivity vzdělávacího programu je potřeba provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů. Při definování nákladů spojených s procesem vzdělávání je nutné zahrnout minimálně tyto náklady:

- *„přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje, stravné,*
- *náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb,*
- *náklady na vývoj učebních aktivit,*
- *náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky,*
- *náklady na přípravu a kopírování materiálů,*
- *náklady na externí moderátory a lektory.“*

Mezi základní přínosy vzdělávacího programu Vodák, Kucharčíková (2011, s. 166) zahrnují:

1. **Lepší využití potencialů zaměstnanců** – vzdělávání pomáhá jednotlivcům i celým týmům zvýšit jejich flexibilitu, být lépe přizpůsobivější a schopnější plnit požadavky na vyšší výkon.
2. **Lepší využití zařízení a systémů** – je menší pravděpodobnost, že pracovníci budou schopni vytěžit maximum z používaných technologií, pokud s nimi

nejsou dostatečně seznámeni a v dané problematice vzdělávání. Je častým jevem, že organizace investují velký objem prostředků do technologických vstupů, aniž by byly brány v potaz problémy, které s nimi mohou pracovníci mít.

3. **Zvýšení výkonu** – vzdělávání může být zdrojem návratnosti spotřebovaných zdrojů, kdy oblastmi pro možné zvýšení výkonu jsou například výrobní procesy, administrativní procesy, kvalita, bezpečnost nebo spokojenost zákazníka.
4. **Snížení fluktuace** – pracovníci často reagují velmi pozitivně na možnosti vzdělávání a rozvoje, tímto přístupem se organizaci zlepšuje image, může být zdrojem nových pracovníků s vyšší kvalifikací a zároveň se zvyšuje pravděpodobnost, že pracovníci v organizaci zůstanou.
5. **Zvýšení spokojenosti zákazníků** – je obvyklé, že zákazník si uvědomí potřebu vzdělávání pracovníků svého obchodního partnera jako první a není pro něj problémem, aby odešel ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji reagovat na jeho potřeby a požadavky.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 170) podotýkají, že všechny výše uvedené přínosy se mohou projevit v různých časových horizontech, některé jsou zřejmé již v průběhu realizace vzdělávacího programu, některé ihned po jejich skončení a jiné zase až s větším časovým odstupem, tudíž pro kompletní analýzu přínosu vzdělávání je nutné zohlednit nejen užitek získaný v průběhu a bezprostředně po ukončení vzdělávání, ale i takové efekty, které se projeví až se zpožděním. Je potřeba zmínit faktory, které mohou významně ovlivnit rozsah získaných přínosů. Jedná se například o dobu trvání vzdělávacího programu, kvalitu práce lektorů, použité metody a techniky vzdělávání, stupeň vzdělání získaný v minulosti, dále pak jak jsou účastníci ochotni se vzdělávat a také jaká je předchozí úroveň vědomostí, schopností a dovedností jednotlivých účastníků.

Shrnutí teoretické části práce

Teoretická část diplomové práce vysvětluje základní pojmy řízení lidských zdrojů. Definuje pojem lidské zdroje jako personální práci, která se zaměřuje na vedení lidí

v organizaci a personální práci jako postoj k řízení a vedení lidí. Dále interpretuje strategický rozvoj lidských zdrojů, který je vnímán jako jeden z pilířů strategie organizace, či pojem učící se organizace. Další kapitoly se zabírají firemním vzděláním, integrací analýzy vzdělávacích potřeb do strategie firemního vzdělávání a dále rozebírá souvislost profesní andragogiky s firemním vzděláváním. Práce se také věnuje jednotlivým fázím systematického firemního vzdělání od identifikace potřeb vzdělání, plánování a realizaci vzdělání až po hodnocení a posouzení jeho efektivity. Praktická část diplomové práce využije poznatky z části teoretické při výzkumném šetření v organizaci TMV SS, s. r. o., které se bude orientovat na analýzu systému vzdělání, identifikaci potřeb vzdělání, či zdroje pro vzdělávání zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena analýza firemního vzdělávání v organizaci TMV SS, s. r. o. se sídlem v Praze.

TMV SS, s. r. o., je již od svého založení v roce 1991 obchodní a servisní společností, která je zaměřena na sofistikované měřicí, testovací, diagnostické a monitorovací přístroje pro oblast energetiky, těžkého průmyslu a oblasti výzkumu a vědy. Zastupuje na českém a slovenském trhu několik zahraničních firem, pro které je nejen autorizovaným obchodníkem, ale zároveň i servisním zastoupením.

Cílem organizace je poskytovat kvalitní služby firmám v oblasti energetiky a průmyslu, kdy je samozřejmé předávání zakoupené techniky přímo u zákazníka, jeho zaškolení a poskytnutí návodu v českém jazyce. Samozřejmostí je i následná podpora zákazníků formou konzultací, seminářů a firemního „hotline“.

Nově zavedenou službou je možnost pronajmout si některé měřicí přístroje. Organizace také disponuje akreditovanou kalibrační laboratoří.

Od roku 2002 sídlí organizace ve vlastním objektu, který disponuje nejen obvyklými kancelářskými a skladovacími prostory, ale i servisními prostory a školicí místností, která umožňuje pořádání školení nebo seminářů středního rozsahu až pro 20 osob.

TMV SS, s. r. o. je od roku 2004 držitelem certifikátu systému managementu dle ISO 9001:2000, kdy je tento systém plně integrován do společnosti a s jeho pravidly jsou srozuměni všichni zaměstnanci organizace. Do současné chvíle při pravidelných nebo recertifikačních auditech nebyla zaznamenána neshoda.

Aktuálně v organizaci pracuje 36 zaměstnanců, je zaveden vertikální systém řízení, kdy na vrcholu hierarchie je manažer, jemu jsou přímo podřízeny pozice účetních a asistentek, v druhé linii je personální manažer, kterému jsou podřízeny pozice metrolog, správce informační sítě a šest technických specialistů, kteří tvoří třetí manažerskou linii. Každý z technických specialistů má v týmu 3 - 5 pracovníků.

4.1 Současný průběh vzdělávání v TMV SS, s. r. o.

Z analýzy vnitřních dokumentů organizace vyplynulo, že se pracovníci vzdělávají pravidelně, a to nejčastěji při zákonných školeních a na různých konferencích z daného oboru.

4.1.1 Školení povinná ze zákona

Školení povinná ze zákona jsou nedílnou součástí dalšího vzdělávání zaměstnanců. Školení vychází z obecných ustanovení Zákoníku práce, dále se řídí závaznými právními předpisy a dalšími požadavky vyplývajícími z legislativy. K realizaci těchto školení využívá organizace externích školitelů a probíhají pravidelně jednou za rok.

Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)

Zákoník práce ukládá každému zaměstnavateli za povinnost zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech souvisejících s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Zároveň je zaměstnavatel povinen znalosti z oblasti BOZP u zaměstnanců ověřovat, důsledně vyžadovat a současně i kontrolovat, jestli tyto předpisy dodržují.

Školení požární ochrany

Školení požární ochrany by mělo být součástí školení BOZP. Jde o školení, při kterém se zaměstnanci seznámí s nebezpečím vzniku požárů v rámci pracovních činností při výkonu práce, dále se seznámí se zajištěním požární ochrany v rámci organizace a se základními povinnostmi, které vyplývají z předpisů o požární ochraně. Dále jsou zaměstnanci obeznámeni s požárním řádem, s požárními poplachovými směrnicemi, s evakuačním plánem, kde jsou rozmístěny hasicí přístroje a jak s nimi manipulovat.

Školení řidičů

Školení řidičů referentů vychází ze Zákoníku práce. Zaměstnavatel má za povinnost zajistit zaměstnancům školení, kde budou seznámeni s dopravními předpisy o provozu na pozemních komunikacích.

4.1.2 Ostatní školení

Ostatní školení probíhají převážně mimo organizaci, kdy se zaměstnanci zúčastňují veletrhů, konferencí, seminářů nebo přednášek na různá témata z oblastí, na které se organizace zaměřuje. Jedná se například o tyto akce:

- AMPER
- CIRED
- Dny nové techniky v Žilině
- AZVN ve Frenštátu pod Radhoštěm
- ELOSYS v Trenčíně
- HV Diagnostics
- Školení DATABOX
- Školení politiky ISO
- Školení Vyhláška 50/1978Sb.

5 SAMOSTATNÝ VÝZKUM

5.1 Vymezení výzkumného cíle, výzkumných otázek a metodologie

Cílem výzkumného šetření je provést analýzu systému vzdělávání v organizaci TMV SS, s. r. o., popsat současné formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a na základě výsledků výzkumného šetření navrhnout řešení pro zkvalitnění vybraných prvků vzdělávacího systému.

Pro výzkumné šetření byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Má organizace zaveden strategický systém vzdělávání?

Výzkumná otázka č. 2: Využívá organizace interních nebo externích zdrojů pro vzdělávání zaměstnanců?

Výzkumná otázka č. 3: Jakým způsobem v organizaci dochází k identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců?

Výzkumná otázka č. 4: Jaké jsou kladeny požadavky na zaměstnance v oblasti vzdělávání?

Původním záměrem autorky bylo využití techniky dotazníku, avšak při předběžném průzkumu, s ohledem na specifickou zpracovávaného tématu, se tato metoda ukázala jako nedostačující. Hrozilo riziko, že by byly otázky v dotazníku špatně pochopeny, a tím by byl ohrožen výsledek výzkumu. Další překážkou byl malý výzkumný vzorek. Z těchto důvodů byla pro výzkum zvolena metoda kvalitativního výzkumu a technika polostrukturovaného rozhovoru, který umožňuje prozkoumat problematiku do hloubky, což je u kvalitativního výzkumu cílem.

5.1.1 Kvalitativní výzkum

Pro kvalitativní výzkum v literatuře neexistuje jednotná definice. Povaha kvalitativního výzkumu se odvíjí jednak od oboru, od oblasti, ale hlavně od zaměření samotného výzkumu. Pro vymezení a pochopení kvalitativního výzkumu je nejčastěji používána metoda srovnávání s výzkumem kvantitativním, kdy je možné definovat základní prvky, kterými se oba přístupy liší. Jak uvádí Švaříček, Šedřová (2014, s. 12) „*abychom postihli hlavní charakteristiky kvalitativního výzkumu, porovnáваме hlavní*

výhody v komparaci s popisem silných stránek kvantitativního přístupu“. Oba přístupy jsou srovnávány na základě jejich přípravy, sběru dat a jejich následného vyhodnocení. V praxi tyto přístupy nejsou postaveny proti sobě, ale navzájem se doplňují.

Creswell (in Hendl, 2016, s. 46) definuje kvalitativní výzkum jako „*proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách*“.

Švaříček, Šeďová (2014, s. 14) uvádí, že kvalitativní metodologie je založená na indukci, což je obecná metoda usuzování, kdy jejím prostřednictvím je možné vytvářet nové teorie a obecné zákony. Důležitý je taktéž princip opakování, díky němuž je možné data zobecnit.

Při kvalitativním výzkumu se na začátku nestanovují žádné hypotézy, ani kritéria hodnocení nebo pravidelnosti, neboť se vychází až z výsledků výzkumu. Jak uvádí Švaříček, Šeďová (2014, s. 24), „*jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací*“. Kvalitativní výzkum je pružným nástrojem, neboť lze měnit nebo doplňovat otázky v celém jeho průběhu.

Odborná literatura dále uvádí, že základními technikami pro sběr dat během kvalitativního výzkumu jsou rozhovor, pozorování a analýza dokumentů. Hendl (2016, s. 101) uvádí další přístupy, například případovou studii, etnografický přístup, zakotvenou teorii, fenomenologický výzkum atd. Techniku rozhovoru pak Hendl (2016, s. 127) řadí do tzv. zakotvené teorie, čímž označuje strategii výzkumu a zároveň způsob analýzy získaných dat, jejímž cílem je návrh nové teorie, která je zakotvena v datech, které byly získány během studie.

5.1.2 Technika rozhovoru

Podle Švaříčka, Šeďové (2014, s. 159) je rozhovor nejčastěji používanou technikou kvalitativního výzkumu a autoři jej definují jako nestandardizované dotazování. Rozhovory dělí do dvou základních typů – polostrukturovaný (otázky jsou předem připravené) a nestrukturovaný.

Při rozhovoru je možné použít několik typů otázek, které Hendl (2016, s. 172) dělí takto:

- otázky vztahující se ke zkušenostem nebo chování,
- otázky vztahující se k názorům,
- otázky vztahující se k pocitům,
- otázky vztahující se k vnímání,
- otázky demografické a kontextové.

Pro co nejuvěrnější zachycení odpovědí a reakcí dotazovaných, je nejlepším způsobem použití diktafonu. Tím se stává součástí výzkumu následný přepis rozhovorů – tzv. transkripce. Poté je možné zaznamenaná data analyzovat a vyvodit z nich závěry.

Pro další zpracování byla použita metoda zakotvené teorie, což je dle Hendla (2016, s. 127) „*strategie výzkumu a zároveň způsob analýzy získaných dat*“. Při této metodě zpracování jsou získaným datům přikládány významy pomocí tzv. otevřeného kódování. Otevřené kódování podle Švaříčka, Šedové (2014, s. 211) „*obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje*“. Na základě těchto kódů jsou data dále analyzována – rozdělují se, třídí a přiřazují se k sobě ta data, která jsou si významově podobná, případně spolu nějak souvisí a z těchto skupin s podobnými informacemi se dále vytvoří kategorie. Na základě kategorií se utváří logická kostra výzkumné zprávy, kde jsou interpretována získaná data. Zpráva bývá zpravidla sepsána technikou vyložení karet, kdy jak uvádějí Švaříček, Šedová (2014, s. 226) „*výzkumník vezme kategorizovaný seznam kódů, kategorie vzniklé skrze otevřené kódování uspořádá do nějakého obrazce či linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že je vlastně převyprávěním obsahu jednotlivých kategorií. Není přitom nutné, aby do výsledné analýzy vstoupily všechny kategorie, které jsme vytvořili – můžeme si vybrat jen některé z nich, a to podle toho, do jaké míry se vztahují k naší výzkumné otázce, a také podle toho, jaká je mezi nimi vzájemná souvislost*“.

Výzkum této diplomové práce byl proveden právě kvalitativní metodou a data byla analyzována prostřednictvím otevřeného kódování a následné kategorizace. Jednotlivé kategorie odpovídají konkrétním kapitolám výzkumné zprávy. Data k analýze byla

získávána prostřednictvím rozhovorů, které byly zaznamenány na diktafon a následně mechanicky přepsány k dalšímu zpracování.

5.2 Výzkumný vzorek a časová organizace výzkumu

Výzkumné šetření v organizaci TMV SS, s. r. o. bylo provedeno v první fázi technikou analýzy dat z dokumentů organizace v lednu 2017. Při druhé fázi výzkumného šetření byla použita technika rozhovoru. Rozhovory byly uskutečněny během měsíce února 2017 se třemi vedoucími zaměstnanci firmy TMV SS, s. r. o.. První rozhovor byl proveden s jednatelem a zároveň hlavním manažerem organizace Ing. Václavem Strakou. Dalším zaměstnanec, který se zúčastnil výzkumného šetření, byla Mgr. Kateřina Nováková, která v organizaci zastává pozici personálního manažera. Poslední z rozhovorů byl proveden se zaměstnancem Radkem Šimonem na pozici technik specialista, který vede menší tým zaměstnanců. Z pohledu organizační struktury organizace se výzkumného šetření zúčastnili zástupci všech tří manažerských linií, které v organizaci existují. Vzhledem k povaze diplomové práce a počtu respondentů se nejedná o reprezentativní vzorek, ale o kvalitativní zjišťování situace v organizaci u konkrétních respondentů.

5.3 Přepisy rozhovorů

Každý z rozhovorů byl v celé délce zaznamenán na diktafon a následně přepsán (tzv. transkripce).

5.3.1 Rozhovor č. 1

Respondent: Manažer a jednatel organizace TMV SS, s. r. o., Ing. Václav Straka

T: Dobrý den, děkuji Vám, že jste si udělal čas na náš rozhovor.

R: Dobrý den, to je maličkost.

T: Ráda bych se Vás zeptala, jakým způsobem je ve vaší firmě organizován strategický systém vzdělávání zaměstnanců?

R: Vlastně by se dalo říct, že je strategie formulována jak ve střednědobých, tak i dlouhodobých cílech. V obecné rovině jsou definovány v politice jakosti, máme implementován systém ISO 9001 ve verzi 2008, který obsahuje i oblast vzdělávání zaměstnanců, které rozčleňuje na vzdělávání v oblasti povinných kurzů a na vzdělávání v oblasti individuálního rozvoje zaměstnanců dle konkrétních potřeb firmy. Vzdělávání je tedy z hlediska dlouhodobého rozvoje definováno plány firmy i rozvoji v dané oblasti. Jedná se o kurzy většinou v oblasti techniky, ale i komunikačních dovedností a jsme obchodní firmou zaměřující se na specializovanou diagnostiku v oblasti energetika a průmyslu, což je dynamicky rozvíjející se obor. Vzhledem k tomu, že tento obor není příliš rozvinutý, tak v technické oblasti spolupracujeme se zahraničními institucemi, ať už to jsou firmy nebo skupiny, které se podílejí na standardizaci v oblasti, případně na dané experty v oblasti. Jednotlivé kurzy vybíráme v závislosti na referencích od kolegů, případně oslovujeme vybrané školitele na základě studie materiálů z různých konferencí, seminářů, případně kongresů. Snažíme se tyto kurzy vyhledávat poměrně aktivně, neboť si myslíme, že hodnota firmy je ve znalostech jejich zaměstnanců, nikoliv v pouze reputaci nebo tradici.

T: A jaké požadavky v oblasti vzdělávání na zaměstnance kladete?

R: V každém případě podporujeme proaktivní přínos. Každý zaměstnanec se určitým způsobem sám profiluje, proto se snažíme společně v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců tyto cíle definovat, určovat a tím pádem i směřovat další vývoj a specializaci konkrétních zaměstnanců, ať už je to v oblasti řízení, případně technických dovedností.

T: Jsou některé typy vzdělávání či školení pro zaměstnance ve vaší firmě povinné?

R: Samozřejmě, do povinných kurzů bychom mohli zařadit kurzy, které jsou vyžadovány zákonem – BOZP, požární ochrana, dále z hlediska firmy se jedná o povinná školení řidičů a seznámení s politikami jakosti, neboť kromě systému ISO 9001 provozujeme i systém ISO 17025 pro kalibrační laboratoře. Tyto školení jsou povinné. Plán školení je vždy definován předem, v rámci procesu školení a vzdělávání, v rámci ISO 9001. Tento plán není dogmatem, může se v průběhu roku flexibilně upravovat na základě nových požadavků, poznatků nebo nalezených nových cílů firmy.

T: Jakým způsobem své zaměstnance motivujete k rozšiřování a prohlubování kvalifikace?

R: Je to jejich vlastní zájem. Snažíme se v zaměstnancích probudit kreativitu a sounáležitost s firmou, proto všem zdůrazňujeme, že jejich vlastní dovednosti jsou dobré i pro firmu a pokud oni pocítují souznění s firmou, tak je i jejich vlastním zájmem často i hrdost a prestiž se takových kurzů účastnit a ukázat nejenom v rámci naší firmy, ale i případným obchodním partnerům svoji úroveň znalostí, svoji schopnost reagovat na progresivní trendy a často i trendy určovat. Je často paradoxem, že naši zaměstnanci, z nichž někteří nemají vysokoškolské vzdělání, tak i přednášejí na vysokých školách oblast speciální diagnostiky.

T: Jakým způsobem jsou ve vaší firmě zjišťovány požadavky na další vzdělávání zaměstnanců?

R: Obecně se dají tyto požadavky rozdělit do dvou směrů, první jsou požadavky definovány potřeby firmy, případně plány na další rozvoj. Jsme přesvědčeni, že proto, abychom se mohli v nějaké oblasti rozvíjet, jako je třeba se důkladně seznámit nejenom s aktuálním stavem, ale i s moderními trendy nebo s vizemi v této oblasti, neboť to, co se objeví v realitě je často na odborných platformách diskutováno už v dnešní době. Proto provádíme i celkem detailní rešerše výstupů kongresů, pracovních skupin, ISO, případně normotvorných IEC, abychom mohli vytipovat tyto trendy do budoucnosti. Druhým směrem jsou vlastní plány zaměstnanců a jejich vize pro profilaci. Toto je identifikováno v rámci pravidelných pohovorů s pracovníky firmy, v případě, pokud taková potřeba vznikne jako součást nějakého projektu, samozřejmě snažíme se potřeby velmi pečlivě analyzovat a nalézt vhodné řešení.

T: Mají zaměstnanci možnost prohlubovat a rozšiřovat svou kvalifikaci i nad rámec oboru?

R: Zaměstnanci tuto možnost samozřejmě mají, otázkou je zdali toto rozšiřování slouží ke skutečným potřebám firmy nebo pouze pro interní potřeby takového zaměstnance. A tady je potřeba nastolit otázku loajality zaměstnanců. Zaměstnanec je samozřejmě klíčem k úspěchu firmy, ale naopak firma pokud má být profitabilní i z ekonomického hlediska, tak potřebuje mít relativní jistotu návratu investic a investice do vzdělávání je poměrně nákladnou investicí. Současné zákonné úpravy neumožňují nějakým způsobem efektivně zaměstnance v podstatě zavázat k tomu, aby

jeho znalosti a schopnosti, které v rámci takového vzdělávání získá, se firmě efektivně vrátily a dá se často nebo na některých případech dokumentovat, že zaměstnanci, kteří se za prostředky firmy vzdělali, tyto své znalosti naopak využili k nátlaku na svého zaměstnavatele k dalšímu růstu svých mzdových požadavků, jiných požadavků, případně jako velice dobře připravení pracovníci odešli pracovat jinam. I toto kritérium je potřeba brát v potaz při volbě vzdělávacích kurzů.

T: Máme před sebou poslední otázku, jakým způsobem se bude vzdělávání ve vaší firmě vyvíjet do budoucna?

R: Vzdělávání do budoucna je nezbytnou součástí rozvoje firmy jako takové. Pokud firma našeho rázu nebude na špičce svého oboru, tak její dlouhodobé perspektivy v dnešní době vyžadující skutečnou specializaci a profesionalizaci by mohly být významně omezeny. Proto je zapotřebí neustále zaměstnance rozvíjet a vzdělávat je. Překážky tohoto rozvoje jsem už zmínil v předchozím bodě, a to je loajalita zaměstnanců. Nemáme problém investovat do jejich vzdělávání, ale potřebujeme si být jisti jejich loajalitou. Pokud bychom mohli použít alegorie nebo příměry, tak dnešní absolventi středních a vysokých škol jsou motivováni nebo jsou vyzýváni, aby byli dravci, zatímco já si velice vážím z této živočišné říše například želvy, která je symbolem konzistence, morálních hodnot a dlouhodobosti se kterou je schopna dlouhodobého strategického rozvoje a své existence i nejenom v prostoru řekněme jednotlivých kontinentů, ale možná i planetárních systémů.

T: Děkuji Vám za Vaše odpovědi.

5.3.2 Rozhovor č. 2

Respondent: Personální manažer, Mgr. Kateřina Nováková

T: Dobrý den paní magistro, děkuji Vám, že jste si na mě udělala čas.

R: Dobrý den, ráda Vám pomohu, sama si ještě pamatuji, když jsem studovala, jak to bylo těžké.

T: Jakým způsobem je ve vaší firmě organizován strategický systém vzdělávání zaměstnanců?

R: Tento systém začíná už na počátku, při výběru vlastních zaměstnanců. Klademe důraz na jejich flexibilitu, ochotu se vzdělávat a přijímat nové moderní trendy, protože všichni si musí uvědomit, že svět jaký existoval před 5-10 lety v této oblasti již není a bude se dál dynamicky vyvíjet a musím říct, že rychlost tohoto vývoje nemá konstantní úroveň, ale exponenciálně vzrůstá. Tím pádem důraz je na požadavky zaměstnanců a jejich schopnost přebírat nové poznatky z oboru se čím dál tím víc zvyšuje. Jsem velice ráda, že v této oblasti mám podporu vrcholového vedení společnosti, který mi nechává poměrně velký prostor pro projevení vlastních názorů a i vliv na strategii firmy. Zaměstnance v tomto oboru se snažíme vybírat jak prostřednictvím specializovaných agentur, se kterými máme poměrně rozporuplné zkušenosti, tak na základě doporučení. Ale vždy u zaměstnanců, které hodláme přijmout, zkoumáme nebo se snažíme odhadnout jejich schopnost dalšího rozvoje a přijímat pozice pro které budou určeni, protože si myslím, že každý zaměstnanec by měl růst a k tomu vzdělávání slouží. Na vzdělávání klademe poměrně vysoký důraz a je zakotven i v interních politikách jakosti firmy.

T: Při vzdělávání spolupracujete s externími školiteli nebo spíše využíváte interních zdrojů?

R: Vždy přistupujeme k této problematice individuálně. Samozřejmě zaměstnanec po svém nástupu musí absolvovat soubor povinných školení, ale vždy diverzifikujeme na základě toho, zdali se jedná o absolventa, případně člověka, který začíná nebo zkušeného experta, který k nám přinesl jisté know-how nebo i znalosti z daného oboru. Obecně se dá říct, že nové zaměstnance se snažíme nějakým způsobem napárovat s již zkušenými zaměstnanci, což umožňuje nejen rychlejší přenos informací, ale umožňuje i výrazně rychlejší přijetí filozofie firmy v jistých etických a morálních kodexů. Tím pádem tyto věci zajišťujeme z interních zdrojů. V okamžiku, kdy se zaměstnanec určitým způsobem vyprofiluje, další rozvoj směřujeme i pomocí externích školení, protože často požadujeme znalosti a schopnosti, které v rámci České nebo Slovenské republiky nejsou běžné, nebo dostupné v rámci vzdělávacích kurzů. Jak už jsem řekla, na vzdělávání klademe poměrně velký důraz a každého zaměstnance bereme jako osobnost, která má potenciál dalšího rozvoje, nikoliv jako zaměstnance hotového, který se svými znalosti a schopnostmi vydrží delší časové období v rámci naší firmy.

T: Jaké požadavky v oblasti vzdělávání na zaměstnance kladete?

R: Již v odpovědi na první bod jsem řekla, je to schopnost přijímat nové poznatky, chtěla bych se vyhnout zprofanovanému výrazu flexibilita, který bývá často zneužíván, řekla bych i desinterpretován. Jedná se o skutečnou chuť dalšího vzdělávání a s tím souvisí i jazyková vybavenost, neboť některé poznatky skutečně nejsou dostupné v České a Slovenské republice, dá se říct, že k určitým oborům ani česká a slovenská terminologie neexistuje. Proto je důležitou schopností komunikativnost, aby dotyčný zaměstnanec byl schopen si vyjasnit s lektory, případně vedoucími kurzů nebo na seminářích, vyjasnit si danou problematiku, zorientovat se v oblasti a aktivně definovat své potřeby, dotazy a případně specifika v dané oblasti.

T: Jsou tedy některé typy vzdělávání pro zaměstnance povinné?

R: Rozhodně. Jsou školení, která jsou definována zákonem, jako jsou vzdělávání v oblasti požární ochrany, BOZP, jsou to povinná školení řidičů, případně školení technických pracovníků, jsou to i povinná bezpečnostní školení u daných odběratelů, případně kvalifikační předpoklady jako je v oblasti energetiky například tzv. vyhláška 50, kdy zaměstnanci musí splňovat povinně kvalifikační předpoklady, bez splnění těchto kvalifikačních předpokladů a úspěšném absolvování těchto vzdělávacích programů samozřejmě zaměstnancům není umožněna činnost do doby, než budou mít vzdělání v této oblasti doplněno a potvrzeno certifikátem, případně jinou formou, která je vyžadována zákonem. Za další povinné školení se dá považovat školení z politiky jakosti, která je u nás zavedena jako obligatorní součást řízení a managementu firmy.

T: Jakým způsobem zaměstnance motivujete k rozšiřování a prohlubování kvalifikace?

R: Každý zaměstnanec by si měl uvědomit svoji individuální odpovědnost nejenom za rozvoj firmy, ale i sama sebe. Zaměstnanec, který nemá ochotu se dále vzdělávat a rozvíjet v oboru pro nás není z dlouhodobého hlediska perspektivní pro strategický rozvoj firmy. Potřeby zaměstnanců na vzdělávání buď identifikuje management v rámci hodnotících pohovorů, snažíme se tyto potřeby zjišťovat i pozorováním jejich individuálních zájmů.

T: Jakým způsobem jsou ve vaší firmě zjišťovány požadavky na další vzdělávání zaměstnanců?

R: Management pořádá pravidelné individuální pohovory se zaměstnanci a jsem velmi ráda, že jsem k těmto pohovorům přizvána, nejenom proto, že z hlediska mé

specializace je možno lépe identifikovat možná nevyřčené, možná skryté potřeby daného pracovníka, ale zároveň mi to poskytuje velmi dobrou zpětnou vazbu na můj odhad perspektivy daného pracovníka a vhodnost jeho zařazení na danou pozici. Jsme si plně vědomi, že vzdělávání je nedílnou součástí procesu růstu, na druhou stranu je potřeba zajistit určitou míru návratnosti vložených investic do tohoto vzdělávacího procesu.

T: Mají zaměstnanci možnost prohlubovat a rozšiřovat svou kvalifikaci i nad rámec oboru?

R: Mají. Pokud uvažujeme o rozvoji dalších aktivit mimo stávající obory, kterými se firma zabývá, je toto bezprostředně nutné. Dá se například považovat i vzdělávání a kvalifikace ve formě jakýchsi bonusů, jak jsou například kurzy bezpečné jízdy, teambuilding, trénink komunikačních dovedností nebo rozvoj cizích jazyků. Firma ale vždy klade důraz na to, aby diferenciovala mezi vzděláváním ve formě bonusů a vzděláváním ve formě přínosů pro rozvoj dané firmy.

T: Jakým způsobem se bude vzdělávání ve vaší firmě vyvíjet do budoucna?

R: Vzhledem k tomu, že firma má vzdělávání začleněno i do svých dlouhodobých cílů rozvoje, tak předpokládám, že ve vzdělávání se bude relativně dlouho pokračovat. Stejně tak firma je budována s dlouhodobou perspektivou a management si je plně vědom, že bez kontinuálního vzdělávání svých zaměstnanců není možno obstát na současném, dynamicky se rozvíjejícím trhu.

T: Ještě jednou bych Vám ráda poděkovala, že jste si na mě udělala čas.

5.3.3 Rozhovor č. 3

Respondent: Technik specialista, Radek Šimon

T: Dobrý den, děkuji za možnost provedení rozhovoru.

R: Dobrý den, nemáte vůbec zač. Jsem rád, že mohu být nápomocen.

T: Vnímáte, že je ve vaší firmě strategický systém vzdělávání zaměstnanců?

R: Je to tak definováno. Já ze své pozice technického specialisty, který vedu menší tým třech pracovníků, tak vidím, že zde existuje systém, existuje plán vzdělávání pro jednotlivé pracovníky se jmenovým určením. Některá školení a vzdělávání se týkají

všech osob. Jedná se o povinná školení, jako jsou školení řidičů, v mém případě vyhlášky 50 pro práci s elektrickými zařízeními a na elektrických zařízeních, školení bezpečnosti práce, požární ochrany. Samozřejmě je od nás vyžadována i znalost systému kvality, který je u nás implementován. Takže ze své pozice můžu konstatovat, že vzdělání není náhodné, ale je definováno určitými plány.

T: Vzděláváte se v rámci firmy, takže interně nebo firma využívá externích pracovníků pro vaše další vzdělávání?

R: Vzhledem k tomu, že jsme firmou, která si zakládá nejenom na znalosti produktů, ale i pracovních postupů, tak pořádáme pravidelná školení jak pro zaměstnance, tak i pro externí osoby, jakými jsou třeba zákazníci, klienti a podobně. Těchto školení se účastní i nový pracovníci, což jim za prvé umožňuje získat základní poznatky z dané oblasti, za druhé jim to umožňuje se mnohem lépe vcítit do způsobu uvažování našich klientů a zákazníků a lépe se seznámit s jejich skutečnými potřebami. V momentě, kdy přijde na pořad dne potřeba vzdělávání ve specializovaných oblastech, často nás zaměstnavatel vysílá na specializovaná školení nebo semináře do zahraničí. Někdo jezdí častěji, někdo méně, záleží to skutečně na oboru a řekl bych i na chuti každého dotyčného zaměstnance.

T: Jaké požadavky na vás váš zaměstnavatel v oblasti vzdělávání klade?

R: Zaměstnavatel bych řekl, že je poměrně náročný. Je ochoten pochopit, že v určitou chvíli z nějakého oboru nemáme detailní znalosti, ale vždy na nás vyžaduje, abychom si tyto znalosti nějakým způsobem doplnili. A to, ať již z veřejně dostupných prostředků, tak právě případně navržením některých seminářů. Často jsme i motivováni, nechci říct nuceni, to ne, ale skutečně vyzýváni k tomu, abychom aktivně publikovali v odborných médiích o daných oblastech. Což jak zaměstnavatel z legrace říká, nám umožní účastnit se seminářů za výrazně nižší peníze, než pokud by jsme tam jen seděli a poslouchali, ale zároveň to zvyšuje i podvědomí o nás. Zároveň, pokud chcete takovou přednášku nebo odborný materiál připravit, musíte se skutečně seznámit s danými aspekty do hloubky a umět je i použít v praxi.

T: Byl byste schopný definovat vzdělávací cíle u vaší firmy?

R: Vzdělávací cíle není možno definovat jednoznačným směrem nebo naprostou konkretizací. Vždy se dá říct, že v obecné rovině zaměstnavatel trvá na tom, aby jsme byli seznámeni s nejnovějšími poznatky v oboru a tím se udržovali na špičce. Často to

není jednoduché, protože v momentě kdy se zavádí nové postupy a standardy, nemusí na ně názory být zcela jednoznačné, ale vždy je dobré v podstatě vědět, co přijde, než zpětně reagovat na to, co teprv je. V momentě kdy z nějakých zdrojů vycítíme potřebu, že se něco nějakým směrem vyvíjí s managementem, při pravidelných schůzkách o tom mluvíme. Případně jsme vyzýváni, aby jsme v této oblasti věnovali více, případně připravili souhrnný materiál o našem názoru na tuto problematiku, který je následně vyhodnocen. A například se účastníme nějakých školení, seminářů, konferencí na toto téma.

T: Motivuje vás zaměstnavatel k vašemu dalšímu vzdělávání, prohlubování kvalifikace a motivujete i vy nějak své podřízené?

R: Samozřejmě. Nechci, aby to znělo příliš formálně, ale zaměstnavatel nás k tomuto vyzývá, umožňuje nám to navázat i vztahy s ostatními kolegy v oboru, poznat i třeba pohledy jiných zemí na danou problematiku. A od kolegů, kteří pracují pod mým vedením v mém malém týmu, tak se snažím vyžadovat totéž. Je to ve své podstatě lenost. Pokud oni to nebudou umět, budu to muset já udělat za ně. Tato jejich znalost a pochopení daného oboru mi umožňuje delegovat dílčí úkoly a dílčí cíle právě na tyto kolegy a věnovat se skutečně vedení této činnosti případně dozorování. Což přináší nejenom na první pohled snížení pracovního úvazku, ale samozřejmě umožňuje mi to i mnohem lépe přebírat odpovědnost za svěřené cíle.

T: A dokážete mi popsat, jakým způsobem jsou ve vaší firmě zjišťovány požadavky na další vzdělávání zaměstnanců?

R: Diskutujeme o tom. Jsem často vyzíván, ať přijdu s některými návrhy na další vzdělávání a navrhuji kurzy, které si myslím nebo možnosti účasti na konferencích, seminářích, kongresech, které by podle mého názoru mohli být přínosné. V dřívější době zaměstnavatel, musím říct, vycházel v tomto směru v maximální míře. V nynější době, řekl bych, výrazně pečlivěji zhodnocuje vhodnost a přínos pro firmu. Pamatuji, že někdy v květnu, červnu minulého roku jsem přišel s požadavkem nebo přáním účastnit se jednoho kurzu, který skutečně musím zpětně říct, že byl spíš zajímavý pro mne, než pro zaměstnavatele. Jen se lehce pousmál a odpověděl mi zvláštní frází, kterou jsem do teď nepochopil. Pouze tiše mi sdělil Sí, sí, sí pero no. Ano skutečně je tomu tak a zároveň hladil želvu po krunýři. Porcelánovou.

T: Takže dá se říci, pokud přijdete za vaším zaměstnavatelem s návrhem na další vzdělávací aktivitu, že vám vyhoví?

R: Rozhodně vyhodnotí můj požadavek a realisticky si o něm semnou pohovoří. Proč jej považuji za důležitý, v čem bude přínosný pro firmu a jaké jsou další možnosti rozvoje této aktivity. Zdali se jedná pouze o získání přehledu v dané oblasti, anebo například jestli by to mohl být jeden ze směrů, kterým se můžeme ubírat v rámci činnosti firmy.

T: Máte pocit, že zaměstnanci firmy mohou prohlubovat a rozšiřovat kvalifikaci i nad rámec vašeho oboru?

R: Otázkou je, co je to nad rámec oboru. Nedovedu si představit, že bych za svým nadřízeným a majitelem firmy přišel například s požadavkem na kurz háčkování a on po mě tou želvou nemetnul. To si skutečně ani netroufnu, protože na svůj věk je v nebývalé fyzické kondici a ještě poměrně přesný ve vrzích předměty. Říkali kolegové. Nemám tuto osobní zkušenost, protože své požadavky naprosto přesně strukturalizuji, diferencuji a skutečně se snažím, abych byl přínosem pro tento kolektiv.

T: Nelze se nezeptat. Ta želva je nějakým symbolem vaší firmy?

R: Ano. Nedávno jsem ho viděl pobíhat v tričku, na kterém měl nápis Tortuga Uni, Tortuga forever a bavil se něco o symbolice výrazu kopírky v mezinárodním hledisku, ale občas vize našeho managementu nejsou předpokládáné. Zřejmě měl na mysli duplikaci již úspěšně realizovaných technických řešení a jejich rozvoj v mezinárodním měřítku.

T: Děkuji za odpověď, ráda bych se vrátila zpět k tématu vzdělávání. Spatřujete u svých podřízených potřebu rozšiřovat a prohlubovat jejich kvalifikaci nad rámec firemních možností?

R: Musí to být jejich chutí, ne jejich potřebou. Pokud by se chtěli vzdělávat pouze proto, že je to nutné, ne protože je to zajímavá a baví, asi by nebyli perspektivní a museli bychom v určitém časovém horizontu předpokládat, že změní zaměstnavatele. Práce je musí bavit a možná to bude znít jako klišé, ale pokud to pro ně nebude zároveň koníčkem a zábavou, ale pouze prostředkem obživy, tak asi není možné počítat s dlouhodobou loajalitou. A protože já chci pracovat v prostředí, kde se budu moci o své kolegy opřít nejenom z hlediska jejich morálních kvalit, ale i z hlediska technických či jiných znalostí, musí se nadále vzdělávat, protože svět není, jako byl dřív.

T: Máme před sebou poslední otázku. Jak z vaší pozice vidíte další vzdělávání, jak se bude vyvíjet do budoucna?

R: Máte na mysli koncepci rozvoje nebo směry ve kterých se bude nutno vzdělávat?

T: Obojí. Zkuste odpovědět.

R: Jste skutečně dáma s neskutečným přehledem, řekl bych přímo renesančního rozkvětu. Vzdělání je život. Člověk se pořád něco učí, a pokud se to nebude učit, tak asi nemá šanci dlouhodobě přežít. A cokoliv se dozví navíc jedině ku jeho prospěchu, byť může přijít na to, že určité trendy, ve které věřil, se mohou nakonec ukázat býti slepou uličkou.

T: Velice vám děkuji za rozhovor.

R: Není zač.

5.4 Analýza procesu vzdělávání ve společnosti TMV SS, s. r. o.

Z provedených rozhovorů byla provedena analýza procesu vzdělávání, její výsledky jsou rozděleny do jednotlivých podkapitol, podle v průběhu analýzy vytvořených kategorií na základě výpovědí respondentů během rozhovorů a při následném kódování jejich významových jednotek.

5.4.1 Současné firemní vzdělávání

V souvislosti s aktuálním systémem firemního vzdělávání v organizaci TMV SS, s. r. o., se všichni tři respondenti shodují, že je nezbytné, aby měl každý zaměstnanec snahu se dále vzdělávat ve svém oboru. Dále poukazují na fakt, že na nově přijímané uchazeče o zaměstnání jsou kladeny čím dál vyšší požadavky, což vysvětluje Nováková: *„Tento systém začíná už na počátku při výběru vlastních zaměstnanců. Klademe důraz na jejich flexibilitu, ochotu se vzdělávat a přijímat nové moderní trendy, protože všichni si musí uvědomit, že svět, jaký existoval před 5-10 lety v této oblasti již není a bude se dál dynamicky vyvíjet... Tím pádem důraz je na požadavky zaměstnanců a jejich schopnost přebírat nové poznatky z oboru se čím dál tím víc zvyšuje. Na*

vzdělávání klademe poměrně vysoký důraz a je zakotven i v interních politikách jakosti firmy“.

Strategický systém vzdělávání je formulován ve střednědobých i dlouhodobých cílech organizace. V obecné rovině jsou cíle vzdělávání definovány v politice jakosti, kdy organizace má implementován systém ISO 9001 ve verzi 2008, ve kterém je obsažen i systém vzdělávání, který je rozčleněn na vzdělávání v oblasti povinných školení a na vzdělávání v oblasti individuálního rozvoje zaměstnanců v závislosti na konkrétních potřebách organizace. Z hlediska dlouhodobých cílů je vzdělávání definováno plány organizace a dále s ohledem na rozvoj a vývoj trhu v oblasti, kterou se organizace zabývá. Ke vzdělávání zaměstnanců je přistupováno individuálně. Při nástupu nového zaměstnance do zaměstnání je proveden soubor povinných školení, kdy jsou školení rozčleňována i na základě jeho předchozích zkušeností v oboru. U nově přijatých zaměstnanců je používána metoda vzdělávání mentoring, kdy novému zaměstnanci je přidělen zkušený pracovník. Tato metoda přispívá k rychlejšímu přenosu informací, zásadně urychluje přijetí filozofie organizace a výrazně zkracuje dobu adaptace nového pracovníka. V okamžiku, kdy je pracovník určitým způsobem vyprofilován, je jeho další rozvoj zajištěn pomocí externích, mnohdy v zahraničí konaných školení, neboť organizace často požaduje znalosti a schopnosti, které v rámci České a Slovenské republiky nejsou běžné nebo dostupné. K zaměstnancům je při vzdělávání přistupováno individuálně, se snahou rozvíjet jejich potenciál. K systému vzdělávání se vyjadřuje Šimon následovně: *„Já ze své pozice technického specialisty, který vedu menší tým třech pracovníků, tak vidím, že zde existuje systém, existuje plán vzdělávání pro jednotlivé pracovníky se jmenným určením. Některá školení a vzdělávání se týkají všech osob. Jedná se o povinná školení, jako jsou školení řidičů, v mém případě vyhlášky 50 pro práci s elektrickými zařízeními a na elektrických zařízeních, školení bezpečnosti práce, požární ochrany. Samozřejmě je od nás vyžadována i znalost systému kvality, který je u nás implementován. Takže ze své pozice můžu konstatovat, že vzdělávání není náhodné, ale je definováno určitými plány“.*

V otázce povinných školení se respondenti s jistotou shodují, z čehož vyplývá, že jsou s nimi důkladně obeznámeni. Povinná školení v rámci organizace TMV SS, s. r. o. jsou školení BOZP, školení požární ochrany, školení řidičů, školení technických pracovníků, školení o vyhlášce 50/1978Sb., kdy zaměstnanci musí splňovat kvalifikační

předpoklady, jinak jim není umožněno vykonávat činnost do doby, než si vzdělání v této oblasti doplní. Dále mezi povinná školení patří seznámení s politikami jakosti, neboť kromě systému ISO 9001 organizace provozuje i systém ISO 17025 pro kalibrační laboratoře. Straka k povinnému vzdělávání dodává, že *„plán školení je vždy definován předem, v rámci procesu školení a vzdělávání, v rámci ISO 9001. Tento plán není dogmatem, může se v průběhu roku flexibilně upravovat na základě nových požadavků, poznatků nebo nalezených nových cílů firmy“*.

Z rozhovorů vyplynulo, že organizace využívá jak interních zdrojů pro vzdělávání, tak i zdroje externí, kdy je převážně využíváno školení mimo pracoviště. Straka se k tomuto tématu vyjádřil takto: *„Vzhledem k tomu, že tento obor není příliš rozvinutý, tak v technické oblasti spolupracujeme se zahraničními institucemi, ať už jsou to firmy nebo skupiny, které se podílejí na standardizaci v oblasti, případně na dané experty v oblasti. Jednotlivé kurzy vybíráme v závislosti na referencích od kolegů, případně oslovujeme vybrané školitele na základě studie materiálů z různých konferencí, seminářů, případně kongresů. Snažíme se tyto kurzy vyhledávat poměrně aktivně, neboť si myslíme, že hodnota firmy je ve znalostech jejich zaměstnanců, nikoliv pouze v reputaci nebo tradici“*. TMV SS s. r. o. pořádá pravidelná školení nejen pro své zaměstnance. Disponuje v sídle firmy školící místností, kde probíhají školení i pro externí osoby, jako jsou například zákazníci nebo klienti. Školení pro externí osoby se účastní i noví pracovníci, což jim umožňuje získat základní poznatky z dané oblasti a je to zároveň i způsob, jak pochopit uvažování zákazníků a klientů a seznámit se s jejich skutečnými potřebami.

5.4.2 Vzdělávací cíle organizace a požadavky kladené na uchazeče o zaměstnání

Během rozhovorů s respondenty vyplynula definice, jaké schopnosti by měl mít uchazeč o zaměstnání, pokud by chtěl pracovat v TMV SS, s. r. o.. Jedná se především o schopnost přijímat nové poznatky a být proaktivní v oblasti dalšího vzdělávání, což shrnuje Nováková: *„Jedná se o skutečnou chuť dalšího vzdělávání a s tím souvisí i jazyková vybavenost, neboť některé poznatky skutečně nejsou dostupné v České a Slovenské republice, dá se říct, že kurčítým oborům ani česká a slovenská terminologie neexistuje. Proto je důležitou schopností komunikativnost, aby dotyčný*

zaměstnanec byl schopen si vyjasnit s lektory... danou problematiku, zorientovat se v oblasti a aktivně definovat své potřeby, dotazy a případně specifika v dané oblasti“. V případě, že zaměstnanec během výkonu práce zjistí, že nemá detailní znalosti v některém z oborů, je manažerem vyžadováno, aby si znalosti doplnili. Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby aktivně publikovali v odborných mediích o dané oblasti, neboť při přípravě přednášky nebo odborného materiálu se musí s danými aspekty seznámit do hloubky a umět je zároveň využít v praxi. Nováková na závěr dodává, že *„zaměstnanec, který nemá ochotu se dále vzdělávat a rozvíjet v oboru pro nás není z dlouhodobého hlediska perspektivní pro strategický rozvoj firmy“.*

O definování cílů vzdělávání se manažer organizace Straka vyjadřuje, že *„se snažíme společně v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců tyto cíle definovat, určovat a tím pádem i směřovat další vývoj a specializaci konkrétních zaměstnanců, ať už je to v oblasti řízení, případně technických dovedností“.* Obecně se dá říci, že zaměstnavatel vyžaduje, aby zaměstnanci byli seznámeni s nejnovějšími poznatky z oboru, což nemusí být vždy jednoduché vzhledem k neustálému zavádění nových postupů a standardů.

5.4.3 Identifikace potřeb vzdělávání

Zjišťování potřeb pro další vzdělávání zaměstnanců probíhá v organizaci pomocí pravidelných individuálních rozhovorů mezi manažerem a jednotlivými zaměstnanci. Při rozhovorech je přítomna i personální manažerka, která je v rámci svojí specializace nápomocna při identifikaci potřeb vzdělávání a zároveň jí tyto rozhovory poskytují zpětnou vazbu na její odhad perspektivy daného pracovníka a vhodnost jeho zařazení na dané pracovní pozici. Požadavky na další vzdělávání zaměstnance jsou definovány ve dvou směrech. V tom prvním jsou definovány potřeby organizace, případně plány na další rozvoj. Straka uvádí, že *„proto, abychom se mohli v nějaké oblasti rozvíjet, je třeba se důkladně seznámit nejenom s aktuálním stavem, ale i moderními trendy nebo s vizemi v této oblasti, neboť to, co se objeví v realitě je často na odborných platformách diskutováno už v dnešní době“.* Proto jsou prováděny detailní rešerše výstupů z kongresů, pracovních skupin, ISO atd., aby bylo možné odhadnout trendy v budoucnosti. Druhým směrem pro identifikování potřeb vzdělávání zaměstnance jsou

jejich vlastní plány a vize pro jejich profilaci. Stává se, že taková potřeba vznikne i jakou součástí některého z projektů a proto se vedení organizace snaží potřeby pečlivě analyzovat a nalézt vhodné řešení.

Na vedoucích pozicích technik specialista je managementem vyžadováno, aby se snažili co nejdetailněji identifikovat, jaké potřeby vzdělávání jejich podřízení pracovníci mají. Jsou s pracovníky v nejužším kontaktu, a tudíž dokážou nejlépe odhadnout, kterým směrem by další vzdělávání mělo probíhat. Šimon k tomuto dodává, že *„pokud to oni nebudou umět, budu to muset já udělat za ně. Tato jejich znalost a pochopení daného oboru mi umožňuje delegovat dílčí cíle právě na tyto kolegy a věnovat se skutečně vedení této činnosti, případně dozorování... umožňuje mi to i mnohem lépe přebírat odpovědnost za svěřené cíle“*.

V rámci identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, které vychází jak z potřeb organizace, tak i z potřeb dané pracovní pozice se snaží management sledovat i individuální zájmy svých zaměstnanců. Zaměstnancům je zdůrazňováno, že jejich vlastní dovednosti jsou pro organizaci důležité a že je i jejich vlastním zájmem, často i hrdostí a prestiží, aby se pravidelně zúčastňovali kurzů pro další vzdělávání, neboť i tak mohou nejen v rámci organizace, ale i případným obchodním partnerům ukázat svoji úroveň znalostí, svoji schopnost reagovat na progresivní trendy a často i trendy určovat.

Určitou motivací pro další vzdělávání může být pro zaměstnance i možnost vzdělávat se nad rámec svojí kvalifikace. Zde management organizace upozorňuje na úskalí a tím je loajalita zaměstnanců. Ačkoliv organizace vnímá své zaměstnance jako klíč k úspěchu, tak považují za nutné, aby vložená investice do vzdělávání zaměstnanců měla svoji návratnost. Manažer Straka se vyjádřil, že *„současné zákonné úpravy neumožňují nějakým způsobem efektivně zaměstnance v podstatě zavázat k tomu, aby jeho znalosti a schopnosti, které v rámci takového vzdělávání získá, se firmě efektivně vrátily a dá se často nebo na některých případech dokumentovat, že zaměstnanci, kteří se za prostředky firmy vzdělali, tyto své znalosti naopak využili k nátlaku na svého zaměstnavatele k dalšímu růstu svých mzdových požadavků... případně jako velice dobře připravení pracovníci odešli pracovat jinam“*. Proto i toto kritérium je potřeba při výběru vzdělávacího kurzu brát na zřetel.

5.4.4 Vzdělávání v budoucnu

Organizace TMV SS, s. r. o. má vzdělávání a rozvoj zaměstnanců začleněno do svých dlouhodobých cílů, a tudíž se dá předpokládat, že systém vzdělávání bude i v budoucnu rozvíjen. Management organizace si je plně vědom skutečnosti, že bez kontinuálního vzdělávání zaměstnanců není možné obstát na současném, dynamicky se rozvíjejícím trhu. Manažer Straka se vyjádřil, že *„vzdělávání do budoucna je nezbytnou součástí rozvoje firmy jako takové. Pokud firma našeho rázu nebude na špičce svého oboru, tak její dlouhodobé perspektivy v dnešní době vyžadující skutečnou specializaci a profesionalizaci by mohly být významně omezeny, proto je zapotřebí neustále zaměstnance rozvíjet a vzdělávat je“*. Vedení organizace má kladný postoj k investování do dalšího vzdělávání svých zaměstnanců, ale vidí hrozbu v lidském selhání, konkrétně v nedostatečné loajalitě zaměstnance, která může vést k tomu, že toto další vzdělávání, případně zvyšování kvalifikace pracovníka bude pro organizaci neefektivní a nerentabilní. Avšak i přes tuto hrozbu vnímají firemní vzdělávání jako nutnost k dalšímu rozvoji organizace, k udržení a zvyšování své pozice na trhu.

5.5 Interpretace výsledků výzkumu

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na zmapování současného systému vzdělávání v organizaci TMV SS, s. r. o., zdali nějaký systém vzdělávání ve společnosti existuje, jakých zdrojů pro vzdělávání zaměstnanců je využíváno, jak jsou identifikovány potřeby vzdělávání zaměstnanců a také jaké má zaměstnavatel požadavky v oblasti vzdělávání na své zaměstnance. Z analýzy systému vzdělávání ve společnosti TMV SS, s. r. o. vyplývají odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky, které budou v následujícím textu rozebrány.

Výzkumná otázka č. 1: Má organizace zaveden strategický systém vzdělávání?

Systém vzdělávání je formulován v střednědobých i dlouhodobých cílech organizace, ovšem v zásadě vychází z politiky jakosti implementovaného systému ISO, kde je systém vzdělávání rozčleněn na povinné vzdělávání vycházející z legislativy a na vzdělávání v oblasti individuálního rozvoje zaměstnance. Management se snaží ke svým

zaměstnancům přistupovat v otázkách rozvoje a vzdělávání individuálně již od prvních dnů, kdy do zaměstnání nastoupí. Organizace investuje do vzdělávání zaměstnanců nemalé finanční náklady, které nejsou vždy rentabilní, převážně z důvodu následného odchodu zaměstnance z organizace.

Výzkumná otázka č. 2: Využívá organizace interních nebo externích zdrojů pro vzdělávání zaměstnanců?

Pro vzdělávání zaměstnanců je využíváno jak externích, tak interních zdrojů. Interní zdroje nejčastěji představují zkušení kolegové, kteří jsou přiděleni nově přijatým pracovníkům, jako tzv. mentor, který má za úkol pomoci nováčkovi rychleji se adaptovat v nové pracovní roli. S pomocí mentora dochází k rychlejšímu přenosu informací, urychlení přijetí filozofie organizace a je výrazně zkrácena doba adaptace. Další formou využití interních zdrojů pro vzdělávání zaměstnanců jsou odborná školení, která probíhají v sídle organizace pro externí osoby, všichni zaměstnanci mají možnost se takového školení zúčastnit a rozšířit si tak povědomí z oblastí, kterými se organizace zabývá. Externí zdroje představují lektori, kteří přednášejí povinná školení, dále se zaměstnanci zúčastňují různých seminářů, kongresů a konferencí, která probíhají jak na území České republiky, tak i v zahraničí. Organizace tedy používá metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

Výzkumná otázka č. 3: Jakým způsobem v organizaci dochází k identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců?

Potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců jsou zjišťovány pomocí individuálních rozhovorů pracovníků s managementem organizace. Z analýzy není zřetelné, jak přesně tyto rozhovory probíhají, zda se jedná pouze o návrhy ze strany zaměstnavatele nebo mají zaměstnanci možnost přijít s vlastním návrhem na svůj další rozvoj. Potřeby pro další vzdělávání zaměstnanců vznikají převážně z neustálého vývoje v oblasti energetiky a průmyslu, a proto je nutné, aby byly pečlivě sledovány a vyhodnocovány současné i budoucí trendy v těchto oborech, na jejichž základě budou identifikovány vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků. Z tohoto důvodu jsou prováděny detailní rešerše z kongresů, konferencí, seminářů atd. Důležité je zde podotknout fakt, že vyšší management požaduje po vedoucích pracovnících na pozici technik specialista, aby se detailně věnovali zjišťování informací o jednotlivých svých podřízených, v jakých oblastech je potřeba tyto pracovníky vzdělávat.

Výzkumná otázka č. 4: Jaké jsou kladeny požadavky na zaměstnance v oblasti vzdělávání?

Pro organizaci je zásadní, aby každý zaměstnanec měl schopnost přijímat nové poznatky a být proaktivní v oblasti dalšího vzdělávání. Důležitá je jazyková vybavenost, neboť v oboru, ve kterém se organizace pohybuje, jsou nové poznatky diskutovány především na zahraničních konferencích nebo seminářích. Každý z pracovníků se musí každoročně zúčastňovat povinných školení, která vyplývají ze zákoníku práce. V případě, že během výkonu práce je identifikována nová potřeba znalostí, je vedením organizace vyžadováno, aby si zaměstnanec nové poznatky z oboru osvojil. Zaměstnanci jsou motivováni k aktivní publikační činnosti, neboť při ní musí danou problematiku prozkoumat do hloubky a umět ji využít v praxi.

Z uvedených zjištění byly stanoveny tyto hypotézy:

H1: Strategický systém vzdělávání vychází více z implementovaného systému ISO, než z vlastních strategií organizace.

H2: Organizace využívá častěji externích zdrojů pro vzdělávání zaměstnanců, než zdrojů interních.

H3: K identifikaci potřeb vzdělávání využívá organizace více metody hodnotících pohovorů, než ostatních metod.

H4: Zaměstnanci se účastní častěji školení povinných ze zákona, než školení pro svůj individuální rozvoj.

Pro ověření hypotéz doporučuje autorka práce se dále zjištěnými skutečnostmi zabývat, a proto navrhuje provést v organizaci TMV SS, s. r. o. průzkum technikou dotazníkového šetření, který by stanovené hypotézy potvrdil, či vyvrátil.

5.6 Návrh na zkvalitnění systému vzdělávání v TMV SS, s. r. o.

Ze zjištěných informací o systému vzdělávání ve společnosti TMV SS, s. r. o. v porovnání se současnými trendy ve vzdělávání pracovníků jsou organizaci navržena zlepšení v několika prvcích, která by měla vést ke zkvalitnění systému vzdělávání.

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců v organizaci by bylo vhodné provést s každým pracovníkem individuální rozhovor, při kterém by byly zjišťovány jeho silné a slabé stránky, které budou pečlivě zaznamenány a posléze vyhodnoceny. Se získanými informacemi lze dále pracovat, manažer by se měl zaměřit především na posilování silných stránek zaměstnance, podporovat jeho sebedůvěru. Analýza silných a slabých stránek zaměstnanců by měla vést k lepšímu zacílení vzdělávacích kurzů a tím rozvíjet přesně ty znalosti a dovednosti, které jsou pro daného zaměstnance potřebné a efektivní. Důležitou součástí je i identifikace stylu učení daného pracovníka, neboť každý člověk je schopen se učit různými způsoby, a pokud je tato specifická zohledněna při výběru školení, je mnohem větší pravděpodobnost, že bude školení efektivní.

Ačkoliv je v organizaci implementován strategický systém vzdělávání, samotná dokumentace plánů, realizací, případně vyhodnocování vzdělávání je spíše sporadická. Z poskytnutých dokumentů o vzdělávání zaměstnanců lze zmínit pouze záznam o provedených školení se jmenným seznamem účastníků. Toto je z teoretického hlediska velmi nedostačující, a proto dalším návrhem je zavedení dokumentace vzdělávání pracovníků. Při pečlivém vedení záznamů o plánování, realizaci, použitých metodách při vzdělávání a v neposlední řadě důkladné vyhodnocení vzdělávání, by mělo vést jednak k lepšímu přehledu o uskutečněných vzdělávacích akcích, ale hlavně k posouzení efektivnosti každé takové vzdělávací akce.

Se vzděláváním zaměstnanců úzce souvisí motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání. Je odrazem jejich spokojenosti v pracovním prostředí, s nabízenými školeními, ale odráží i to, jestli jsou ztotožněni s důležitostí průběžného vzdělávání. Jestliže jsou zaměstnanci špatně motivováni, jejich výkon je mnohem nižší a to by mohlo pro organizaci znamenat hrozbu ztrát. Jedním ze způsobů, jak své zaměstnance motivovat, je poznat je co nejvíce, najít si k nim cestu a působit na jejich vnitřní motivaci. Během rozhovoru s manažerem i personální manažerkou byla několikrát zmíněna obava z neloajalitou zaměstnanců, která může být následkem právě špatné vnitřní motivace. Autorka práce by proto organizaci doporučila zaměřit se na zvyšování motivace, zároveň i loajalitou zaměstnanců. Tohoto zvýšení může organizace dosáhnout pravidelným poskytováním uznání, pochvaly, zpětné vazby, tím že zaměstnance zapojí do rozhodovacích procesů v organizaci, podpoří jejich nápady. Dále je vhodné

prohlubovat pocity sounáležitosti zaměstnance s organizací, pěstovat dobré, přátelské vztahy na pracovišti a v neposlední řadě dbát na neustálou komunikaci napříč celou organizací. Pokud jsou identifikovány jakékoliv demotivátory, tedy to, co zaměstnancům vadí nebo je při práci omezuje, je nezbytné jejich odstranění. V současné době existují vzdělávací kurzy, které pomáhají zvyšovat jak motivaci, tak i loajalitu zaměstnanců. Při správném výběru školitele, by mohl být tento kurz velkým přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro celou organizaci.

5.6.1 Návrh akčního plánu „Identifikace silných a slabých stránek zaměstnanců“

Jak bylo zjištěno během výzkumného šetření, organizace TMV SS, s. r. o. nevede dostatečnou evidenci o znalostech a dovednostech svých zaměstnanců. Avšak tyto informace jsou nezbytně nutné k dalšímu plánování vzdělávacích aktivit v rámci jednotlivých pracovních pozic. Identifikace silných a slabých stránek každého zaměstnance by měla napomoci k zmapování jejich skutečných znalostí a dovedností a měla by poskytnout ucelený soubor informací, který bude dále využit jako podklad pro plánování dalšího rozvoje a vzdělávání konkrétního pracovníka. V případě realizace tohoto akčního plánu, by měla organizace v budoucnu dosahovat rychleji svých stanovených cílů v oblasti vzdělávání.

V přípravné fázi personální manažerka založí jednotlivým pracovníkům složku, do které se budou vkládat všechny dokumenty získané během prováděných rozhovorů, dotazníkových šetření atd. Následně společně s manažerem organizace sepiší všechny informace, které doposud o svých podřízených získali. Tyto informace budou sloužit pro vytvoření otázek k rozhovorům, případně pro sestavení dotazníků.

Následovat bude fáze realizace akčního plánu, kdy manažer společně s personální manažerkou budou provádět s jednotlivými zaměstnanci rozhovory. Je důležité, aby se na každý rozhovor připravili individuálně, s přihlédnutím na již získané informace a sestavili si schéma otázek, na které se budou zaměstnance ptát. Jako šablona mohou posloužit typy otázek níže uvedené.

Otázky pro zjištění silných stránek

- Jak byste popsal Váš nejlepší den v práci za poslední tři měsíce a proč byl nejlepší?
- V čem vynikáte a jste lepší než Vaši kolegové?
- Na který z Vašich úspěchů, ať už osobních nebo profesních, jste nejvíce pyšný?
- Dokážete popsat, co kolegové u Vás považují za silnou stránku?
- Co považujete Vy za své silné stránky?

Otázky pro zjištění slabých stránek

- Jak byste popsal Váš nejhorší den v práci za poslední tři měsíce a proč byl nejhorší?
- Myslíte si, že Vaše znalosti nebo dovednosti jsou v některé oblasti na nižší úrovni, než mají Vaši kolegové?
- Jsou nějaké úkoly, kterým se vyhýbáte, protože máte obavu z neúspěchu?
- Jaké osobní nedostatky Vás, dle Vašeho mínění, omezují k dosažení úspěchu?
- Dokážete popsat, co u Vás kolegové považují za slabou stránku?

Rozhovor by neměl být časově nějak omezen, každý pracovník potřebuje individuální přístup a prostor pro své odpovědi. Atmosféra by měla být přátelská, uvolněná, pracovník by měl být na začátku rozhovoru seznámen s tím, pro jaký účel bude rozhovor použit, neboť neznalost tohoto faktu může vyvolat v zaměstnanci pocit nejistoty a informace by mohly být velmi zkreslené. Zásadním prvkem je záznam informací, které budou během rozhovoru získány. Ideálním postupem by bylo nahrání celého rozhovoru na diktafon, následný jeho přepis a provedení analýzy, což je časově velmi náročný postup. Dostačujícím záznamem budou průběžné poznámky obou manažerů, které následně personální manažerka zpracuje a vyhodnotí.

Fáze vyhodnocení, která bude provedena personální manažerkou, poskytne organizaci nejen detailní popis silných a slabých stránek jednotlivých zaměstnanců, ale i jejich názory na sebe sama, se kterými je možné dále pracovat. Při celkovém zhodnocení všech rozhovorů bude mít organizace jasně definované potřeby rozvoje

a vzdělávání, jak jednotlivých pracovníků, tak i celých pracovních týmů, což je cílem tohoto plánu.

Realizace akčního plánu bude časově velmi náročná, proto byl sestaven následující časový harmonogram pro jednotlivé fáze:

1. Přípravná fáze – 1. 3. 2017 – 31. 5. 2017
2. Realizační fáze – 1. 6. 2017 – 31. 10. 2017
3. Vyhodnocovací fáze – 1. 11. 2017 – 31. 1. 2018

V případě, že organizace bude se získanými poznatky nadále pracovat, tak by během roku 2018 měla být měřitelná vyšší efektivnost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, podle předem stanovených kritérií, které jsou součástí strategického systému vzdělávání.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byla identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců ve společnosti TMV SS, s. r. o.. Problematika firemního vzdělávání je v současné době nejen v České republice, ale i v zahraničí, velmi diskutovaným tématem. Výzkumy vztahující se k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců z posledních let ukazují, že profesní vzdělávání je důležitou složkou personálního řízení. Vzhledem k neustálému rozvoji společnosti je nezbytné podporovat rozvoj lidských zdrojů, aby organizace byla schopná čelit konkurenci na trhu. Pro vytvoření úspěšné a konkurenceschopné organizace je základem schopnost se neustále přizpůsobovat změnám a flexibilně reagovat na nové požadavky trhu.

V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy týkající se oblasti řízení lidských zdrojů, byla popsána teorie strategického rozvoje lidských zdrojů a byl definován fenomén tzv. učící se organizace. V oblasti firemního vzdělávání byly popsány zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb a její druhy, dále jak by měla být analýza integrována do strategie firemního vzdělávání. Autorka se zabývala i kontextem firemního vzdělávání a profesní andragogiky, neboť z tohoto vědního oboru vychází metodologický základ pro firemní vzdělávání. V textu jsou dále podrobně popsány fáze systematického firemního vzdělávání, od identifikace potřeb vzdělávání, přes jeho plánování, realizaci, hodnocení, až po samotné posouzení efektivity vzdělávacího procesu.

Z teoretické části vycházela praktická část práce, kterou tvořilo výzkumné šetření. Výzkumné šetření bylo provedeno v organizaci TMV SS, s. r. o., pomocí kvalitativní metody, konkrétně technikou rozhovoru, se třemi zaměstnanci, kteří pracují na vedoucích pozicích. Cílem výzkumného šetření bylo provést analýzu systému vzdělávání v organizaci TMV SS, s. r. o., popsat současné formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a na základě výsledků výzkumného šetření navrhnout řešení pro zkvalitnění vybraných prvků vzdělávacího systému. Dílčím cílem práce bylo zodpovězení předem stanovených výzkumných otázek a následná formulace hypotéz.

Z analýzy provedených rozhovorů bylo zjištěno, že organizace má zavedený strategický systém vzdělávání, který je formulován ve střednědobých a dlouhodobých

cílech organizace. V zásadě vychází z politiky jakosti implementovaného systému ISO. Vzdělávání zaměstnanců probíhá pomocí metod „in the job“ a „off the job“ a je využíváno jak interních, tak i externích zdrojů vzdělávání. Interních zdrojů organizace využívá hlavně pro zaškolení nově příchozích zaměstnanců, kterým je přidělen tzv. mentor, který nováčkovi pomáhá při adaptaci na pracovišti. Externí zdroje představují lektoři, kteří provádí školení povinná ze zákona a dále jsou to přednášející na různých konferencích, kongresech atd., kterých se účastní vybraní zaměstnanci. Požadavky organizace na další vzdělávání zaměstnanců by se daly shrnout jako schopnost přijímat nové poznatky a v oblasti vzdělávání být proaktivní. Pracovník, který není ochoten se v oboru dále rozvíjet a vzdělávat, není pro organizaci z dlouhodobého hlediska perspektivní. Potřeby vzdělávání jsou identifikovány hlavně pomocí pravidelných pohovorů zaměstnanců s manažerem a personální manažerkou, avšak z těchto rozhovorů nevzniká žádná dokumentace, která by následně byla podkladem pro vyhodnocení vzdělávacích kurzů, a také pro zjišťování efektivity procesů vzdělávání.

Na základě výsledků provedené analýzy byla organizaci TMV SS, s. r. o. autorkou práce navržena doporučení pro zkvalitnění prvků v systému vzdělávání. Prvním doporučením byl návrh na provedení identifikace silných a slabých stránek u všech zaměstnanců, který byl následně rozpracován v podobě akčního plánu. Akční plán obsahuje zdůvodnění tohoto doporučení, rozpracované jednotlivé fáze akčního plánu, rozdělení úloh při realizaci a časový harmonogram. Další doporučení se vztahovalo k zavedení tvorby detailní dokumentace celého procesu vzdělávání, neboť autorka v tomto kroku vidí základ pro získání informací, ze kterých bude možno vytvořit hodnocení vzdělávacích procesů a následně i posouzení jejich efektivity. Při rozhovorech respondenti zmiňovali hrozbu neloajality zaměstnanců, která se projevuje v odchodech pracovníků ze zaměstnání, v krátkém časovém horizontu, po dokončení vzdělávání nad rámec jejich kvalifikace. Z tohoto důvodu následovalo doporučení vztahující se na zřízení kurzu na téma posilování vnitřní motivace a loajality zaměstnanců, který by mohl organizaci zmiňovaný problém pomoci vyřešit.

Práce poskytla ucelený pohled na firemní vzdělávání a objasnila důležitost zavedení strategického systému vzdělávání, správné identifikace potřeb vzdělávání a jejich následné zpracování. Za hlavní přínos diplomové práce pak lze označit zejména část praktickou, která organizaci TMV SS, s. r. o. nabídla jiný úhel pohledu na vzdělávací

system a poskytla podněty k dalšímu rozvoji a zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Autorka se domnívá, že by tato diplomová práce mohla být přínosem jak pro společnost TMV SS, s. r. o., tak i pro další organizace, kterým by mohla posloužit jako inspirace a přispět k pochopení důležitosti nastavení správného systému vzdělávání zaměstnanců, neboť rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je klíčovým faktorem nejen pro získání konkurenceschopnosti na trhu, ale i k samotnému dosahování cílů organizace.

Doporučení pro vysokoškolskou oblast a praxi našla autorka při zpracovávání teorie firemního vzdělávání v kontextu profesní andragogiky. Tato oblast je nedostatečně popsána v odborné literatuře a jistě by bylo velkým přínosem nejen pro akademickou půdu, kdyby bylo toto téma podrobněji zpracováno a publikováno.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2013. *Analýza vzdělávacích potřeb: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3568-8.
- BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- BUCKLEY, R. a J. CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0358-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3288-5.
- ČASTORÁL, Z., 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-94-5.
- FOOT, M. a C. HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP, Books. ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

- KOLEKTIV AUTORŮ, 2015. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-106-5.
- KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- KOUBEK, J., 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PETŘÍKOVÁ, R., 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-011-9.
- PLAMÍNEK, J. a R. FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1074-9.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SENGE, P., 2007. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-162-1.
- STÝBLO, J., 1998. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-616-1.
- ŠMÍDA, F., 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-41-X.
- ŠVARŤÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TICHÁ, I., 2005. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-19-2.
- VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J., 2006. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

LUKÁČ, M., 2013. *Edukácia človeka – problémy a výzvy pre 21. storočie*. Prešov: Prešovská univerzita. ISBN 978-80-555-0825-2.

PRUSÁKOVÁ, V., 2010. *Analýza vzdelávacích potrieb vybraných cieľových skupín. Profesionálna andragogika*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. ISBN 978-80-557-0119-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky rozvoje lidských zdrojů	14
Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka	21
Obrázek 3: Modality integrace vzdělávání	25
Obrázek 4: Bostonská matice (matice růstu/podílu).....	28
Obrázek 5: Fáze systému vzdělávání.....	36
Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Schéma polostrukturovaného rozhovoru.....	I
---	---

Příloha A – Schéma polostrukturovaného rozhovoru

1. Jakým způsobem je ve vaší firmě organizován strategický systém vzdělávání zaměstnanců?
2. S kým v oblasti vzdělávání zaměstnanců spolupracujete (interně/externě)?
3. Jak zjišťujete požadavky na vzdělávací a rozvojové aktivity u hodnocených zaměstnanců?
4. Jsou některé typy vzdělávání, či školení pro zaměstnance ve vaší firmě povinné?
5. Jaké požadavky v oblasti vzdělávání na zaměstnance kladete?
6. Mají zaměstnanci jasně definované vzdělávací cíle?
7. Jakým způsobem své zaměstnance motivujete k rozšiřování a prohlubování kvalifikace?
8. Mají zaměstnanci možnost vzdělávat se i nad rámec svojí kvalifikace/oboru?
9. Jak by se podle vás měla ve firmě vyvíjet do budoucna oblast vzdělávání zaměstnanců?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Romana Kaiserová

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční studium

Název práce: Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 31

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.