

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2023

Pavel Hošek

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

**SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika-Sociologie

**Autor:** Pavel Hošek

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

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Systém vzdělávání v organizaci*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Mgr. Vítovi Dočkalovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, trpělivost a užitečné rady, které mi po celou dobu zhotovování mé práce poskytoval. Také bych chtěl poděkovat mé babičce za její podporu a oporu v průběhu celého mého studia a mému tatínkovi za vstřícnost a příležitost k realizaci empirické části této práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Pavel Hošek</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika/sociologie</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	System of education in organization
<b>Anotace práce:</b>	Cílem této práce je popsat současný vzdělávací systém pro rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. V teoretické části se zaměřuji na podnikové vzdělávání a systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků. Praktická část popisuje systém vzdělávání ve společnosti XY na základě interních dokumentů a rozhovoru s HR manažerem. Důraz je kladen na oblasti analýzy potřeb, plánování, realizace a evaluace vzdělávání.
<b>Klíčová slova:</b>	System of education and development of employees, systematic education and development of employees, corporate education, human capital, systematic cycle of education, education of adults in organization
<b>Title of Thesis:</b>	Education system in organization
<b>Annotation:</b>	The aim of this thesis is to describe the current educational system for employee development in the selected company XY. In the theoretical part, I focus on corporate education and systematic education and development of employees. The practical part describes the education system at XY based on internal documents and an interview with the HR manager. Emphasis is placed on the areas of needs analysis, planning, implementation and evaluation of education.

<b>Keywords:</b>	employee education and development system, systematic education and employee development, corporate education, human capital, systematic education cycle, adult education in organization
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1: Personální pracovník HR Příloha č. 2: Interní dokumenty firmy
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	31
<b>Rozsah práce:</b>	57 s. (64 078 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	9
1. Podnikové vzdělávání.....	11
1.1 Cíle podnikového vzdělávání.....	11
1.2 Přínosy podnikového vzdělávání.....	12
1.3 Strategický přístup k podnikovému vzdělávání .....	13
2. Systém podnikového vzdělávání.....	15
2.1. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	15
2.2. Plánování vzdělávání.....	18
2.2.1. Výběr a typy lektorů.....	20
2.2.2. Účastníci vzdělávání .....	20
2.2.3. Časové a finanční zdroje .....	21
2.3. Realizace vzdělávání.....	22
2.3.1. Cíle vzdělávání.....	24
2.3.2. Motivace .....	25
2.3.3. Metody a jejich volba .....	26
2.4. Vyhodnocení vzdělávání .....	27
3. Shrnutí.....	32
4. Představení organizace a deskripce současného stavu systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY .....	34
4.1. Metodologie.....	34
4.2. Určení výzkumného cíle a stanovení výzkumných otázek .....	34
4.3. Metoda sběru dat .....	35
4.4. Analýza dokumentů .....	35
4.5. Rozhovory .....	35
4.6. Etická východiska výzkumu .....	36
4.7. Charakteristika konkrétní společnosti .....	36
5. Vzdělávání ve organizaci XY .....	37
5.1. Identifikace potřeb vzdělávání.....	37
5.2. Plánování vzdělávání.....	41
5.3. Realizace vzdělávání.....	42

5.4. Evaluace vzdělávání.....	44
5.5. Shrnutí .....	46
Diskuze .....	48
Závěr.....	51
Seznam literatury .....	52
Seznam příloh.....	55
Seznam obrázků .....	56



## Úvod

Vzdělávání je určitým pevným bodem v naší společnosti. Vzděláváme se už od útlého věku až po naše stáří. Pracovní život člověka se prodlužuje a my musíme počítat s tím, že schopnosti a vědomosti, které daný člověk nabral v průběhu svého mládí na škole a učebních oborech, už nebudou stačit. V dnešní době se v různých oblastech podnikání setkáme s obrovskou konkurencí. Každý se snaží být co nejvíce napřed, aby předehnal ostatní ve svém oboru. Společnosti musí udržet krok s neustále vyvíjející technologií, s novými pracovními a výrobními postupy a co nejvíce z těchto oblastí využít ve svůj prospěch a zisk. Avšak s takhle rychle se měnícím světem to není zrovna jednoduché. Lidé se ve své práci musí učit spoustě nových věcí, aby byli úspěšní a nezaostali ve svém oboru. Z tohoto důvodu zde existuje koncept celoživotního vzdělávání, který nutí společnosti vzdělávat své zaměstnance. Investování do vzdělávání svých zaměstnanců společnost zvyšuje, jak jejich hodnotu, tak zároveň i tu svou.

Bakalářská práce se zabývá popisem vzdělávacího systému v organizaci XY.

Cílem této práce je popsat současný vzdělávací systém pro rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. K analýze vzdělávacího systému využiji interní dokumenty společnosti a rozhovor s personalistou. Práce je rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole je seznámení s podnikovým vzděláváním, jsou definovány cíle, přínosy a přístupy k podnikovému vzdělávání. Druhá kapitola se dělí na jednotlivé fáze vzdělávacího procesu. Čtvrtá kapitola je shrnutím všech předchozích kapitol bakalářské práce. Kapitoly jsou zpracovány na základě rešerše odborné literatury a elektronických zdrojů. Pátá kapitola se věnuje představení konkrétní společnosti. V šesté kapitole je popsán současný stav vzdělávacího procesu

společnosti. Tyto kapitoly jsou zpracovány na základě analýzy informací interních dokumentů organizace a polostrukturovaného rozhovoru s personálním pracovníkem organizace.

# 1. Podnikové vzdělávání

Pod pojmem podnikové vzdělávání nebo vzdělávání v podniku si můžeme představit „soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace“ (Dvořáková, 2007, str. 286). Zaměstnavatelé míří především na větší a efektivnější pracovní výkon a zvýšení produktivity zaměstnanců v instituci, čehož dosáhnou pomocí prohloubení a zvýšení kvalifikace pracovníků instituce (Dvořáková, 2007). Bartoňková (2010, s. 11) pod pojmem podnikové vzdělávání uvádí podobnou definici, tedy jedná se o část profesního vzdělávání, které „zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.“ Podnikové vzdělávání, též firemní vzdělávání, patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Jde o souhrn vzdělávacích aktivit, které poskytuje podnik svým zaměstnancům s cílem zvýšit jejich kvalifikaci. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové, vzdělávání organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimopodnikové (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole) (Bartoňková, 2010).

Z jakýchkoliv změn v podniku většinou vzejdou požadavky na další rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání. Důležitým faktorem je zároveň ochota zaměstnanců vzdělávání absolvovat a otevřenost vůči novým znalostem a dovednostem, které mohou následně aplikovat v praxi při plnění pracovních úkolů (Tureckiová 2004).

## 1.1 Cíle podnikového vzdělávání

Z Armstrongovy definice můžeme pochopit, že na cíle podnikového vzdělávání nahlíží především z hlediska podniku, jelikož jako konkrétní cíle uvádí například zlepšení dovedností a schopností a výkonu zaměstnanců.

Zdůrazňuje uspokojování budoucích požadavků na lidské zdroje v podniku, kterého pomocí vzdělávání podnik dosáhne. Dále zmiňuje cíl snížení množství času, který je zapotřebí k zácvičku a adaptaci nových zaměstnanců na nových pracovních místech, či zaměstnanců, kteří byli přemístěni na jiné pracovní místo. Je potřeba docílit toho, aby se tito zaměstnanci stali plně kompetentními k výkonu této nové práce rychle a s nízkými náklady (Armstrong, 1999). Podnikové vzdělávání je tedy zaměstnaneckou výhodou, která uspokojuje potřeby podniku i potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2002). Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují také důležitost vytváření vhodných podmínek pro seberealizaci zaměstnanců, které Palán (1997) označuje jako nejúčinnější motivační nástroj (Palán, 1997). V reakci na splnění všech výše sepsaných cílů se navýší konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie (Vodák & Kucharčíková, 2011). Tureckiová (2004) uvádí, že cílem vzdělávání by nemělo být pouze získání nových znalostí a dovedností. Měl by se také dávat důraz na změnu v chování a myšlení zaměstnanců, jenž jsou důležité pro další vývoj podniku a také pro jeho pozici na konkurenčním poli. Palíšková (2021) obdobnou definicí jako u Vodáka a Kucharčíkové uvádí, že cílem podnikového vzdělávání je stav, kdy zaměstnanci mají všechny potřebné znalosti a dovednosti k efektivnímu plnění cílů a strategie organizace, což zajistí její konkurenceschopnost na trhu (Palíšková a kol., 2021).

## 1.2 Přínosy podnikového vzdělávání

Investovat do vzdělání svých zaměstnanců může být pro podnik přínosné. Vzdělání může pomoci k zvýšení produktivity jednotlivých zaměstnanců a ve výsledku i celé instituce. Postupem času se v podnicích dává větší důraz na rozvoj zaměstnanců a uplatnění jejich získaných dovedností a znalostí při práci. Díky vytváření příležitostí k učení a celkovému systému vzdělávání v organizaci je toho dosahováno (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí několik výhod k systematickému vzdělávání zaměstnanců, například:

- Podnik nemusí neustále hledat zaměstnance na trhu práce s konkrétními vědomostmi a dovednostmi.
- Vědomosti a dovednosti stávajících zaměstnanců mohou být průběžně formovány podle toho co podnik zrovna potřebuje.
- Zlepšuje pracovní výkon, produktivitu i kvalitu výrobků a služeb mnohem více než jiné způsoby vzdělávání.
- Z předchozího vzdělávání může podnik odhalit mezery, a tak zdokonalit vzdělávací proces v následujícím vzdělávacím cyklu.
- Vzděláváním podnik zlepšuje nejen svou pozici na konkurenčním trhu, ale i pozici svých zaměstnanců.
- Přispívá ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců, tedy i možnost pracovního růstu a lepšího finančního ohodnocení.
- Zaměstnanci jsou díky vzdělávání více motivovaní a celkově zlepšuje jejich vztah k podniku

### 1.3 Strategický přístup k podnikovému vzdělávání

Strategii můžeme definovat jako „řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů“ (Diderot, 1999, s. 295). ATD (Association for Talent Development) definuje strategický přístup ke vzdělávání jako plánovaný a systémový přístup ke vzdělávání, jehož cílem je dosáhnout co největšího výkonu a nejlepších výsledků pro organizaci (ATD, 2015). Dle Palíškové (2021) strategický přístup spočívá v naplňování strategických cílů organizace, kdy zároveň dochází ke konkurenční výhodě organizace na trhu (Palíšková a kol., 2021).

Problematikou vzdělávání v instituci se zabývá (Veteška a kolektiv, 2013, s. 31–32), kteří uvádí tři způsoby:

- Podnik při náboru do zaměstnání vybírá pouze již kvalifikované pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti, tedy nemusí je nijak dále vzdělávat.
- Vzdělávání probíhá v různém časovém období dle potřeby, tedy není nijak plánované jako jiná vzdělávání pracovníků.
- Instrukce má stálý přehled o vzdělávání svých pracovníků, v praxi se promítá na činnosti podniku a určitých pracovních činnostech.

## 2. Systém podnikového vzdělávání

Koubek (2007) označuje systém organizovaného vzdělávání za nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Bartoňková (2010) popisuje systém podnikového vzdělávání jako skupinu činností, které zvyšují kvalifikaci pracovníků, jejich motivaci a vedou k lepší výkonnosti celé organizace (Bartoňková, 2010). Vodák a Kucharčíková definují systém podnikového vzdělávání obdobně (Vodák a Kucharčíková, 2011). Bartoňková (2010) dále popisuje systematický přístup ke vzdělávání. Tento systematický přístup obsahuje čtyřfázový model, který popisuje jednotlivá opakující se stádia neboli jeden cyklus podnikového vzdělávání. Model se skládá ze „zjišťování potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a evaluace vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s. 109). Dle Armstronga (2002) se v jednotlivých fázích skládá z definování potřeb vzdělávání, jaký druh vzdělávání tyto potřeby uspokojí, realizace samotného vzdělávání pomocí vzdělavatelů a zjištění efektivity vzdělávání formou vyhodnocení (Armstrong, 2002, s. 496).

S ohledem na cíl práce, který je z velké části postaven na popisu vzdělávání ve zvolené společnosti XY, jsou v následujících kapitolách rozebrány jednotlivé fáze cyklu podnikového vzdělávání.

### 2.1. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

První fází cyklu systematického vzdělávání je analýza a identifikace potřeb. Tato analýza se odvíjí od cílů organizace, jejího poslání či vize, proto tyto aspekty musíme brát v potaz při její tvorbě. Analýzou zjišťujeme nedostatky ve znalostech, dovednostech a schopnostech zaměstnanců společnosti. Tyto mezery můžeme následně vyplnit vzděláváním, které nám nedostatky odstraní (Vodák & Kucharčíková, 2011). Bartoňková (2013) označuje vzdělávací potřebu jako stav, který může být uvědomovaný i neuvědomovaný. Jednotlivec postrádá dovednosti či znalosti, které potřebuje ke správnému výkonu své profese. Tyto dovednosti jsou významné pro jeho existenci a

zachování psychických i fyzických společenských funkcí. Zároveň je vzdělávací potřeba intervalem mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Intervalem je určitý nepoměr mezi dovednostmi, znalostmi, porozuměním problému a přístupem k jeho řešení na straně zaměstnance a tím co si žádá jeho pracovní pozice. Proto je potřeba tuto potřebu nebo stav identifikovat (Bartoňková, 2013). Palíšková k identifikaci vzdělávacích potřeb uvádí, že „Cílem identifikace vzdělávacích potřeb je zjištění tzv. kvalifikačních mezer (též kvalifikačních deficitů), které je nezbytné vyplnit vhodným vzdělávacím programem.“ (Palíšková a kol., 2021, s. 187). Koubek (2007) zdůrazňuje, že analýza a identifikace potřeb vzdělávání je základem pro efektivní plánování a implementaci vzdělávacích programů v organizaci (Koubek, 2007). Tureckiová (2004) doplňuje, že by se identifikace potřeb měla odehrávat na úrovni celé organizace, týmu a jednotlivých pracovníků. Od těchto úrovní se dále odvíjejí metody pro identifikaci potřeb, a to například analýza dokumentů, dotazníková šetření (ankety průzkumy), workshopy, pozorování (monitoring), řízené rozhovory nebo hodnocení výsledků z výstupů adaptačního procesu a pracovního výkonu (Tureckiová, 2004). Dále se nám z identifikace potřeb tvoří otázky, na které se snažíme zjistit odpovědi (Vodák & Kucharčíková, 2011, s.85):

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Jsou zaměstnanci skutečně odměňováni za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výkonnost máme optimální, což je ta předem určená a výkonnost reálnou. Mezi určenou a reálnou výkonností vzniká výkonnostní mezera. Pomocí vzdělávání tuto výkonnostní mezeru můžeme zmenšit a ideálně i odstranit (Vodák & Kucharčíková, 2011).



Palíšková (2021) uvádí, že je důležité, aby se při identifikaci vycházelo z cílů a strategie organizace, ale také například z informací, které lze získat ze zpráv o hospodaření, z marketingových plánů, z výsledků hodnocení zaměstnanců atd. (Palíšková a kol., 2021, s. 187). Bartoňková (2010) uvádí několik technik, pomocí kterých můžeme získat potřebné informace k identifikaci mezer zaměstnanců, jako například dotazníky, sebehodnocení, rozhovory, 360° zpětná vazba či kariérový plán atd. (Bartoňková, 2010, s. 125).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 90) dále uvádí tři části identifikace vzdělávacích potřeb:

- V první části se se rozebírají podnikové cíle. Je nutné sledovat cíle podniku a jeho strategii k dosažení úspěšného a efektivního vzdělávání. Zaměřujeme se také na to, aby zaměstnanci organizace tyto cíle a strategie znali a byli nimi ztotožněni.
- V druhé části se analyzují úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Informace lze získat z popisů, specifikací a charakteristik pracovních pozic. Tyto údaje jsou následně porovnávány s aktuálními schopnostmi pracovníků společnosti. Zjišťuje se například kultura pracovních vztahů nebo styl vedení manažerů. Konečným stavem je informace o potřebě se vzdělávat.
- Ve třetí části se analyzují osoby. Jsou srovnávány individuální vlastnosti zaměstnanců a požadavky společnosti. Potřebné informace je možné zjistit ze záznamů o hodnocení pracovníků společnosti nebo z absolvování vzdělávacích kurzů, tréninků, školení a programů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 90).

Firma by měla být schopna na konci tohoto procesu zvolit osoby, pro které se zorganizuje vzdělávací akce. Dále by měla být schopna určit o jakou vzdělávací akci se bude jednat. Tedy pracovníci na pozici personalisty budou muset absolvovat školení zapracování, motivace a odměňování zaměstnanců.

(Dvořáková, 2007). Následně už jen chybí přesně definovat cíl. Zformulujeme dovednosti a znalosti, které pracovník momentálně má a které je potřeba, aby si osvojil, pokud má dosáhnout požadovaného stupně výkonu. Vytvoří se obecný cíl, tedy finální očekávání stavu (pracovník po absolvování vzdělávací akce bude schopen pracovat s programem MS Word). Z obecného cíle můžeme vyvodit cíle dílčí. Například (účastník bude umět v programu pracovat s textem, bude ovládat základní manipulaci s tabulkami atd.). Tyto specifické cíle slouží následně k tvorbě vzdělávacího programu (Prášilová, 2006).

## 2.2. Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou fází cyklu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Navazuje na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb. Na základě analýzy a z ní zjištěných mezer bychom měli být schopni zhotovit plán vzdělávání (Palíšková a kol., 2021). Plán představuje proces příprav vzdělávacích materiálů, učebních osnov, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pro podnik je nutné mít jasně stanoveny priority podnikového vzdělávání v souladu s celkovou firemní strategií a politikou vzdělávání. Tedy kdo bude přednostně vybrán pro vzdělávání, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat, jaké budou použity formy, metody vzdělávání, jak bude vzdělávání zajištěné ze strany finanční, materiální a personální. Jaké potřeby budou naplňovány z hlediska žádanosti, které jsou v souladu s firemní strategií a s politikou vzdělávání (Tureckiová, 2004). Podnik si tedy následně vytváří vzdělávací plán, kdy se jedná o celkový souhrn aktivit podniku, které vedou k realizaci plánu v daném časovém úseku. Plán je připraven z výsledků identifikovaných mezi současným a budoucím stavem požadavků na pracovní výkon (Bartoňková, 2010). Vodák a Kucharčíková (2011) si celý proces plánování rozvrhnuli do tří fází. Fáze přípravná, fáze realizační a fáze

zdokonalování. V první fázi plánování si podnik stanovuje cíle vzdělávání, specifikuje účastníky a jejich potřeby vzdělávání. Následuje realizační fáze, kdy si podnik vypracuje dílčí kroky vzdělávací akce. Důležitý je výběr techniky vzdělávání, kdy musíme brát v ohled na to, kolik zaměstnanců se bude vzdělávání účastnit, jaké máme v podniku podmínky či samotnou aktivitu účastníků. V poslední fázi zdokonalování se podnik snaží předpovídat možné chyby v plánování a snaží se o zlepšení plánu. Dále podnik zajišťuje také ubytování, dopravu, lektory či rezervace prostorů pro vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011). Bartoňková (2010) uvádí celý projekt vzdělávací akce podrobněji a dává důraz na výběr metody vzdělávání. Metoda by měla být vybrána s ohledem na účastníky vzdělávání a společnost samotnou, tak aby se povedlo naplnit cíl vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Palíšková a kol (2021, s.189) uvádí, že plán vzdělávání by měl zahrnovat všechny následující body:

- Jaký bude cíl vzdělávání?
- Kdo bude cílovou skupinou?
- Kdo bude vzdělávání zajišťovat?
- Kdy a kde bude vzdělávání probíhat?
- Jaké bude zaměření vzdělávacích aktivit?
- Jaké metody budou při vzdělávání použity?
- Jaké budou kladeny nároky na lektory?
- Jaké technické vybavení budu třeba zajistit?
- Jaké materiály bude potřeba zajistit pro vzdělávání?
- Jaké metody budou využity pro vyhodnocování výsledků vzdělávání?
- Jaké budou celkové náklady na vzdělávání?

Armstrong (2007) zdůrazňuje individuální vytváření plánu pro vzdělávání a jeho stálé rozvíjení, z důvodu možnosti objevení nové vzdělávací potřeby nebo když odezva na plán upozorňuje na nezbytnost změn. Za důležité také

považuje samotný cíl vzdělávacího programu a ujasnění toho, jaké chování od pracovníků následně lze následně očekávat na pracovišti. Stanovené cíle je důležité mít neustále na paměti (Armstrong, 2007).

### 2.2.1. Výběr a typy lektorů

Lektora můžeme charakterizovat, jako osobu, která má zkušenosti a schopnosti v oblasti didaktiky a metodiky vzdělávání dospělých, a především v daném oboru, který vzdělává (Málková a kol., 2015). Podnikové vzdělávání může být prováděno externími lektory nebo interními lektory. Výběr vhodného lektora je jedním z důležitých kroků v plánování a úspěšné realizaci vzdělávání. Lektor nebo školitel, který nepostrádá vnitřní vyváženost, profesní odbornost a komunikační dovednosti. Člověk, který zaměstnance vzdělává, by měl být zkušený, věhlasný, vyrovnaný, sympatický a měl by ovládat své odborné dovednosti a znalosti. Pokud tyto vlastnosti postrádá nebo je psychicky nestabilní, tak s největší pravděpodobností účastníky vzdělávání nezaujme a neudrží si jejich pozornost. Člověk, který zaměstnance vzdělává, by tedy měl být schopen vytvořit vhodné prostředí pro vzdělávané osoby, díky svým znalostem pedagogiky nebo vzdělávání dospělých (Evangel, Bommel a Juříčka, 2013).

### 2.2.2. Účastníci vzdělávání

Cílovou skupinou vzdělávání jsou tedy jeho účastníci, které je možné rozdělit do několika skupin. Jedná se o homogenní skupiny zaměstnanců, pro které bude vzdělávání probíhat (Průcha & Veteška, 2014). Plamínek (2010) doplňuje, že za podmínek nestejnorodé skupiny záleží na lektorovi, zda bude věnovat více času slabším účastníkům a zdatnější účastníci se budou nudit, nebo naopak slabší účastníky nebude podporovat a ti si následně odnesou méně

znalostí a dovedností. Ne vždycky jsou totiž zdatnější účastníci ochotní a schopní přebírat určitou odpovědnost za ty slabší (Plamínek, 2010, s. 231).

Průcha a Veteška (2014) dále uvádí, že můžeme zaměstnance členit na skupiny podle potřeb firemního vzdělávání na:

- Nově nastupující zaměstnance
- Nekvalifikované zaměstnance
- Dělnické profese
- Odborné zaměstnance
- Specialisty
- Vedoucí zaměstnance (manažery)
- Jednotlivci s vysokým odborným potenciálem (Průcha & Veteška, 2014).

### 2.2.3. Časové a finanční zdroje

Nezbytným krokem plánování vzdělávání je rozvržení časové a rozvržení finančních zdrojů. Pověřená osoba plánováním má za úkol zahrnout časové rezervy do plánu vzdělávání. Především časové rezervy na samotnou přípravu, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Dále musí počítat i s nepřítomností vzdělávaných pracovníků, s tím související zástup za ně či správnou návaznost školení.

Finanční náklady jsou většinou hlavním bodem pozornosti vedení firmy. Tyto náklady můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to náklady na vzdělávací program a náklady na účastníky (Prokopenko – Kubr, 1996, s. 156):

1. Náklady na vzdělávací program
  - a. Náklady na lektory (mzdy cestovné a ubytování),
  - b. Náklady na realizační tým (sekretariát, specialisté na audiovizuální techniku, překladatelé, tiskárna atd.),

- c. Poplatky za výuku hrazené jiným institucím,
- d. Nájemné za prostory pro výuku a za zařízení,
- e. Parkoviště, poštovné, telefonní poplatky, pokud nejsou zahrnuty v celkových režijních nákladech.

## 2. Náklady na účastníky

- a. Přeprava do místa konání a místní přeprava,
- b. Příplatky za zvláštní zavazadla (učební pomůcky),
- c. Náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách,
- d. Diety a cestovné (přídavky při služebních cestách a zvláštní výdaje),
- e. Stravování a ubytování (pokud nejsou propláceny diety a cestovné),
- f. Finanční náhrady za knihy,
- g. Společenské události a recepce,
- h. Některé firmy rovněž do nákladů na účastníky započítávají hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců.

Jelikož se náklady na vzdělávací program nemění podle počtu účastníků a jsou pevné nastavené, můžeme je také označit jako fixní náklady. Náklady na účastníky můžeme označit jako variabilní náklady, jelikož to jsou náklady, které se s počtem účastníků vzdělávání mění (Bartoňková, 2010).

### 2.3. Realizace vzdělávání

Po fázi plánování nastupuje fáze samotné realizace vzdělávacího plánu. V této fázi se setkáme s tvorbou cíle vzdělávacího programu, motivací, metodami vzdělávání, účastníky a lektory (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Tedy Vodák a Kucharčíková (2011) se ve fázi realizace zaměřují na všechny tyto fáze. Zaměřují se na cíl vzdělávání, a to především na cíl vzdělávací akce či kurzu a také cíl programového vzdělávání. Účastník, který takový program absolvuje, by si měl z celého procesu odnést nové

znalosti a dovednosti. Dalším důležitým prvkem vzdělávání je motivace účastníků. Ve skupinovém vzdělávání mají lidé různá stadia motivace a požadavků na učení. Důležitá je také volba pomůcek a metod, které budou použity k vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Naopak Hroník (2007) rozděluje realizaci vzdělávání na tři fáze:

- přípravu
- vlastní realizaci
- transfer

První etapou je příprava. V této fázi je potřebné zajistit vše co je potřeba k úspěšné realizaci vzdělávání, tak jak bylo naplánováno v předchozích krocích. Je třeba zajistit lektora, výukové materiály, podepsání smluv s dodavatelem, technické vybavení pro výuku, a celkové zajištění vzdělávací akce. Pokud se například vzdělávání koná mimo pracoviště, je důležité účastníky kontaktovat a zajistit ubytování, dopravu, stravu a sdělit všechny potřebné informace (Hroník, 2007).

Fáze realizace nastane v ten moment, kdy se lektor dostaví na místo konání.

Tuto etapu dále dělí na zahájení, kdy se řeší seznámení účastníků s lektorem nebo různé otázky, na kterých závisí další postup. Důležité je zde monitorovat, zda vše probíhá dle plánů. Následuje prezentace obsahu, lektor sem může zařadit různá praktická cvičení, a nakonec vyhodnocení programu a získání zpětné vazby. Školitel se ale může setkat i s problémy, jako například nevyvážená skladba účastníků, pasivita účastníků či přítomnost nějakého účastníka, který svým chováním ruší či rozptyluje ostatní a vytrhuje je z jejich práce (Hroník, 2007).

Poslední částí realizace je transfer. Transfer probíhá v prvních dnech po skončení vzdělávání. Zde je třeba zaměřit se na to, co se účastníci naučili během vzdělávací akce. V této fázi je důležité zjistit, zdali účastníci aktivně implementují své nově získané dovednosti a znalosti do pracovního prostředí, čímž si je zároveň i ověří. Je výhodné, když se během vzdělávací akce pořizují různé záznamy, které jsou následně k dispozici všem účastníkům po skončení vzdělávání. V případě nejasností se k záznamům mohou vrátit a zjistit čemu nerozuměli nebo zapomněli, což jim nové vědomosti pomůže udržet. (Hroník, 2007).

### 2.3.1. Cíle vzdělávání

Z potřeb vzdělávání vychází cíl vzdělávání, který Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99) rozdělují na:

- Programové cíle, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu, týkají se dlouhodobého plánování a vztahují se k obecným cílům organizace. Jsou to tedy cíle, které organizace plní prostřednictvím vzdělávacích aktivit.
- Cíle kurzu (vzdělávací akce), tyto cíle obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Týkají se jednotlivých dovedností a znalostí. Mohou se dále dělit na dílčí cíle (Kucharčíková & Vodák, 2011, s. 99).

Vodák a Kucharčíková (2011) dále upozorňují na rozdíl mezi záměrem a cílem, kdy záměrem je vyjádření lektora, co a proč bude ve výuce probíráno, kdežto cílem je, čeho budou následně účastníci po absolvování kurzu schopni (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99).

Pro přínos požadovaného efektu vzdělávání po naplnění cílů a záměrů by bylo vhodné:



- Zvýšení motivace a vnitřního nastavení účastníků na příjem informací tím, že jim umožníme seznámení s cíli a záměry kurzu předem,
- Aby cíle a záměry zapadly do systému rozvoje lidských zdrojů a zároveň byly v souladu s cíli a strategií podniku,
- Aby cíle mohly být použity jako měřítko úspěšnosti ve fázi hodnocení, tedy aby cíle byly dosažitelné, konkrétní, relevantní, měřitelné a časově vymezitelné (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 100).

### 2.3.2. Motivace

Motivace je určitý stav, kdy je účastník ochotný absolvovat vzdělávání, přijímat potřebné informace a svou energii využívá pro učení, které může být pro jedince nezáživné. Motivace ovlivňuje plnění cílů, pomáhá účastníkům k osobnímu rozvoji (Mužík, 2005). Armstrong (2007) popisuje vnější a vnitřní motivaci. Vnější motivace zahrnuje faktory, které přicházejí z vnějšího prostředí, jako například odměny, což jsou různé bonusy, mzdy či povýšení. Spadají sem i tresty nebo vliv ostatních v pracovním prostředí. Naopak vnitřní motivace zahrnuje faktory, které se týkají povahy a osobních faktorech. Vnitřní motivace se tvoří z pocitu úspěchu, smyslu práce atd. Vnitřní motivaci uvádí jako tu silnější (Armstrong, 2007)

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) jsou dané určitá pravidla a podmínky pro zvýšení motivace během realizace vzdělávání:

- Společné vzdělávání zaměstnanců a vedoucích manažerů,
- Včasné seznámení zaměstnanců s cíli vzdělávacího programu, navržení možných změn,
- Motivace účastníků program absolvovat,
- Spojení zkušenosti zaměstnanců s tématem vzdělávání, s teorií a praxí,
- Zvolení vhodné metody, propojení teoretických znalostí s reálným životem,

- Realizování vzdělávání mimo podnik, účastníci si více odpočinou,
- Vytváření optimálních podmínek a pozitivní atmosféry pro dobré vztahy mezi lektory a účastníky (Vodák & Kucharčíková, 2011 s. 105).

Armstrong (2007) doplňuje, že pro úspěch v práci je důležitá vnější i vnitřní motivace. Zaměstnavatelé by měli být schopni zaměstnancům nabídnout dostatečně vysoké platy a jiné formy odměňování, které pomohou zvýšit vnější motivaci zaměstnanců. Zároveň by měli být schopni vytvořit příznivé pracovní prostředí, které bude podporovat osobní růst a rozvoj zaměstnanců (Armstrong, 2007).

### 2.3.3. Metody a jejich volba

Volba vhodných metod pro efektivní vzdělávání je další velmi důležitou částí procesu podnikového vzdělávání. Volba vhodných metod je podstatným krokem. Tedy k různým účelům používáme různé metody. Některé metody jsou vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků a jiné jsou vhodnější pro vzdělávání duševních pracovníků. Některé metody se používají častěji k zapracování nových pracovníků, jiné k dalšímu rozvoji či doškolení pracovníků. (Koubek, 2007).

Podle Dvořákové (2007) volba správné metody vzdělávání je krokem k efektivnímu vzdělávacímu procesu. Podnik musí rozhodnout kde a jak bude vzdělávání probíhat, zdali to bude na pracovišti nebo mimo pracoviště (Dvořáková, 2007)

Existují zde různé faktory, které by měly být brány v potaz při výběru metod vzdělávání. Bartoňková (2010) uvádí téma vzdělávání, formu vzdělávání, kdy je například nutné usoudit, zda je vhodnější se s účastníkem sejit prezenčně či využít například E-learning. Dále je vhodné využít odlišné metody na začátku, v průběhu a na konci vzdělávání. Pro každou fázi může být vhodná jiná metoda. Důležité je také posoudit stávající znalosti a dovednosti účastníků

vzdělávání a metody tomu přizpůsobit. Pro efektivní vzdělávání je nutné, aby lektor uměl zvolené metody správně aplikovat do výuky (Bartoňková 2010).

Rozdělení metod vzdělávání je podle Koubka (2007) následující:

1. Metody pro vzdělávání mimo pracoviště – Většinou se realizuje v podobném režimu, jako je ten školní. Používají se zde metody vhodné pro hromadné vzdělávání větší skupiny účastníků. Řadí se sem například workshopy, přednášky, případové studie, outdoor training nebo assesment centre (Koubek, 2007 s. 265-272).
2. Metody pro vzdělávání na pracovišti – při výkonu běžných pracovních povinností na konkrétním pracovním místě. Metody jsou to většinou individuální a vyžadují partnerský vztah mezi edukantem a edukátorem. Patří sem například instruktáž, coaching, mentoring, pracovní porady aj. (Koubek, 2007 s. 265-272).

Armstrong (2002) uvádí ještě třetí skupinu, kterou je spojení obou výše zmíněných metod. Sem se řadí například instruktáž, E-learning atd. (Armstrong, 2002, s. 506-507).

#### 2.4. Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávací akce neboli její evaluace je důležitá fáze, aby bylo možné posoudit její účinnost. Dochází zde ke zhodnocení výsledků, nákladů vzdělávací akce (Vodák & Kucharčíková, 2011 s. 125). Hroník ji ve své knize dokonce označuje za nejdůležitější část procesu vzdělávací akce. (Hroník, 2007 s. 176)

Palán (2003) uvádí charakteristiku k pojmu evaluace vzdělávání. Tedy že se jedná o „hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, jeho edukativní (hodnotící) potenciál. Jsou vypracovány srovnávací metody, podle kterých je možno

zorganizovat hodnotící proces bez vnějších vlivů – hovoříme o autoevaluaci“ (Palán, 2003, s. 59).

Armstrong (2007) uvádí podobnou definici. Vyhodnocování podnikového vzdělávání nám pomůže odpovědět na otázky efektivity a účinnosti procesu vzdělávání. Vyhodnocování můžeme chápat jako jakýkoliv pokus o získání informace ze zpětné vazby o účincích vzdělávacího programu (Armstrong, 2007)

Již při plánování vzdělávací akce bychom měli mít rozhodnuto, jakým způsobem budeme vyhodnocovat. Vyhodnocování je komplexní proces, ve kterém se pokoušíme měřit celkové náklady a přínosy vzdělávací akce. Můžeme tedy vyhodnotit, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby, které jsme v předchozích krocích identifikovali, a zda jestli byla vzdělávací akce přínosná či ztrátová (Bartoňková, 2010).

Autoři se většinou shodují na vyhodnocování vzdělávání, jakožto nezbytném kroku celého procesu. Avšak i tento proces má své pozitiva a negativa. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí následující.

Mezi pozitiva vyhodnocování může patřit například:

- Přispívání k efektivitě podnikání, není nevítaným nákladem.
- Podpora vazby mezi cíli vzdělávání a cíli podnikatelskými.
- Zvýšení zaměření na určité cíle vzdělávání a jejich dosažení u týmů i jednotlivců.
- Zajištění toho, že vzdělávání se orientuje na správné lidi.
- Odpověď na to, zda je vzdělávání pro konkrétní případ nejlepším řešením
- Zajišťuje spolupráci mezi manažery a personálním oddělením (Vodák & Kucharčíková, 2011 s. 126-127)

Mezi negativa vyhodnocování může patřit například:

- Náročnost získávání potřebných dat a informací.
- Výsledky mohou být posuzovány až moc subjektivně.
- Časově a finančně náročné.
- Je třeba vyvinout větší úsilí
- Nutná spolupráce mezi managementem, účastníky a lektory.
- Obtížnost kvantifikace přínosů vzdělávání.
- Obtížnost izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů (Vodák & Kucharčíková, 2011 s. 126).

Výsledky vzdělávací aktivity by měly být porovnávány s očekávanými cíli nejen po ukončení vzdělávací akce, ale i s odstupem, po určité době, kdy jeho efekt můžeme ověřit v praxi. Hodnocení je měření hodnoty, kterou vzdělávání podniku přineslo. Efektivitu vzdělávání můžeme posuzovat dle Urbana (2003) třemi způsoby:

- Zjišťováním toho, co se účastník naučil.
- Pozorováním, zda došlo ke změně v pracovním chování zaměstnanců v oblastech, na které vzdělávání bylo zaměřeno.
- Hodnocením výsledků práce, tedy měřit dopady vzdělávání na dosažení cílů v oblasti produktivity, prodeje, podílu na trhu atd. (Urban, 2003, s. 171)

Existuje mnoho metod evaluace, jednou ze známých je Kirkpatrickův čtyřúrovňový model. Podstatou tohoto modelu jsou čtyři úrovně hodnocení vzdělávání, to reakce, učení, chování a výsledky. Tedy měla by se hledat odpověď na otázky, zda se jim to líbilo, jestli se to naučili, použili to na pracovišti a zda mělo dopad na efektivitu organizace (Belcourt a Wright, 1998, s. 183). Folwarczná (2010) zde doplňuje, že firmy většinou využívají první a druhou fázi vyhodnocování, tedy jak jsou účastníci spokojeni se vzděláním a co se účastníci naučili, jelikož další úrovně nejsou vždy vhodné pro všechny

vzdělávací aktivity, neboť jsou náročné na realizaci. Ve třetí fázi se zjišťuje, zda účastník používá to, co se naučil na pracovišti. V poslední fázi se vyhodnocuje program vzdělávání a rozvoje v kontextu dosažených výsledků a cílů organizace (Folwarczná, 2010, s. 178-179).

Vodák a Kucharčíková (2011) mezi další metody uvádějí model Davida Simmondse, který má tři kroky, a to interní validaci, externí validaci a evaluaci. Tato metoda se v prvním kroku zaměřuje na to, zda se podařilo dosáhnout cílů stanovených pro danou vzdělávací akci, tedy jde o posouzení kvality vzdělávacího programu. V druhém kroku se zjišťuje, zda došlo ke zlepšení výkonu účastníka po absolvování vzdělávání. Posledním krokem je evaluace, kdy se posuzuje souhrnný vliv vzdělávací akce na jednotlivé sociální a ekonomické kategorie, tedy jak bylo vzdělávání pro podnik přínosné (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 138-140). Dále se můžeme setkat s pětiúrovňovým modelem vyhodnocování podle Hamblina, který je podobný jako u Kirkpatricka, ale má 5 úrovní namísto čtyř. V tomto modelu jsou nejprve zjišťovány reakce účastníků na zážitky vzdělávání, co si účastníci myslí o užitečnosti vzdělávání, o probraných tématech, lektorech, co by účastníci vylepšili, doplnili či změnili. V druhé fázi jsou zhodnoceny získané poznatky. Co se účastníci naučili, jaké získali nové dovednosti a znalosti či jak se změnil jejich postoj. Ve třetí úrovni se zjišťuje, zda a jak moc účastník uplatňuje nově získané vědomosti v praxi. Čtvrtá fáze se zaměřuje na hodnocení na úrovni organizační jednotky. Sleduje dopad změn na kvalitu, produktivitu, zda se zvýšil prodej na základě proběhlých změn v chování pracovníků atd. Poslední, pátá fáze se zaměřuje na zjišťování, prospěchu z proběhlého vzdělávání pro celou organizaci. Patří sem míra ziskovosti, růstu atd. Tato část může být pro organizaci velice náročná k vyčíslení (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 138-139).

Bartoňková (2010) doplňuje, že se nehodnotí samotný obsah vzdělávací akce, ale součástí je také hodnocení organizace, realizace, prostředí, lektori, studijní materiály, probíhá tímto způsobem evaluace celého vzdělávacího programu (Bartoňková, 2010).

### 3. Shrnutí

Pohled autorů na definice podnikového vzdělávání se různí. Můžeme však souhrnně říci, že vzdělávání je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jelikož napomáhá k udržení a zvýšení hodnoty zaměstnanců. Je potřeba, aby plánování vzdělávání bylo v souladu s firemní strategií a od ní se odvíjely požadavky na pracovníky. Pro udržení svých zaměstnanců by organizace měla poskytovat dostatečné množství příležitostí pro vzdělávání a zdokonalování dovedností a znalostí pracovníků.

Systematický přístup ke vzdělání se skládá ze čtyř neustále se opakujících fází, které pomáhají organizaci vytvářet a implementovat vzdělávací programy a akce:

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb – fáze, ve které probíhá sběr informací o momentálním stavu znalostí a dovedností a schopností zaměstnanců. Zjištěné informace se porovnávají s tím, co potřebují vědět a umět k úspěšnému plnění úkolů na své pracovní pozici.
- Plánování vzdělávání – fáze ve které se sestavuje plán, který obsahuje definované cíle vzdělávacího programu, účastníky, navržené metody, místo, čas, finance, jak bude probíhat vyhodnocení a kdo samotnou vzdělávací aktivitu povede. Po této fázi je program připravený k realizaci.
- Realizace – V této fázi se vzdělávací program spouští. Z počátku této fáze se zajišťuje vybavení všech potřebných zdrojů pro vzdělávací aktivitu. Pak probíhá samotné vzdělávání.
- Evaluace vzdělávání – Jakožto poslední a nejdůležitější etapa cyklu zjišťuje, zdali vzdělávací aktivita naplnila očekávání organizace, účastníků, bylo dosažení stanovených cílů a jak se to promítá do výsledků organizace neboli jaký to má na ni dopad. Pro měření lze



využit spoustu metod. (360° zpětná vazba, model Davida Simmonse, Kirkpatrickův čtyřúrovňový model atd.)

## 4. Představení organizace a deskripce současného stavu systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti

XY

V následujících řádcích se budu věnovat metodologii, krátce představím vybranou organizaci a popíšu systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti od identifikace potřeb, plánování, realizaci až po evaluaci systému vzdělávání.

### 4.1. Metodologie

Rozhodl jsem se provést deskriptivní případovou studii. Případová studie většinou pracuje s jedním nebo několika málo případy, kdy od malého počtu jedinců získáme velké množství dat. Jde zde hlavně o zachycení složitosti případů a o popis vztahů. V případové studii předpokládáme, že pokud se správně zaměříme na jeden případ, jenž důkladně prozkoumáme, tak porozumíme i jiným případům, které se podobají tomu našemu (Hendl, 2016).

Prováděná případová studie se bude řídit následujícími kroky: určení výzkumné otázky, výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat, příprava sběru dat, sběr dat, analýza a interpretace dat, příprava zprávy (Hendl, 2016, s. 113).

### 4.2. Určení výzkumného cíle a stanovení výzkumných otázek

Cílem diplomové práce je deskripce systému vzdělávání ve zvolené společnosti XY.

Výzkumná otázka se bude zabývat tím, zdali používaný systém vzdělávání odpovídá teoretickým východiskům.

Jak probíhá vzdělávání v společnosti XY? Zajímat mě bude hlavně průběh jednotlivých kroků systematického vzdělávání.

Jak probíhá identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti XY? Jak probíhá plánování vzdělávání ve společnosti XY? Jakým způsobem je vzdělávání realizováno ve společnosti XY? Jakým způsobem je vzdělávání vyhodnocováno XY?

#### 4.3. Metoda sběru dat

Za účelem sesbírání dostatečného množství dat by měla postačit analýza interních dokumentů společnosti a polostrukturovaný rozhovor s vedením personálního oddělení. V rozhovoru budu vycházet z předem stanovených témat a otázek, které se odvíjejí z teoretické části diplomové práce.

#### 4.4. Analýza dokumentů

Jednou z metod sběru dat jsem využil analýzy interních dokumentů společnosti. Zajímaly mě dokumenty týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Bylo mi poskytnuto několik dokumentů, ale byl jsem nucen použít pouze jeden, a to Talent management organizace, jelikož ostatní dokumenty byly majetkem externí vzdělávací organizace a týkaly se vzdělávání manažerů. Proto jsem byl nucen vzdělávání manažerů z mého zkoumání vyřadit a zaměřit se převážně na ostatní zaměstnance.

#### 4.5. Rozhovory

Jako další metodu sběru dat jsem využil metody polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní na personálním oddělení. Polostrukturovaný rozhovor se skládá z předem daného souboru témat a volně přidružených otázek (Zhang, 2009). Zvolil jsem tento typ rozhovoru, protože poskytuje větší volnost, pomůže mi doplnit a upřesnit informace, které jsem získal z interních dokumentů společnosti a také z důvodu časové tísně. Postupoval jsem dle Hendela (2005) Připravil jsem si témata vycházející z teoretické části a z nich utvořil otázky na vzdělávání a rozvoj v organizaci. Následně jsem otázky seřadil dle logického pořadí. Abych získal komplexní odpovědi, zvolil jsem

většinu otázek s otevřeným koncem. Rozhovor probíhal online přes platformu MSTeams s personálním pracovníkem HR společnosti, který má na starost právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

#### 4.6. Etická východiska výzkumu

Pokládám za důležité zmínit etická kritéria, v souvislosti se zvoleným případem výzkumu, která budu dodržovat. Respondent bude před realizací rozhovoru informován s cílem a metodou mého výzkumu. Dále respondenta ujistím, že veškeré informace budou zpracovány anonymně a v souladu s GDPR. Tedy v práci nebudu uvádět žádná jména ani název organizace. Rozhovor probíhal pouze jeden a s jedním respondentem, kterým je personalista organizace.

#### 4.7. Charakteristika konkrétní společnosti

Zvolená společnost XY je česká společnost poskytující informační a komunikační technologie pro malé a střední podniky, které pomohou zlepšit a zautomatizovat obchodní procesy, komunikaci se zákazníky a další aspekty podnikání. Mezi hlavní oblasti, ve kterých se společnost specializuje, patří například oblast digitálních firem, outsourcing IT, cloudových služeb, bezpečnosti IT, IoT (internet věcí) a digitálních ekosystémů (Webové stránky společnosti, 2022). Společnost se dělí na jednotky, kdy každá jednotka je zaměřena na určitý byznys, tudíž v každé jednotce funguje systém vzdělávání trochu jinak, dle jejich potřeby a návyků. Organizace taktéž klade velký důraz na zlepšování měkkých dovedností svých zaměstnanců a dle toho zajišťuje vzdělávání (rozhovor s pracovníkem HR, 2023).

## 5. Vzdělávání ve organizaci XY

Velmi důležitým faktorem pro společnost je právě vzdělávání a rozvoj pracovníků, jelikož lidské zdroje jsou pro ni tím nejcennějším, co má. Vzdělávání a rozvoj je jedním z největších benefitů, které organizace může svým zaměstnancům nabídnout. Nejen že tak zlepšuje postavení organizace na trhu, ale i postavení samotných zaměstnanců a zlepšuje jejich kompetence, dovednosti, znalosti a odbornou způsobilost. Vzdělávací program pro nové i stálé zaměstnance má na starost personální oddělení. Své znalosti mohou zaměstnanci společnosti vylepšovat díky řadě odborných kurzů vhodných pro jednotlivé pozice nebo například díky firemnímu vzdělávání v angličtině. V roce 2021 organizace spustila první běh Manažerského programu, kde interní i externí lektori seznámí začínající i zkušené manažery s nejčastějšími tématy, se kterými se ve své praxi potkají a pomohou s nalezením toho správného přístupu ke svým podřízeným. Společnost organizuje společné vzdělávání obchodníků, konzultantů i vývojářů. Sdílí obchodní, legislativní i technologické know-how. Oblastí mého zájmu však nebude vzdělávání manažerů, ale hlavně vzdělávání zaměstnanců pod managementem. (Interní dokumenty firmy, 2022).

### 5.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Ve společnosti probíhá identifikace potřeb pomocí talent managementu. Talent management se skládá z hodnocení potenciálu a výkonu zaměstnanců díky čemuž může organizace efektivněji pracovat s lidským kapitálem. Nejdůležitějším nástrojem talent managementu považuje společnost konstruktivní zpětnou vazbu jak od zaměstnanců, tak od manažerů (Interní dokumenty firmy, 2022).

Talent Management společnosti podává pracovníkovi konkrétní informaci o tom, jak si vede v rámci celku z hlediska jeho vlastního výkonu a potenciálu. Soustřeďuje pozornost zaměstnance a manažera k cílenému individuálnímu rozvoji. Legitimizuje a podporuje přesun pracovníků na nové pozice na základě konsensu a za předem daných podmínek, z čehož profitují obě strany (Interní dokumenty firmy, 2022).

Zpětná vazba je pro zaměstnance realizována dvakrát ročně: roční a půlroční. Společnost se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu a potenciálu zaměstnance za uplynulé období, přičemž při půlroční aktualizuje své roční plány. Manažer si na tuto zpětnou vazbu připraví 3-5 konkrétních cílů na další rok a během rozhovoru si je se zaměstnancem projde. Následně společně utvoří finální cíle, které budou podchytávat i informace za zpětné vazby a budou odpovídat cíli i strategii společnosti (Interní dokumenty firmy, 2022).

Většinou před roční zpětnou vazbou obdrží zaměstnanec otázky, na které si promyslí své odpovědi na následnou konzultaci s manažerem v rozhovorech. Výstupů z rozhovorů je několik. Prvním je akční plán, což je soupis aktivit, které je organizace schopná zrealizovat k odstranění identifikovaných problémů a nedostatků, které navrhuje sám zaměstnanec. Po uskutečnění rozhovoru provede manažer úpravu a doplnění plánu. Akční plán by měl obsahovat problémy, které zaměstnanec s manažerem identifikovali a zároveň i jejich řešení. Akční plán dále obsahuje cíle pro pracovníky na nadcházející rok, které slouží k naplnění strategických OKR (Objective Key Results) společnosti (Interní dokumenty firmy, 2022).

Dalším výstupem je rozvojový plán, kterým je soupis rozvojových aktivit, které si také navrhuje zaměstnanec. Zaměstnanec si do rozvojového plánu navrhuje aktivity, které souvisí se současnou pozicí případně s tou, na kterou zaměstnanec aspiruje. Aktivitami nejsou myšleny jen placené školení, ale cokoliv, co konkrétního pracovníka posune, ať už k podpoření jeho silných

stránek nebo zlepšení těch slabých. Manažer následně plán projedná se zaměstnancem, provede potřebné úpravy a plán schválí (Interní dokumenty firmy, 2022).

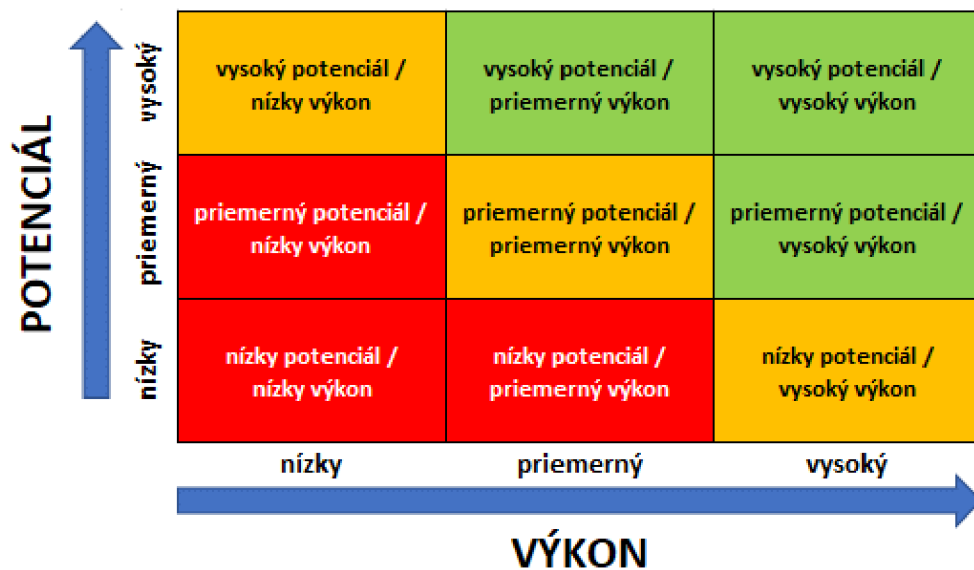
Posledním výstupem je tzv. report 9-grid, který hodnotí výkon a potenciál zaměstnance. Jedná se o grafické zobrazení zařazení celého týmu do 9-grid se jmenným označením hodnoceného zaměstnance a se slovním odůvodněním, proč se zaměstnanec umístil v dané pozici na schématu. Potenciálem je vnímána schopnost vynikat v rolích, které jsou komplexnější a pracuje se v nich s vyšší mírou nejistoty (Interní dokumenty firmy, 2022).

Hlavními komponenty jsou:

- intelektuální a kognitivní kapacita, schopnost dedukce, schopnost učit se,
- sociální a emocionální kapacita, adaptabilita a orientace na výkon,
- kulturní fit,
- aspirace, motivace a zapojení se do dění ve firmě (Interní dokumenty firmy, 2022).

Typické vzorce chování pracovníků s velkým potencionálem jsou:

- hledá roli, která vyžaduje osobní nasazení nad normu a poskytuje rozmanitost, stimulaci, autonomii a vliv,
- často klade relevantní otázky a rychle se učí
- umí vyvozovat správné závěry v rychle se měnícím prostředí
- zajímá se o věci nad rámec svých povinností
- k dosažení excelentních výsledků potřebuje minimum zdrojů – lidí, času, nákladů i vedení (Interní dokumenty firmy, 2022).

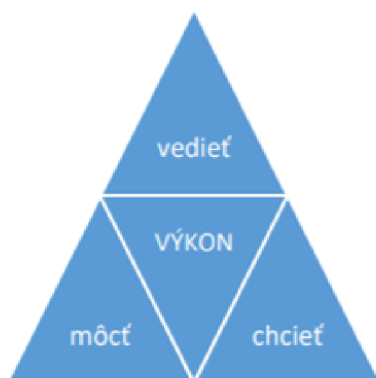


Obr. 1 9-grid box (Interní dokumenty firmy)

Manažer zařadí zaměstnance do 9-grid boxů, odůvodní jejich umístění. Po zpětné vazbě si zařazení zaměstnanců manažer zkontroluje a případně změní či doplní na základě získaných informací. Poté manažer projedná 9-grid box s personálním oddělením a společně řeší případné nesrovnalosti. Výstupy z 9-grid boxů se zasílají ředitelům divizí k finální verifikaci. Podle pozice zaměstnance ve schématu manažer tvoří a upravuje rozvojové a akční plány, které si zaměstnanec navrhl. Na poslední schůzi manažer prochází konečné výstupy se zaměstnancem a označují je za finální. Akceptaci rozvojového plánu spolu s návrhem na další rok provádí „skip level“ manažer (nadřízený daného manažera). Manažer to následně hodnocenému zaměstnanci komunikuje osobně a všechny podklady nahraje do softwaru společnosti Vemy (Interní dokumenty firmy, 2022).

Půlroční zpětná vazba je realizována technikou trojúhelníku. Zaměstnanec obdrží online dotazník s možnostmi otevřených odpovědí. Otázky se zaměřují na tři oblasti: vědět (znalosti), moci (podmínky), chtít (motivace). Odpovědi si s manažerem následně zaměstnanec projde a společně udělají případné změny akčního a rozvojového plánu (Interní dokumenty firmy, 2022).





Obr. 2 **Technika trojúhelníku** (Interní dokumenty firmy)

## 5.2. Plánování vzdělávání

Navazující fází v cyklu na identifikaci potřeb je plánování vzdělávání. Jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole, obojí se odehrává v rámci roční a půlroční zpětné vazby, kdy manažer zhodnocuje roční působení zaměstnance, tedy jak se daří plnit cíle či další kariérní postup zaměstnance, na což navazuje tvorba individuálního plánu rozvoje a vzdělávání. Z těchto schválených plánů následně čerpá personální oddělení a vedení společnosti. Jednotlivé požadavky a představy zaměstnanců konzultují i s manažery, snaží se je zároveň skloubit s potřebami organizace a vytváří jednotný plán vzdělávání. Tedy jaké vzdělávání je potřeba realizovat, formulují cíl, určí, kdo se jej bude účastnit, zdali se bude jednat o objednané školení na míru či vzdělávání realizované s pomocí interního lektora. Po rozhodnutí těchto bodů se nadále rozhoduje o tom, kdy a kde se bude školení konat, jaké bude potřeba zajistit materiály či vybavení a jaké budou finanční náklady. Avšak plánů pro vzdělávání a rozvoj neprobíhá všude a jednotně, ale spíše individuálně a každá jednotka si jej trochu přizpůsobuje podle svých potřeb. Zároveň se plány často mění za příchodu nových a zajímavějších projektů a nabídek. Prioritou pro vzdělávání jsou pro organizaci noví zaměstnanci, kde je jejich vzdělávání a zaškolení nutné a následně zaměstnanci klíčoví, kteří jsou většinou spojeni s novou technologií a IT, protože tyto obory se neustále vyvíjí a společnost považuje za důležité udržet si aktuální informace a udržet si tak

pozici na trhu. Ty pak dále jdou do odborných certifikací. Formu ani metody vzdělávání plán neobsahuje (rozhovor s pracovníkem HR, 2023).

Samotné plány mi k nahlédnutí bohužel poskytnuty nebyly, tudíž jsem si nemohl ověřit informace o obsahu plánu.

### 5.3. Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání může probíhat po úspěšném sestavení vzdělávacího plánu personálním oddělením z předchozích kroků. Na základě plánu jsou realizovány vzdělávací aktivity, podle potřeb jednotlivců či jednotlivých jednotek a divizí. Většina zaměstnanců si projde nějakým školením minimálně jednou ročně, ale většinou pracovníci absolvují více vzdělávacích aktivit v průběhu roku. Mezi pravidelná a povinná školení daná zákonem, kterých se pracovníci zúčastňují, spadá školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, školení řidičů atd. Školení jsou prováděna externími i interními lektory. Externími školiteli jsou lektori z jiných firem, se kterými si společnost XY sjedná vzdělávání. Interní lektori jsou využíváni spíše pro vzdělávání v oblasti technologie a novinek, mají totiž dlouholeté zkušenosti v oboru a jsou také prioritou pro vzdělávání, aby mohli ostatním předávat co nejaktuálnější informace. Po interních lektorech se vyžaduje, komunikativnost, znalost novinek a orientace v oblastech, které vyučuje. Samotný interní lektor musí projít certifikací, jako jeden z prvních zaměstnanců a je několikrát přezkoušen ředitelem, který vyhodnotí, zdali je dobře připraven na lektorování. V určitých případech zajišťují interní vzdělávání sami zaměstnanci. V organizaci totiž fungují menší, ale zato přátelské kolektivy, které jsou mezi sebou neustále v kontaktu. Organizace využívá různé formy a metody vzdělávání jako online školení, e-learning, individuální rozvoj, workshopy, přednášky a jiné. Při volbě se rozhodují podle cílové skupiny, na kterou je vzdělávání zaměřeno a také podle oblasti vzdělávání. Například u workshopů dává společnost při vzdělávání důraz na

názorné ukázky a demonstrování modelových situací. Školení mají také různou dobu trvání. Některá trvají jen několik hodin a jiné jsou rozdělené na bloky nebo se jedná o celodenní vzdělávání, které může trvat i několik dní. Nově nastupující zaměstnanci musí podstoupit školení s interním lektorem. Zaměstnanec dostane notebook s nainstalovanou demo verzí programu, ve kterém se učí, jak s programem pracovat pod dohledem a názornými demonstracemi interního lektora. Tedy výuka probíhá formou workshopu. Pracovník se také může učit metodou pokus, omyl, kdy zkouší různé věci v programu. Při chybování se nic neděje, jelikož se jedná pouze o demo verzi. Dále jsou všem zaměstnancům při nástupu poskytnuty licence pro vzdělávací kurzy Seduo, kde se může zaměstnanec také vzdělávat nejen pro potřeby organizace, ale také pro své osobní potřeby a rozvoj. Společnost má vy zvyku také poskytovat svým zaměstnancům vzdělávání v rámci benefitu, kdy účastníci dostanou od organizace finanční částku, kterou mohou investovat do vzdělávání i mimo svůj obor. Tyto kurzy jsou většinou zasazeny do teambuildingu, například mindfulness, konec prokrastinace, kreslení pravou mozkovou hemisférou atd. Tyto vzdělávací kurzy jsou mezi zaměstnanci velice populární a účast je vždy vysoká. (rozhovor s pracovníkem HR, 2023).

Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a rozvoji je různorodá. Hlavní motivací pracovníků je jejich vlastní seberozvoj. Organizace se svým zaměstnancům snaží vycházet co nejvíce vstříc, co se týče financování, časového prostoru, mezinárodních certifikací, které účastník po úspěšném absolvování obdrží, výjezdů na konference, kde se projednávají novinky v technologiích a kde také jednotlivé společnosti sdílí své know-how. Spousta zaměstnanců své zaměstnání nebere pouze jako povinnost, ale také jako koníček. Tudíž si rádi zlepšují své znalosti a dovednosti pomocí vzdělávání, jelikož si rozšíří obzory a budou ve většině pracovních situacích méně vystresovaní a budou se cítit při práci sebevědoměji. Pokud si tedy

zaměstnanec zažádá o certifikaci, kterou nutně nepotřebuje, ale nějakým způsobem mu pomůže v práci či zlepší jeho výkon, tak mu organizace většinou vyjde vstříc. Organizace vychází vstříc i v rámci cizojazyčného vzdělávání, kdy objednává kurzy a finančně je pokryje. Účastníci cizojazyčných kurzů si přispívají pouze 1000Kč ročně, aby zůstali motivováni a na hodiny docházeli. Důležitou součástí motivace je také možnost kariérního postupu, jak vertikálního, tak horizontálního na lepší pozice. Organizace neustále monitoruje talenty mezi svými řadami a nominuje je k postupům na lepší pozice. Součástí motivace jsou i ocenění pochvaly a vzájemná podpora jak od vedení společnosti, tak od zaměstnanců mezi sebou (rozhovor s pracovníkem HR, 2023).

Tedy samotná realizace probíhá tak, že organizace se rozhodne na základě potřeb zaměstnanců a společnosti, jaké vzdělávací akce budou potřeba zrealizovat. Pokud se jedná o vzdělávání, které není organizace schopná realizovat z interních zdrojů, hledá nabídky vzdělávání od jiných firem. Po zvolení externí organizace, která zprostředkuje vzdělávání pro společnost XY se dále komunikuje o volbě lektora z této externí firmy. Když jsou všechny věci ujednané a objednávka uzavřená, společnost XY rozešle svým zaměstnancům všechny potřebné informace o nadcházejícím průběhu vzdělávání. Volbu metod nechává většinou organizace na lektorovi. Formu volí dle potřeby. Po absolvování vzdělávání musí účastníci často vyplnit zpětnou vazbu, kterou si vyžádá externí školitel a také personalista organizace (rozhovor s pracovníkem HR, 2023).

#### 5.4. Evaluace vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je poslední fází cyklu. Evaluace většinou probíhá jednak u samotné organizace a zároveň i u externího dodavatele vzdělávací aktivity.

Podle Kirkpatrickova modelu společnost využívá všechny jeho oblasti. Zaměstnanec po absolvování externí vzdělávací aktivity dostane online dotazník, jehož úkolem je zjistit, jak byl zaměstnanec se vzdělávací aktivitou spokojen, co by upravil či změnil a zda by jej doporučil kolegům. Organizace se na základě toho rozhoduje, zdali bude s externím dodavatelem vzdělávání dále spolupracovat či nikoliv. Tento dotazník je rozeslán s odstupem času, aby byl účastník schopen využít a vyzkoušet nově nabitě znalosti a dovednosti v praxi a zhodnotit, jestli vzdělávání splnilo očekávání účastníka. Lektori sami si také zajišťují zpětnou vazbu většinou formou konzultací s účastníky, aby si ověřili jejich nové znalosti. Další evaluace probíhá v průběhu již zmíněných půlročních rozhovorů, kdy manažer se seje se svým podřízeným. V rozhovoru hodnotí působení zaměstnance, spokojenost a zlepšení na základě absolvovaných vzdělávacích aktivit. Pokud se jedná o evaluaci vzdělávání měkkých dovedností, jako je například komunikace, tak se organizace snaží účastníky pozorovat v praxi, což mají na starost team lídři, kteří následně hodnotí, zdali zaměstnanci aplikují a využívají znalosti a dovednosti z kurzu který absolvovali. Jejich vyhodnocení pak konzultují s vedením, personálními pracovníky a lektory. Důležitou zpětnou vazbou je také posouvání lidí na vyšší pozice a úspěch zaměstnanců ve skládání certifikací (Personální pracovník HR, 2023).

Z průzkumů, které si organizace udělala vyplývá, že zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojeni, mají zájem o pravidelné střetnutí s nadřízenými a poskytnutím zpětné vazby s plánováním dalších posunů. Organizace dále zjistila, že kvalitní zpětná vazba dokáže zvýšit produktivitu zaměstnance o 5 až 20 %, zvyšuje zaměstnancovu motivaci, loajalitu, angažovanost i ochotu čelit různým úkolům. Po zavedení tohoto systému a jeho nástrojů do organizace se zvýšila ziskovost organizace po uplynutí dvou let o 22 %. Dále tento systém snižuje fluktuaci, zvyšuje atraktivitu organizace jako

zaměstnavatele a buduje leaderskou kontinuitu (Interní dokumenty firmy, 2022).

## 5.5. Shrnutí

V této podkapitole bych rád shrnul informace zjištěné z předchozích kapitol. Ze zjištěných informací a z jednotlivých oblastí vzdělávání, které jsem popsal, můžeme usoudit, že vzdělávání ve společnosti XY je velice komplexní ve své členitosti a individuálnosti. Téměř ve všech oblastech systematického vzdělávání má společnost nějaký vzor nebo preferenci, jakým stylem by to mělo probíhat. Samotný průběh jednotlivých kroků se pak ale v různých jednotkách společnosti liší.

Z dokumentů, které mi byly poskytnuty jsem byl schopen popsat analýzu vzdělávacích potřeb a z části i hodnocení vzdělávání, které spolu souvisely. Mezery ve znalostech a dovednostech zjišťují v rámci půlročních hodnotících rozhovorů, na které navazuje i tvorba akčních a rozvojových plánů zaměstnanci, které při této schůzi všichni společně konzultují a upravují. Tvorba plánů však neprobíhá ve všech jednotkách stejně.

Společnost realizuje školení, jak pro nové zaměstnance, tak pro stávající. Snaží se vycházet vstříc požadavkům a potřebám zaměstnancům v oblasti vzdělávání a rozvoje. Probíhají zde školení řidičů, BOZP, PO, školení novinek interními lektory a jiné. Využívají pro vzdělávání různé metody i formy. Společnost využívá i vzdělávání od externích dodavatelů, které může probíhat jak v externí firmě, tak ve společnosti XY. Zaměstnanci po vzdělávání prochází certifikacemi, které fungují i jako zpětná vazba pro společnost, že se jedinci zlepšují a někam posouvají. Zaměstnanci mají možnost výběru vzdělávání v rámci benefitu a absolvovat různé zajímavé kurzy mimo svůj obor, cizojazyčné vzdělávání a také mají k dispozici licence ke kurzům Seduo. Tímto se společnost také snaží motivovat účastníky ke vzdělávání. Od zaměstnanců se očekává, že je práce s IT technologiemi bude bavit, tudíž budou sami

motivováni se dál rozvíjet a vzdělávat v této oblasti a budou se chtít posouvat na lepší pozice. Práce po absolvování různých školení bude pro pracovníky snazší a méně stresová.

Vyhodnocení vzdělávání probíhá v rozhovorech face to face mezi účastníkem, manažerem a popřípadě lektorem. Podle Kirkpatrickova modelu společnost využívá všechny jeho oblasti. To se ale opět nevztahuje na celou organizaci jednotně. Vždy ale probíhá hodnocení na úrovni reakce od účastníků, kdy zaměstnanci mají možnost zhodnotit jimi absolvované školení. Učení a chování bývá také zjišťováno, jak už lektorem, pozorováním pracovníka, tak potvrzováno závěrečnou certifikací. Měření nákladů či přínosů na úrovni výsledků již probíhá jen zřídka a jen v některých jednotkách.

## Diskuze

Společnost XY je poskládána z mnoha dalších menších společností, což ji dělá opravdu členitým a roztržitým konstruktem, který funguje ve svých jednotlivých kouscích velice individuálně. Což můžeme pozorovat hlavně z rozhovorů s personálním pracovníkem HR společnosti, kdy jsem mnohokrát na otázku obdržel velice obecné odpovědi nebo odpovědi, že se jednotlivé kroky vzdělávání v jednotkách liší a jsou individuální. Ze získaných informací ale můžu říct, že společnost XY se své zaměstnance snaží pravidelně vzdělávat a rozvíjet, což dokazuje docela propracovaný dokument Talent Managementu, který mi byl poskytnut a vyplývá to i z rozhovorů s personálním pracovníkem. Jak bylo již zmíněno, identifikace potřeb probíhá z části současně i s hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců v rámci rozhovorů face to face zaměstnance a manažera. Otázkou je, jak moc jsou manažeři kompetentní a úspěšní v této činnosti, což by mohl být podklad pro jinou práci a výzkum. Mohu ale říct, že analýza potřeb zaměstnanců ve společnosti probíhá obdobně tak jak uvádí v teoretické části v kapitole 2.1. dle jednotlivých kroků, které popisují Vodák a Kucharčíková. Organizace také používá hned několik technik pro sběr dat jako například rozhovory k identifikaci mezer, které zmiňuje Bartoňková. Výhodou je, že je analýza založená hlavně na iniciativě zaměstnance, tedy pracovníci mají možnost se podílet na svém rozvoji a vzdělání, říct si co chtějí nebo potřebují a společnost jim většinou vyjde vstříc.

System plánování vzdělávání ve společnosti vnímám spíše jako neúplný v porovnání s plány a obsahem, který uvádí například Palíšková (2021). Dle dokumentů společnosti zde probíhá tvorba akčních a rozvojových plánů individuálně pro každého zaměstnance, ale žádný plán nebo jeho koncept mi poskytnut nebyl. Zároveň mi bylo řečeno, že tvorba plánu neprobíhá jednotně všude, ale záleží na každé jednotce. Ne všechny jednotky společnosti plány



tvorí a některé si je upravují podle svých potřeb. Tento systém mi přijde trochu chaotický, kdy ani sám personální pracovník nemá a nemůže mít v těchto plánech přehled. Nemohu tedy zcela zhodnotit, zdali tvorba plánu odpovídá teoretickým modelům a jestli obsahuje všechny potřebné informace a body. Mohu říct, že plánování neprobíhá, tak jak popisují dle jednotlivých autorů v kapitole 2.2. teoretické části.

Mohu říci, že společnost realizuje vzdělávací aktivity, a to v mnoha oblastech. Od povinných školení, specializovaných vzdělávacích aktivit po konference nebo volnočasové kurzy. Velkou výhodou pro společnost je působení týmu interních lektorů, které má společnost v plánu rozšiřovat. Můžeme tedy říct, že v organizaci se realizuje vzdělávání podle jednotlivých fází, které uvádí Koubek a já je vysvětluji v kapitole 2.3. své práce. V oblasti motivace zaměstnanců se vzdělávat a rozvíjet, jsem dostal v odpovědi od personálního pracovníka řadu motivátorů. Zajímat se o věci v IT oboru a chtít se v nich zlepšovat byl jedním z hlavních motivátorů. S čímž souvisí certifikace a posun na lepší pracovní pozice. Dalším důležitým motivátorem společnosti byla ochota vyjít vstříc svým zaměstnancům a plně financovat vzdělávání. Toto jsou ale odpovědi pouze z jedné strany, proto by mě zajímal i pohled samotných zaměstnanců na jejich motivaci se vzdělávat, což by mohlo být dalším předpokladem pro jiný výzkum.

Evaluace vzdělávání neprobíhá ve všech unitách, ale společnost využívá všechny úrovně Kirkpatrickova modelu, který popisují v kapitole 2.4. teoretické části. Na úrovni výsledků se společnost orientuje spíše podle toho, zda se lidé posouvají na lepší pozice, než podle měření dopadů absolvovaných vzdělávání na produktivitu nebo rychlost řešení problémů.

Kdybych měl víc času na výzkum systému vzdělávání v této společnosti, tak bych se zaměřil na jednotlivé unity a analyzoval je podrobněji. Určitě bych se

dopracoval k lepším a podrobnějším výsledkům, které by pomohly vysvětlit fungování společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

## Závěr

Moje Bakalářská práce se zabývala tématem vzdělávání v organizaci. Cílem této práce bylo popsat současný vzdělávací systém pro rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretickou část jsem zpracoval s využitím odborné literatury a elektronických zdrojů. Ke zpracování empirické části jsem využil interních dokumentů společnosti a polostrukturovaného rozhovoru s personálním pracovníkem HR.

V teoretické části jsem vymezil základní pojmy, který se týkají podnikového vzdělávání, tedy cíle, přínosy a přístupy. Dále jsem definoval pojem systematického vzdělávání a popsal jsem jednotlivé fáze systému od identifikace vzdělávacích potřeb po evaluaci vzdělávání.

Empirická část obsahuje metodologii, kterou jsem využil pro získání potřebných informací. Dále zahrnuje cíle, výzkumnou otázku a krátce nás seznamuje se zvolenou společností XY, kde popisují samotný systém vzdělávání v této organizaci. Cíl práce byl naplněn v kapitole 5. Vzdělávání ve organizaci XY. Pomocí analýzy interních dokumentů a rozhovoru s personálním pracovníkem HR jsem popsal vzdělávání v této společnosti dle jednotlivých oblastí systematického vzdělávání.

## Seznam literatury

Armstrong, M. (1999). *Personální management* (Dotisk, přeložil Jaroslav BERKA, přeložil Josef KOUBEK). Grada.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů* (přeložil Josef KOUBEK). Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (přeložil Josef KOUBEK). Grada Publishing.

ATD. (2015). *The strategic value of learning: Developing learning agility to align with business goals*. ATD Research.

Bartoňková, H. (2013). *Analýza vzdělávacích potřeb: studijní text pro kombinované studium*. Univerzita Palackého v Olomouci.

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

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

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

Evangelu, J. E., Bommel, F. van, & Juříčka, O. (2013). *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Key Publishing.

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

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Portál.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Interní dokument firmy. (2022). *Talent management*. Společnost XY.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

- Málková, R., Soukal, I., Krejčí, M. (2015). Efektivní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Mužík, J. (2005). Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Fraus.
- Palán, Z. (2003). Základy andragogiky. Vysoká škola J. A. Komenského.
- Palán, Z. (1997). Výkladový slovník vzdělávání dospělých. DAHA.
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. C.H. Beck.
- Personální pracovník HR. (2023). Přepis rozhovoru. Dostupné v příloze č. 1
- Plamínek, J. (2010). Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Grada Publishing.
- Prášilová, M. (2006). Tvorba vzdělávacího programu. Triton.
- Prokopenko, J., & Kubr, M. (Eds.). (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů (přeložil Stanislav JURNEČKA, přeložil Stanislav SPANILÝ, přeložil Jiří VEJDĚLEK). Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). Andragogický slovník (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2009). Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Urban, J. (2003). Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. ASPI
- Veteška, J. (2013). Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. Česká andragogická společnost.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd, přeložil Dagmar KRTIČKOVÁ). Grada Publishing.

Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích. (1999) (7, ř-š). Diderot.

Webové stránky společnosti. (2022). O Společnosti. Společnost XY.

Zhang, Y. , & Wildemuth, B. M. (2009). Unstructured interviews. In B. Wildemuth (Ed.), Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science (pp.222-231). Westport, CT: Libraries Unlimited

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Personální pracovník HR

Příloha č. 2: Interní dokumenty firmy

## Seznam obrázků

Obr. 1 **9-grid box** (Interní dokumenty firmy)

Obr. 2 **Technika trojúhelníku** (Interní dokumenty firmy)