

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských a právních věd

Jarmila Koudelková

**Návrh systému firemního vzdělávání v oblasti jazykové  
přípravy ve společnosti SPEDITION FEICO, spol. s.r.o.**

Proposal for a system of company training in the area of language  
preparation in the SPEDITION FEICO, company Ltd.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Sedláčková

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc.....

## **Poděkování**

Mé poděkování patří Mgr. Vladimíře Sedláčkové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala společnosti SPEDITION FEICO spol. s.r.o. za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	6
1. VZDĚLÁVÁNÍ.....	7
1.1 Firemní vzdělávání.....	7
1.1.1 Důvody vzdělávání.....	8
1.1.2 Oblasti vzdělávání zaměstnance.....	8
1.1.3 Motivace vzdělávání zaměstnanců.....	9
1.2 Cíle vzdělávání.....	10
1.3 Metody firemního vzdělávání .....	11
1.3.1 Vzdělávání na pracovišti .....	12
1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	13
1.3.3 Účastníci vzdělávání .....	14
1.4 Podmínky pro efektivní vzdělávání .....	17
1.4.1 Legislativa týkající se vzdělávání zaměstnanců.....	18
2. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	19
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků společnosti .....	21
2.2 Plánování vzdělávání .....	23
2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	25
2.3.1 Lektoři.....	26
2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.....	28
3. CHARAKTERISTIKA FIRMY SPEDITION FEICO SPOL. S.R.O. ....	32
3.1 Historie firmy .....	32
3.2 Základní informace .....	32
3.3 Personální politika společnosti.....	33
4. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V OBLASTI JAKZYKOVÉ PŘÍPRAVY VE FIRMĚ SPEDITION FEICO SPOL. S.R.O. ....	35
4.1 Smysl vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti .....	35
4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	36
4.3 Identifikace potřeby jazykového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FEICO .....	36
4.4 Plán jazykového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FEICO .....	37
4.5 Realizace jazykového vzdělávacího procesu ve společnosti FEICO .....	37
4.5.1 Vzdělávání na pracovišti .....	38
4.5.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	38

4.6 Vyhodnocování výsledků jazykového vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů ve společnosti SPEDITION FEICO spol. s.r.o. ....	39
4.7 Legislativa vzdělávání zaměstnanců společnosti FEICO.....	39
5. NÁVRH SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI JAZYKOVÉ PŘÍPRAVY .....	40
5.1 Identifikace potřeby jazykového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti .....	40
5.2 Plánování vzdělávání .....	41
5.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	43
5.4 Vyhodnocování výsledků jazykového vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů ve společnosti FEICO .....	44
ZÁVĚR .....	47
ANOTACE.....	48
LITERATURA A PRAMENY .....	49
Seznam literatury .....	49
Seznam elektronických zdrojů .....	50
Seznam tabulek .....	51
Seznam obrázků .....	52

# ÚVOD

Hlavní motivace k volbě tématu Návrh systému firemního vzdělávání v oblasti jazykové přípravy ve společnosti SPEDITION FEICO, spol. s.r.o. byl samotný způsob vzdělávání zaměstnanců prováděný v této společnosti. Téma je mi blízké, protože spadá do oblasti řízení lidských zdrojů a tato oblast mě velmi zajímá. Myslím si, že vzdělávání je součástí našeho každodenního života. Už jen z pohledu sledování médií získáváme informace, které následně nějakým způsobem zpracováváme.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců v oblasti jazykové přípravy ve vybrané společnosti a vytvořit návrh systému vzdělávání v této oblasti.

Teoretickou část bakalářské práce budu tvořit na základě shromažďování, třídění a studia odborné literatury o vzdělávání pracovníků ve firmách. Tyto poznatky poté aplikuji do tvorby praktické části bakalářské práce. V teoretické části se zaměřím na důvody a oblasti vzdělávání zaměstnanců, dále se budu zabývat metodami firemního vzdělávání a jejich následný výběr pro zaměstnance. Ve druhé polovině teoretické části se budu zabývat jednotlivými kroky cyklu vzdělávání zaměstnanců a podrobně každý krok popíši.

V praktické části bakalářské práce nejprve charakterizují vybranou společnost. Poté podrobně popíši aplikaci jednotlivých kroků cyklu vzdělávání zaměstnanců v oblasti jazykové přípravy tak, jak probíhá ve vybrané společnosti. Ve druhé polovině praktické části se zaměřím na vytvoření návrhu vzdělávání v oblasti jazykové přípravy ve společnosti. Srovnám chod jednotlivých kroků cyklu vzdělávání ve společnosti s teoretickou částí a navrhnu pro každý krok řešení. Tím bych měla dosáhnout vytyčeného cíle této bakalářské práce. Pak už bude záležet na společnosti, zda vytvořený návrh a má doporučení aplikuje prostřednictvím zaměstnanců do praxe. Věřím, že tak mohu přispět k zefektivnění vzdělávání zaměstnanců a spokojenosti společnosti.

# 1. VZDĚLÁVÁNÍ

Člověk se učí a vzdělává celý život. Měl by mít potřebu se vzdělávat ať už v něčem, co ho zajímá nebo kvůli svému profesnímu růstu. Pokud chce dnes držet krok se společností, musí se jí umět přizpůsobit. Ti, kdo hledají zaměstnání by měli nabídnout něco, co ostatní nemají. Pokud chce být organizace flexibilní vůči situaci na trhu, musí mít flexibilní zaměstnance. Toho docílí tím, že je bude vzdělávat v jejich oboru. Tím získá kvalitní zaměstnance a nebude je muset hledat na trhu práce, ale bude je mít ve vlastních řadách. Vzdělávání zaměstnanců definoval Martin Šikýř takto:

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“<sup>1</sup>

## 1.1 Firemní vzdělávání

Pojem firemního vzdělávání uvádí Bartoňková jako: „Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“<sup>2</sup>

V dnešní době neustálý růst konkurence, zvyšující se technická náročnost výroby a tlak trhu vyžadují, aby se podniky zajímaly o zvyšování kvality výroby a služeb, zavádění inovací atd. Pro růst podniků je velmi důležité zajistit, aby s novými technologiemi pracovali lidé, kteří budou vědomostně zdatní, přizpůsobiví ke změnám atd. Proto je velmi důležité, aby si podniky uvědomily, že pokud chtějí růst a být konkurenceschopní, musejí investovat do lidského kapitálu jejich zaměstnanců.

---

<sup>1</sup> ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 146.

<sup>2</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, s.16.

### 1.1.1 Důvody vzdělávání

Pokud chtějí být organizace na trhu úspěšné a konkurenceschopné, měly by se věnovat vzdělávání svých zaměstnanců. Stále častěji vznikají nové technologie a techniky, mění se požadavky na parametry zboží, častěji dochází k výraznější orientaci zákazníků na kvalitu zboží a služeb. Měly by tedy podniky, pokud chtějí pružně reagovat na poptávku, umožnit svým zaměstnancům rozvoj jejich schopností na pozici, kterou v podniku vykonávají. Jako nejdůležitější důvody, proč by měly organizace své zaměstnance vzdělávat, uvedl Koubek právě tyto:<sup>3</sup>

- Nové poznatky a technologie.
- Pružná reakce organizací a jejich pracovníků na proměnlivost lidských potřeb a trhu zboží a služeb.
- Změny techniky a technologie.
- Organizační změny.
- Orientace na kvalitu výrobků a služeb a služeb zákazníkovi.
- Mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení.
- Rozvoj informačních technologií.
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit.
- Nutnost snižování nákladů.
- Nutnost lepšího využití technických zařízení a technologií.
- Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života.

### 1.1.2 Oblasti vzdělávání zaměstnance

Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména

- zaškolení a zaučení,
- odborná praxe absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Srov. KOUBEK, J., *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*, s. 237-238.

<sup>4</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.



Do oblasti **zaškolení, nebo zaučení** spadají noví zaměstnanci, kteří do podniku přišli bez potřebné kvalifikace a je potřeba je řádně zaškolit.

Do další oblasti patří **absolventi škol**. Spadají do ní zaměstnanci, kteří přicházejí do podniku bezprostředně po ukončení studia a mají potřebnou kvalifikaci, ale nemají zatím žádnou praxi. V tom případě je potřeba jim nutnou praxi v jejich kvalifikaci poskytnout.

Třetí oblastí je **prohlubování kvalifikace**. Je to udržování kvalifikace zaměstnancem na vykonávané pozici. Jsou to různá školení, vzdělávací kurzy a další aktivity spojené s prohlubováním a udržováním kvalifikace.

Poslední oblastí ve vzdělávání zaměstnance je **zvyšování kvalifikace**. Zaměstnanec zvyšuje svou kvalifikaci prostřednictvím školení, vzdělávání, studiem. Druh zvyšování kvalifikace je například dosažení vyššího stupně vzdělání, ovšem pokud se to týká pozice, kterou v podniku vykonává.<sup>5</sup>

Je tedy podstatné, že vzdělávání zaměstnanců probíhá v souladu s potřebou zaměstnavatele.

### 1.1.3 Motivace vzdělávání zaměstnanců

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání je velmi důležitým prvkem ve vzdělávacím procesu. Armstrong definuje motivaci ke vzdělávání ve své knize takto: „Lidé musejí být motivováni a učit se vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézt ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu, nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, i nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Srov. ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 147.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 462.

„Každého motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup.“<sup>7</sup>

„Motivační faktory vzdělávání:“<sup>8</sup>

- 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.“

Každý manažer při výkonu své funkce by měl vědět, které motivační faktory ovlivňují jeho spolupracovníky. Schopnost manažera ovlivňovat své spolupracovníky v této oblasti vyžaduje umění porozumění a komunikace mezi nimi.

Vodák s Kucharčíkovou uvádějí: „Nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera.“<sup>9</sup>

## **1.2 Cíle vzdělávání**

Hlavní cíl vzdělávání zaměstnanců by měl být v souladu s podnikovou strategií. Pokud chce být organizace úspěšná a čelit konkurenci, měla by investovat do toho nejcennějšího, co má, tj. do lidí. Investování do vzdělávání vlastních zaměstnanců by mělo přinést co nejlepší výkony pracovníků a tím i udržení růstu organizace. Organizace by měla mít neustálý přehled o aktivním vzdělávání pracovníků. Pokud

---

<sup>7</sup> VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 104.

<sup>8</sup> Srov. VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 104.

<sup>9</sup> VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 104.

organizace umožní vzdělávání svým zaměstnancům, pak by se měla dočkat kvalifikovaných zaměstnanců. Zlepší se jejich výkon a organizace docílí toho, že uspokojí potřebu kvalitních zaměstnanců z vlastních zdrojů.

Armstrong definoval tyto konkrétní cíle ve vzdělávání v podniku:<sup>10</sup>

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Domnívám se, že by si každý podnik měl před zahájením vzdělávací akce stanovit cíle, kterých by mělo být vzděláváním dosaženo. To je důležité i z hlediska pozdějšího vyhodnocování, při kterém v podstatě dochází k porovnávání výsledků akce se stanovenými cíly.

### 1.3 Metody firemního vzdělávání

Vhodná metoda firemního vzdělávání nám pomůže rychle a efektivně dosáhnout daného cíle. Správně zvolená metoda vzdělávání umožní zaměstnanci dosáhnout požadovaného výkonu.

Existují dvě skupiny metod, a to vzdělávání **na pracovišti a mimo pracoviště**.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 531.

### 1.3.1 Vzdělávání na pracovišti

„Metodou vzdělávání na pracovišti je:“<sup>11</sup>

- **Instruktaž při výkonu práce.** Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktaž je vhodná pro zaškolení a zaučení, kdy si zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Asistování.** Zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce. Spolupráce se školitelem umožňuje zaměstnanci dokonale zvládnout výkone sjednané práce, i když si zaměstnanec může osvojit i některé nevhodné pracovní návyky školitele.
- **Pověření úkolem.** Školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce.
- **Rotace práce.** Zaměstnanec se učí během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami v organizaci, popřípadě mimo organizaci. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance.
- **Koučink.** Zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Mentoring.** Zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti, schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“

---

<sup>11</sup> ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 150-152.

Metody koučink a mentoring bývají často špatně chápány a proto jsem se rozhodla, že tyto dvě metody blíže specifikuji.

U metody koučování metoda probíhá na základě zadávání úloh a jejich průběžné hodnocení koučem účastníkovi, se od kouče očekává výlučná pozornost kouče ke koučovanému jedinci, velké časové nároky na kouče, atd.

Výhody koučování spatřuji v bezprostřední zpětné vazbě a v koučování pouze jednoho účastníka.

Rozdíl mezi koučem a mentorem je možnost výběru mentora účastníkem. U metody koučování si účastník kouče vybrat nemůže, nýbrž je mu přidělen. To je zásadní rozdíl mezi koučováním a mentoringem. Od mentora se očekává poskytování informací, rad, dovedností a znalostí, které účastník potřebuje k vykonávání určité pracovní pozice.

Výhodu v mentoringu spatřuji především ve vlastním výběru mentora. Myslím si, že pokud si zaměstnanec může vybrat mentora, pak si vybere takového člověka, ke kterému má určitou důvěru a ví, že se od něj může mnohé naučit.

### 1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště

„Metodou vzdělávání mimo pracoviště je:“<sup>12</sup>

- **Přednáška.** Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele. Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům. Jednostranný výklad školitele však snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných znalostí a dovedností.
- **Seminář.** Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností.
- **Demonstrování.** Školitel předvádí zaměstnancům určitý pracovní postup v modelových, nebo reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

---

<sup>12</sup> ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 150-152.

- **Případová studie.** Zaměstnanci se učí tím, že společně podle určitého zadání hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou spolupráci.
- **Outdoorové aktivity.** Zaměstnanci se učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“

Obě skupiny metod vzdělávání mají svá pro a proti. Podle mého názoru by si zaměstnanci vybírali spíše vzdělávání na pracovišti. Myslím si, že je pro zaměstnance mnohem lepší, když se mají učit něčemu novému v prostředí, které je jim známé. Samozřejmě je potřeba k zaměstnancům přistupovat individuálně. Personální pracovníci zajišťující vzdělávání by měli se zaměstnanci komunikovat a na základě zjištěných informací vybírat vhodnou skupinu vzdělávání a následně metodu.

### 1.3.3 Účastníci vzdělávání

Volba metod a stylu učení musí být závislá nejen na obsahu vzdělávání, ale je vhodné zohlednit i osobnosti účastníků, které popisují dále v této kapitole.

Nejdůležitějším prvkem, kterému jsou vzdělávací aktivity určené, jsou samotní účastníci tj. zaměstnanci. Každý jednotlivec má jiný styl učení. Někdo se lépe učí praktickým cvičením, jiný pozorováním, další upřednostňuje abstraktní diskusi. Existují čtyři základní styly učení:<sup>13</sup>

- aktivista,
- reflektor,
- teoretik a
- pragmatik.

---

<sup>13</sup> Srov. VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 99.

**Aktivisté** žijí přítomností. Jejich hlavní výsadou jsou zkušenosti. Mají rádi řešení krátkodobých problémů, naopak jsou znechuceni při realizaci dlouhodobých činností. Nejšťastnější jsou, když se můžou zúčastnit aktivit, které aktuálně probíhají a pokud mají věci rychlý spád a musí se rychle rozhodovat.<sup>14</sup>

Několik podmínek, při kterých se nejlépe učí:<sup>15</sup>

- Existují nové zkušenosti, cvičení a problémy, na nichž se mají učit.
- Sami se mohou zúčastnit krátkých cvičení ihned a na místě.
- Jsou s ostatními lidmi zapojeni do řešení problémů, jsou součástí týmu a předávají mu množství nápadů.

Podle mého názoru by nejvhodnější metody vzdělávání na pracovišti pro aktivisty byly asistování a pověření úkolem. Metody vzdělávání mimo pracoviště bych doporučovala případové studie a outdoorové aktivity.

**Reflektor** je osoba, která si ráda ponechá prostor na přemýšlení o problému, hledá více řešení a dívá se na problém z více úhlů pohledu. Reflektori jsou osoby, které nejdříve zanalyzují více řešení na určitý problém a až potom předloží svoji variantu řešení. Rádi pozorují ostatní lidi při řešení situace.<sup>16</sup>

Nejlépe vyhovující podmínky při učení reflektorů:<sup>17</sup>

- Mohou činnosti sledovat nebo o nich přemýšlet.
- Situace jim umožňuje být nad věcí, poslouchat nebo pozorovat (skupinu při práci, video apod.).
- Mohou o činnosti přemýšlet (dvakrát měř, jednou řež), mají odpovídající čas na přípravu.

Těmto účastníkům vzdělávání bych doporučila z metod vzdělávání na pracovišti instruktáž při výkonu práce. Z metod vzdělávání mimo pracoviště přednášku, seminář a demonstrování.

---

<sup>14</sup> Srov. VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 106-108.

<sup>15</sup> Srov. tamtéž.

<sup>16</sup> Srov. tamtéž.

<sup>17</sup> Srov. tamtéž.

**Teoretici** jsou lidé, kteří tkví na základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech. Jsou zastánci racionality a logiky.

Nejlépe se učí za těchto podmínek:<sup>18</sup>

- To, co je jim nabízeno, je součástí systému, modelu, či teorie.
- Jsou zkoušeni a mají příležitost se ptát a zkusit si základní metodologii, předpoklady, logiku.
- Jsou ve strukturovaných situacích, které mají jasný účel.
- Jsou jim nabízeny zajímavé myšlenky a koncepty, i když nejsou důležité okamžitě.
- Vyžaduje se, aby pochopili komplikované situace a zúčastnili se jich.

Této skupině účastníků bych doporučila z metod vzdělávání na pracovišti asistování, koučink a mentoring. Mimo pracoviště bych zvolila metody přednášku, seminář a demonstrování.

Posledním stylem učení jsou **Pragmatici**. Jsou to lidé, kteří pátrají po nových myšlenkách a často se chopí první příležitosti aplikovat novou myšlenku do praxe. Berou často problémy a příležitosti jako výzvu.

Pragmatici se nejlépe učí za těchto podmínek:<sup>19</sup>

- Vidí jasné spojení mezi pobíranou látkou a zaměstnáním.
- Jsou jim představovány myšlenky a postupy, které mají praktické výhody a jejichž řešení mají opodstatnění.
- Mají šanci zkušenost procvičovat postupy za pomoci instruktora či za pomoci zpětné vazby od důvěryhodného odborníka.
- Mohou se soustředit na praktický problém, tedy navrhnout plány činností s jasným konečným produktem.

Pro tyto účastníky bych zvolila z metod vzdělávání na pracovišti pověření úkolem a rotace práce. Z metod vzdělávání mimo pracoviště bych doporučovala případovou studii, outdoorové aktivity a demonstrování.

---

<sup>18</sup> Srov. VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 99.

<sup>19</sup> Srov. tamtéž.



Myslím si, že pokud je vzdělávání zaměstnanců plánováno v organizaci, obvykle ten, kdo vzdělávání plánuje a vybírá metody, zná účastníky a může tedy tomu volbu metody přizpůsobit. V tom je rozdíl od „anonymních sériově připravovaných kurzů“, které jsou nějak standardizovány a osobní znalost účastníka se v nich promítnout nedá.

## 1.4 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Pokud podnik chce, aby se jeho zaměstnanci vzdělávali účelně, měl by se držet těchto deseti pravidel.<sup>20</sup>

- Jedinci musejí být motivováni se vzdělávat.
- Musejí mít jasně stanovené normy a cíle, podle kterých se pak bude měřit dosaženého pokroku.
- Zaměstnancům by mělo být poskytnuto vedení, podpora, povzbuzení a zpětná vazba.
- Zaměstnanci musejí mít pocit uspokojení.
- Zaměstnanec je potřeba aktivně zapojovat do vzdělávacího programu.
- Školitelé musí volit vhodné metody vzdělávání i vzdělávacích materiálů.
- Metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.
- Školitelé by měli ponechat dostatečný prostor pro vyzkoušení si látky a obeznámení s ní.
- Do dlouhodobých vzdělávacích programů by měly být zařazeny určité mezistupně, kde by docházelo k dílčímu vyhodnocování učení.
- Je nezbytné začít od jednoduché metody učení až po nejobtížnější.

Myslím si, že pokud se budou vedoucí pracovníci držet těchto deseti pravidel, mohou se dočkat pozitivních výsledků po ukončení procesu vzdělávání. Jako jedno z nejdůležitějších pravidel považují motivaci zaměstnanců vzdělávat se. Pokud jsou zaměstnanci motivováni málo nebo vůbec nemůže ani jedna strana očekávat úspěch. Spíše to vede k nechuti zapojovat se do vzdělávacích aktivit a žádnému pocitu

---

<sup>20</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 522-523.

uspokojení ze strany vzdělávaného zaměstnance. Proto si myslím, že Armstrong zařadil toto pravidlo do svého výčtu na první místo.

#### **1.4.1 Legislativa týkající se vzdělávání zaměstnanců**

Je důležité se také zmínit o legislativě, která upravuje vzdělávání zaměstnanců po právní stránce. Mezi nejznámější patří především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, konkrétně § 205, § 232 a § 234 zákoníku práce. Dále vyhlášky MPSV zabývající se rekvalifikací a další předpisy.

Zákoník práce zakotvuje vzdělávání zaměstnanců jako překážku v práci na straně zaměstnance. Konkrétně v § 205 je uvedeno: „Účast na školení, jiná forma přípravy nebo studium, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, zasahuje-li do pracovní doby, je překážkou v práci na straně zaměstnance, za kterou přísluší náhrada mzdy nebo platu (§232).“<sup>21</sup>

§ 234 pojednává o kvalifikační dohodě, která se uzavírá mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pokud dochází ke zvyšování kvalifikace. Tato dohoda má vždy písemnou formu a v §234 je uvedeno: „Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.“<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>22</sup> Tamtéž.

## 2. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců má pro firmu velký význam. Pokud budou firmy vzdělávat své zaměstnance systematicky, pak dosáhnou trvalé konkurenční výhody, protože budou mít nejen v současnosti, ale i v budoucnosti schopné a motivované zaměstnance. V této kapitole se budu podrobněji zabývat systematickým vzděláváním zaměstnanců.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je nepřetržitě se opakující cyklus, který vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání. Systematické vzdělávání zaměstnanců definovalo více autorů. Několik z nich uvádím níže.

„Nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“<sup>23</sup>

„Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován.“<sup>24</sup>

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“<sup>25</sup>

Cyklus vzdělávání je spjat s hodnocením pracovního výkonu pracovníků. Cyklus vzdělávání, který se neustále opakuje, se skládá ze čtyř částí:<sup>26</sup>

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- hodnocení vzdělávání.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J., *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*, s. 244.

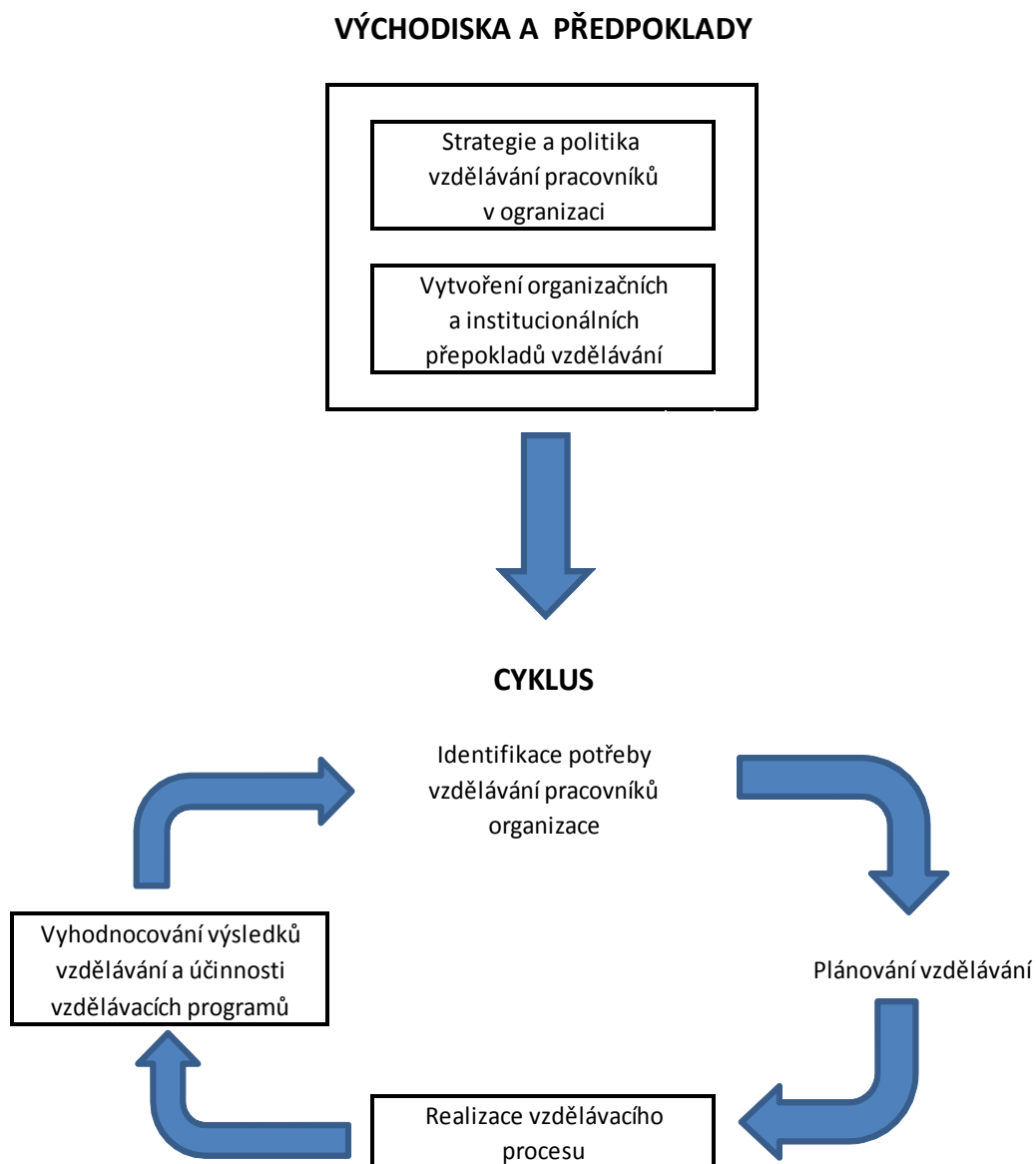
<sup>24</sup> ARMSTRONG, MI., *Personální management*, s. 535.

<sup>25</sup> VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 81.

<sup>26</sup> Srov. KOUBEK, J., *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*, s. 244.

Cyklus vzdělávání již uvedlo mnoho autorů, ale i v mnoha firmách se řídí tímto cyklem. Proto můžeme říci, že tyto čtyři fáze vzdělávání jsou všeobecně známým faktem.

V dalších podkapitolách se budu zabývat jednotlivými částmi tohoto cyklu.



Obr. 1 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace<sup>27</sup>

<sup>27</sup> KOUBEK, J., *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*, s. 245.

## 2.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků společnosti

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonu jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“<sup>28</sup>

K identifikaci potřeby vzdělávání organizace potřebuje údaje o zaměstnancích a o pracovních místech. Tyto informace poskytuje hodnocení zaměstnanců a analýza pracovních míst. Výsledek analýzy potřeb by měl ukazovat na mezeru ve výkonnosti, kterou lze vyplnit vzděláním, ale i na jiné problémy, které tak vyplnit nelze. Proto musí manažer přistoupit k jiným formám vyplnění mezery, například motivací pracovníka atd.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb by měla být provedena velmi pečlivě, protože jen malá chyba pak zapříčiní chyby v následujících krocích. Proto je první krok cyklu vzdělávání velmi kritický.

Obecně existují dva druhy vzdělávacích potřeb:<sup>29</sup>

- reaktivní,
- proaktivní.

**Reaktivní** - výkonnostní. Potřeba je identická v případě, že je na pracovišti zaznamenán momentální úpadek výkonnosti, nebo produkce, týkající se potřeby vzdělávání. V tom okamžiku je na místě provést terénní šetření, nebo výzkum pro identifikaci vzdělávací potřeby.

**Proaktivní** - vztahuje se k podnikové strategii organizace a k plánu lidských zdrojů.

- Očekávaný technický vývoj.
- Výsledky vývoje managementu.
- Kroky personální výměny.
- Podnikatelská politika.

---

<sup>28</sup> VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 85.

<sup>29</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H., *FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, s. 120.

V tomto případě se volí cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu.

Pro analýzu potřeb používáme tři skupiny údajů:<sup>30</sup>

- údaje, týkající se celé organizace,
- údaje, týkající se jednotlivých pracovních míst a činností,
- údaje o jednotlivých pracovnících.

**Údaje, týkající se celé organizace.** Údaje, které jsou lehce dostupné a nemusí se provádět podrobnější šetření. Jsou to informace týkající se struktury organizace, jejího výrobního programu, trhu. Nedílnou součástí těchto údajů tvoří i informace o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o jejich absenci atd.

**Údaje, týkající se jednotlivých pracovních míst a činností.** Jde o popisy pracovních míst (název, organizační začlenění, pravomoci, odpovědnosti, podřízenost, úkoly, povinnosti, podmínky atd.) a jejich specifikace (dosažené vzdělání, odborná praxe, očekávané chování a motivace, specifické znalosti a dovednosti atd.). Ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.

**Údaje o jednotlivých pracovnících.** Jde o údaje, které lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, o kvalifikaci, atd.

Pomocí těchto údajů můžeme sestavit přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním zaměstnanců a požadavky pracovních míst.

Na základě těchto získaných údajů můžeme analyzovat potřeby vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

---

<sup>30</sup> Srov. KOUBEK, J., *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*, s. 247.

„Metody analýzy potřeb vzdělávání:<sup>31</sup>

- analýza podnikových a personálních plánů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků),
- šetření o vzdělávání.“

Mimo již popsané metody Koubek uvádí další dvě:

- „Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky.“<sup>32</sup>

První čtyři metody uvádějí oba dva autoři. Zbylé dvě pouze Koubek. Myslím si, že nejvhodnější způsob je kombinace několika metod.

Dle mého názoru je nejdůležitějším aspektem pro identifikaci potřeby vzdělávání pracovníka informace o jeho hodnocení a hodnocení jeho pracovního výkonu. Když se bude toto hodnocení provádět pravidelně, pak dá manažerům jasný pohled na nové příležitosti a výzvy, které můžou manažeři efektivně využít.

## 2.2 Plánování vzdělávání

Hlavním cílem podnikového plánování je zajištění cílů podniku prostřednictvím lidí, které zaměstnává. To pro podnik znamená, že musí investovat do zaměstnanců, kteří pak budou dosahovat nejlepších výkonů.

Návrhy plánů a předběžné plány se vyskytují již v prvním kroku cyklu, a to v identifikaci potřeby vzdělávání. Postupně se propracovávají a upřesňují až do té doby, než vznikne definitivní podoba programu a rozpočtu. Při plánování vzdělávání je důležité zvolit vhodné načasování.

V tomto kroku je také důležité stanovit priority a ujasnit v čem budeme zaměstnance vzdělávat, kterých zaměstnanců a kterých oddělení firmy se to bude týkat.

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 539.

<sup>32</sup> KOUBEK, J., *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*, s. 248.

Bylo by neefektivní, kdyby se vzdělávali zaměstnanci, kteří to nepotřebují. Je to důležitý krok také z finančního hlediska podniku. I když je vzdělávání pracovníků důležité, tak některé organizace nemohou vynaložit mnoho prostředků na jejich rozvoj.

Proto by si manažeři měli při plánování vzdělávání pracovníků odpovědět na tyto otázky:

<p><b>JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?</b> (Obsah)</p> <p><b>KOMU?</b> (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p><b>JAKÝM ZPŮSOBEM?</b> (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učení texty, režim vzdělávání)</p> <p><b>KÝM?</b> (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p><b>KDY?</b> (Termín, časový plán)</p> <p><b>KDE?</b> (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p><b>ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?</b> (Rozpočtová stránka plánu)</p> <p><b>JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?</b> (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
--

Obr. 2 - Otázky a odpovědi týkající se plánu vzdělávání zaměstnanců<sup>33</sup>

<sup>33</sup> KOUBEK, J., *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*, s. 250.



Po získání odpovědí na otázky týkající se vzdělávání zaměstnanců dostanou manažeři objektivní informace, které jim pomohou sestavit plán vzdělávání zaměstnanců, který bude efektivní a bude přínosem nejen pro zaměstnance, ale pro celou společnost.

Výstupem plánování je tedy získání efektivního plánu vzdělávání, který bude sloužit manažerům jako vodítko pro další kroky cyklu vzdělávání.

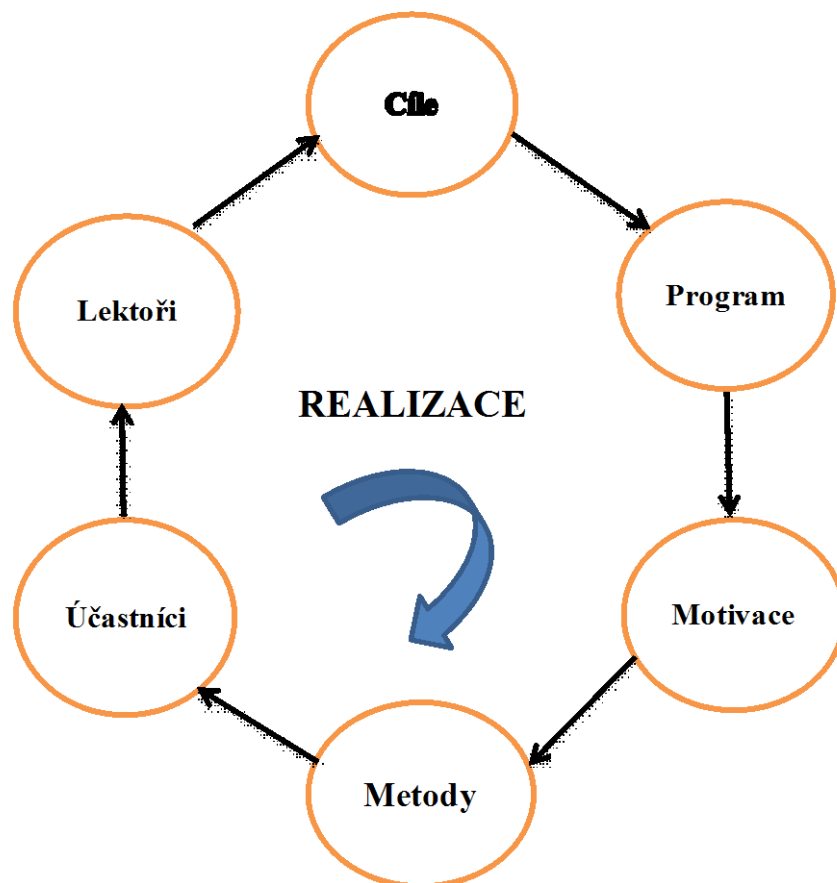
### **2.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Ve třetím kroku vzdělávacího cyklu je úkolem realizace konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Samotná fáze realizace vzdělávání se skládá z několika prvků.<sup>34</sup>

- cíle,
- program,
- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektoři.

---

<sup>34</sup> Srov. BARTOŇKOVÁ, H., *FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, s. 167.



Obr. 3 - Prvky procesu realizace vzdělávání<sup>35</sup>

Jelikož prvními čtyřmi prvky jsem se zabývala již v průběhu práce, tak se v následujících oddílech zaměřím na poslední dva prvky, a to na účastníky a lektory.

### 2.3.1 Lektoři

Klíčovým prvkem při realizaci vzdělávacích aktivit jsou lektory. Na lektory jsou kladeny vysoké nároky. Pro podniky je velice důležitá volba vhodného lektora. Podniky často volí lektory na základě jejich technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Často se tedy stává, že díky volbě lektora s nedostatečnými pedagogickými schopnostmi vzdělávání nesplní svůj účel, i přestože vědomosti a technické znalosti lektorů jsou na dostačující úrovni.

<sup>35</sup> VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 99.

Aby si lektor zajistil respekt a důvěru klientů, musí být zralou osobností, pak může zastávat všechny potřebné role. Lektor by měl během výuky dosáhnout od skupiny posluchačů pochopení vykládaného tématu. Dalším předpokladem pro úspěšnou výuku je lektorova sociální integrace, tj. schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích.

Lektor by se měl umět přizpůsobit každému účastníkovi bez ohledu na to, jaký má styl učení, ať je to aktivista, reflektor, teoretik, nebo pragmatik a měl by tomu také přizpůsobit svoji výuku. Není to zrovna jednoduché, pokud se jedná o krátké jednorázové školení. Ovšem pokud se jedná o dlouhodobou formu vzdělávání zaměstnanců, měl by lektor vycházet vstříc všem stylům učení.

Lektoři mohou být interní pracovníci, nebo externí specialisté. Pokud se společnost rozhodne vzdělávat své zaměstnance, je podle mého názoru vhodné zvážit zda využít služeb externího lektora, nebo najít pracovníka z vlastních zdrojů, který by tuto úlohu zvládnul lépe. Je totiž mnoho výhod mít ve společnosti interního lektora, který zná dobře chod společnosti a může ostatním pracovníkům poskytnout nedocenitelné dovednosti a znalosti.

Ovšem v některých oblastech vzdělávání je lepší spolupracovat s externími specialisty. Doporučovala bych vždy hledat lektory v rámci pracovníků společnosti. Pokud takového pracovníka společnost nemá, pak bych se obrátila na zkušené externí lektory. Výhody a nevýhody, které mají externí a interní lektoři, jsem podle svého názoru shrnula do následující tabulky.

Tab. 1 – Výhody a nevýhody externího a interního lektora

<b>Externí lektor</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
nezná zaměstnance, je objektivní	nezná zaměstnance,
obvykle větší pedagogické zkušenosti	neví, co umí a co neumí
obvykle větší výuková praxe	nezná problémy v podniku
obvykle větší odborný rozhled	

<b>Interní lektor</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
dobré odborné znalosti a dovednosti	potřeba proškolení v oblasti pedagogiky
může ukázat svým kolegům co umí	nemá zkušenosti z jiných firem
zná podnik a jeho zaměstnance	obvykle méně zkušený z hlediska metodiky učení

## 2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Hodnocení vzdělávání bezprostředně navazuje na realizaci vzdělávání. Hodnocení vzdělávání zahrnuje hodnocení přípravy, realizace a výsledků vzdělávání.

„Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“<sup>36</sup>

Je to v podstatě porovnávání cílů a výsledků a odpovídání do jaké míry byly naplněny cíle vzdělávání. Pro hodnocení vzdělávání je velmi důležité, aby podnik uměl správně měřit výkonnost zaměstnanců před vzděláváním, pak by nebyl schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.

Myslím si, že by si všechny subjekty vyhodnocování měly uvědomovat, že jsou všichni zodpovědní za co největší přínosy vzdělávání od samého počátku vzdělávacích akcí v podniku. Ovšem mezi klíčové subjekty vzdělávání patří i externí odborníci nebo externí poradci, kteří mohou zásadně přispět k tomu, aby vzdělávání skutečně dosáhlo požadovaných výsledků.

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 555.

Klíčovými subjekty při vyhodnocování jsou:<sup>37</sup>

- **Vrcholový management** - jeho účast signalizuje, že vyhodnocování je třeba brát vážně.
- **Ostatní manažeři** - mají ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávání. Jejich funkční pozice je nejvhodnější ke zjišťování propojení vzdělávacích a podnikových cílů. Stejně jako k pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování.
- **Účastníci** - zapojují se do vyhodnocování pomocí formulářů zpětné vazby, akčních plánů, testů a pokračujícího vyhodnocování.
- **Externí odborníci** - mohou provádět expertízy, zajistit tak zvýšení objektivity a poskytnout rozličnou pomoc.
- **Interní a externí zákazníci** - poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout požadovaných cílů.

Při identifikaci dopadů vzdělávání, je vhodné použít konkrétní přístupy, modely a metody.

Je vhodné stanovit si několik úhlů pohledu, jak vzdělávání budeme vyhodnocovat. Myslím si, že je vhodné vyhodnocovat vzdělávání nejen na konci, ale pro porovnání i na začátku před vzdělávací aktivitou, na konci i s odstupem času. Nebylo by příliš efektivní hodnotit akci pouze na konci, protože to jsou všichni účastníci plni různých pocitů a proto doporučuji opakovat vyhodnocení i s odstupem času.

Existuje více modelů pro vyhodnocování. Já se přikláním k pětiúrovňovému modelu, který definoval Hamblin.<sup>38</sup>

- **Úroveň 1** - reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání, co si myslí o užitečnosti vzdělávání, o lektorech a tématech. Zjišťování toho, co by změnilo nebo doplnily.
- **Úroveň 2** - hodnocení poznatků spočívá ve zjišťování, čemu se školené osoby naučily. Jaké nové znalosti a dovednosti v procesu vzdělávání získaly nebo k jakým změnám v postojích u nich došlo.

---

<sup>37</sup> VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 131.

<sup>38</sup> VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 138.

- **Úroveň 3** - hodnocení pracovního chování se týká míry, v níž absolventi uplatňují svoje poznatky při výkonu práce. Spočívá rovněž v odhadu, do jaké míry absolventi aplikují nové poznatky a zkušenosti i mimo pracoviště. Pokud vzdělávání probíhalo při výkonu práce, měl by být jen malý rozdíl mezi tím, čemu se člověk naučil, a jeho pracovním chováním.
- **Úroveň 4** - hodnocení na úrovni organizační jednotky zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, v níž jsou absolventi vzdělávání zaměstnání. Zjišťování se opírá o zlepšení výstupu, produktivity, kvality, zvýšení prodeje, ve skutečnosti jde tedy o zjištění, co dobrého přinesla změna v pracovním chování oddělení nebo jiné organizační jednotce, v níž daná osoba pracuje.
- **Úroveň 5** - hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na zjišťování, jaký prospěch má ze vzdělávání podnik jako celek z hlediska vyšší ziskovosti, růstu apod. Vyhodnocení na této úrovni se vztahuje na kategorie, na jejichž základě podnik posuzuje vlastní efektivitu a úspěšnost. Je však velmi obtížné zjistit a vyčíslit, do jaké míry přispělo vzdělávání ke konečným výsledkům podniku.

Tento model je podle mého názoru nejlepší nejen z hlediska správně hierarchicky uspořádaného pořadí, ale i z toho důvodu, že vyhodnocování může být zahájeno na jakékoliv úrovni s tím, že nejdůležitější jsou samozřejmě ty poslední. Pokud začneme s vyhodnocováním od první úrovně a zjistíme, že očekávaný efekt vzdělávání nepřineslo, musíme identifikovat úroveň, ve které nastala chyba a eliminovat ji.

Podle mého názoru by první úroveň měl hodnotit vzdělávaný zaměstnanec například formou dotazníku, který vyplní účastník vzdělávací akce, nebo formou přehodnocení aktivity. Přehodnocení aktivity znamená zjišťování, co účastníkům aktivita dala, jak vědomosti uplatní v praxi a jak přispějí k celkovému růstu společnosti. Tato metoda probíhá na základě pohovoru účastníka s lektorem. Tento výstup je podle mého názoru dobře zjištělný, ale neudává manažerovi do jaké míry je zaměstnanec schopen přenést získané vědomosti do praxe.<sup>39</sup>

Druhá úroveň vyhodnocování zjišťuje nárůst vědomostí účastníků. Doporučovala bych vycházet z cílů vzdělávací akce. Jestliže se jedná například o vzdělávání v oblasti jazykové přípravy, kde cílem je tedy zvýšení znalostí cizího jazyka, tak v druhé úrovni

---

<sup>39</sup> Srov. VODÁK, J., a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 131.

bych doporučovala hodnocení před zahájením akce i po ukončení akce provést hodnocení úrovně vědomostí účastníků prostřednictvím písemných i ústních testů.

Třetí úroveň vyhodnocování zjišťuje pracovní výkonnost účastníka vzdělávací akce. Zde bych doporučila zvolit ke zjišťování vyhodnocení metodu rozhovoru s účastníky a jejich nadřízenými. Prostřednictvím tohoto pohovoru lze získat zpětnou vazbu přímo na pracovišti, kde účastník své nově osvojené vědomosti aplikuje přímo do praxe.

Čtvrtá úroveň vyhodnocování zjišťuje dopad vzdělávání na výkonnost podniku. Podle mého názoru je zjišťování této skutečnosti dost obtížné a ne snadno zjizitelné. Prostřednictvím této úrovně zjišťuje manažer jaké má vzdělávání vliv například na prodej, kvalitu, plnění úkolů. Jde o zjišťování, co dobrého vzdělávací akce společnosti přinesla. Věřím, že přímá souvislost mezi vzděláváním a výkonností podniku se dá vysledovat např. u prodejců (vazba na výsledky prodeje ve srovnatelných obdobích), u manažerských dovedností, je to ale hodnotitelné velmi obtížně.

Poslední pátá úroveň vyhodnocuje změny v kultuře podniku. V této úrovni jde o zjišťování chování zaměstnanců, popřípadě celých oddělení a zjišťování zda se hodnoty, na kterých společnost stojí, nějakým způsobem rozvíjejí. Tyto změny mívají dlouhodobý charakter, proto prokázání vazby považuji za hodně obtížné.

Každá metoda má své výhody a nevýhody a proto teď záleží na jednotlivých subjektech vyhodnocování, aby si stanovili jednu, nebo i více metod, kterými budou zjišťovat reakce účastníků na vzdělávací aktivity.

Myslím si, že společnosti při vyhodnocování používají první, druhý a třetí stupeň vyhodnocování uskutečněné vzdělávací akce. Podle mého názoru jsou další dvě úrovně obtížněji měřitelné, a to hodně manažerů může odradit.

### **3. CHARAKTERISTIKA FIRMY SPEDITION FEICO SPOL. S.R.O.**

Cyklus vzdělávání zaměstnanců budu rozebírat ve firmě SPEDITION FEICO spol. s.r.o., která se zabývá mnoha službami v rámci logistiky. V této kapitole se pokusím stručně popsat základní informace týkající se podnikání a působení na trhu této firmy.

#### **3.1 Historie firmy**

Firma SPEDITION FEICO spol. s.r.o. se sídlem v Kralicích na Hané působí na českém trhu od roku 1991 jako poskytovatel přepravních a logistických služeb. V roce 1998 byl ve firmě zahájen provoz služeb pobočky celní deklarace. Do roku 2006 si firma vybuďovala dobré jméno mezi zákazníky díky kvalitě poskytovaných služeb a mohla se přemístit do nově vybudovaného vlastního logistického areálu. Vlivem poctivě vykonávané práce získala firma další velké zákazníky a tak mohla v roce 2008 rozšířit již stávající logistický areál. Areál v současné době disponuje asi 17500 metry čtverečnými překladeč a logistické plochy. V roce 2010 se firma stala členem celosvětové logistické skupiny Geis se sídlem v německém Bad Neustadtu. Ačkoliv se firma stala členem skupiny Geis i nadále si zachovává stejné jméno i pracovní místa. Od ledna 2011 je firma držitelem osvědčení AEO - certifikát Oprávněný hospodářský subjekt<sup>40</sup>

#### **3.2 Základní informace**

V čele společnosti stojí vrcholový management, který má dvě prokuristky a jednoho jednatele. Řídí celou společnost společně s řediteli ostatních útvarů - obchodní útvar, útvar vnitrostátní dopravy, útvar mezinárodní dopravy, ekonomický útvar, personální útvar, útvar celní deklarace a útvar kvality. Ředitele jednotlivých útvarů jmenuje a odvolává vrcholový management. Společnost má nyní asi 80 zaměstnanců.

Firma poskytuje mnoho služeb a je tedy pro zákazníky na trhu zajímavá. Prostřednictvím mezinárodní dopravy a spedice firma poskytuje zajištění přepravy

---

<sup>40</sup> Srov. Profil společnosti. *SPEDITION FEICO, spol. s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.feico.cz/>



celovozových zásilek, dokládkových zásilek, kusových a sběrných zásilek, termínovaných zásilek, leteckých zásilek, kontejnerových zásilek. Dále zajišťuje například přepravy komponentů pro dodavatele automobilového průmyslu, přepravy v režimu just-in-time, přepravy nebezpečného nákladu ADR, přepravy polstrovaného nábytku, přepravy vřesné konfekce, přepravy chladírenského zboží, přepravy nadrozměrných nákladů. Pozemní přepravy firma poskytuje v rámci celé Evropy.<sup>41</sup>

Společnost se zaměřuje v rámci České a Slovenské republiky na přepravy zásilek celovozových, dokládkových, sběrných, kusových či balíkových. Kromě standardních služeb firma nabízí i přepravy termínované a přepravy ADR zboží.<sup>42</sup>

Firma spolupracuje se smluvními dopravními firmami, které poskytují nejen plachtová vozidla, ale i skříňová. Dalším nemalým přínosem firmy je poskytování nadrozměrné přepravy, pro kterou má k dispozici od smluvních dopravních firem plato, Lowdeck s nosností 24, 26, 28 t, nápravy s tzv. labutím krkem, roztahovací teleskopické návěsy a nájezdové můstky. Přepravu poskytuje 24 hodin denně. Poté závisí na zákazníkovi, kam chce zboží doručit například do firmy, do obchodní sítě, do centrálního skladu či na koncového zákazníka.<sup>43</sup>

Firma také kompletně zajišťuje námořní i letecké přepravy do celého světa v rámci režimu “door to door“. V rámci letecké dopravy zajišťuje sběrnou dopravu a charterovou přepravu. Prostřednictvím námořní přepravy zajišťuje uvolnění zásilky v přístavu, vystavení tranzitních celních dokladů, zajištění vykládky zboží z kontejneru, zajištění speciálního balení pro námořní přepravu.<sup>44</sup>

### **3.3 Personální politika společnosti**

Jedním z cílů personálního oddělení ve firmě SPEDITION FEICO spol. s.r.o. je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Firma se snaží svým zaměstnancům nabídnout nejen flexibilní přístup v oblasti vzdělávání, ale nabízí i profesní růst a podporu ve zdokonalování se v rámci svých profesních znalostí a dovedností. Touto cestou se snaží svým zaměstnancům vyjít vstříc jejich požadavkům na vzdělávání a zdokonalování se.

---

<sup>41</sup> Srov. Profil společnosti. *SPEDITION FEICO, spol. s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.feico.cz/>

<sup>42</sup> Srov. tamtéž.

<sup>43</sup> Srov. tamtéž.

<sup>44</sup> Srov. tamtéž.

Můj názor na tento přístup je, že si firma uvědomuje potřebu vzdělávat své zaměstnance a také jak moc je vzdělávání jejich zaměstnanců důležité pro udržení se na trhu a tím pádem udržení konkurenceschopnosti.

## **4. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V OBLASTI JAKZYKOVÉ PŘÍPRAVY VE FIRMĚ SPEDITION FEICO SPOL. S.R.O.**

V této kapitole se budu zabývat popisem procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jelikož si společnost uvědomuje, že je důležité investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, je tedy pro společnost samozřejmostí zařadit vzdělávání do svých nákladů, protože ví, že se jí investice vrátí v podobě spokojených klientů a tím i zisku.<sup>45</sup>

### **4.1 Smysl vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Firma FEICO je společnost, která má vybudované dobré jméno jako zaměstnavatel, o čemž svědčí minimální fluktuace zaměstnanců a snaží se držet krok s ostatními moderními firmami na trhu. Pochopila, že pokud bude chtít být konkurenceschopnou na trhu, bude muset jít ruku v ruce nejen s novodobou technologií, trendy, inovacemi, ale bude k tomu muset přizpůsobovat i své zaměstnance. Od svých zaměstnanců požaduje snahu vzdělávat se a zdokonalovat. Vzhledem k podnikové strategii získávat co nejvíce tuzemských, ale i zahraničních zákazníků, zejména tedy anglicky a německy hovořících, je zapotřebí aby byli zaměstnanci schopni komunikovat na výborné úrovni nejen v rodném jazyce, ale taktéž v jazyce anglickém a německém. Zákazníci požadují především odbornou znalost těchto cizích jazyků na úrovni výborné obchodní komunikaci. Znalost cizích jazyků je pro každodenní fungování společnosti FEICO nezbytná.

Vzhledem k tomu, že firma působí na českém trhu již řadu let a zaměstnává pracovníky různých věkových kategorií, není divu, že se nechce se studiem právě cizích jazyků začínat zaměstnancům vyššího věku. Pro většinu mladých zaměstnanců je znalost cizích jazyků téměř samozřejmostí. I když starší zaměstnanci mají své nedocenitelné znalosti, zkušenosti a schopnosti je tu bariéra cizího jazyka, kterou se snaží management u těchto zaměstnanců řešit pomocí motivací.

---

<sup>45</sup>Zdroj - rozhovor s vedoucím personálního oddělení společnosti.

Do jazykového kurzu poskytovaného zaměstnavatelem se mohou přihlásit i zaměstnanci, kteří nepracují přímo v mezinárodním oddělení a nepřichází denně do kontaktu s cizími jazyky. Společnost se tak snaží zajistit maximální počet pracovníků, kteří mohou v případě potřeby kdykoliv zastoupit pracovníky mezinárodního oddělení, což se z mého pohledu jeví jako správné.

## **4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Proces vzdělávání zaměstnanců ve firmě FEICO se skládá ze tří hlavních prvků obecně známého cyklu vzdělávání zaměstnanců - identifikací potřeby vzdělávání, realizací vzdělávání, hodnocení vzdělávání a evidencí a dokumentací vzdělávání.

S ohledem na to, že jsou na proces vzdělávání vynakládány nemalé finanční prostředky, měla by mít firma dobře zpracovaný celý cyklus vzdělávání.

## **4.3 Identifikace potřeby jazykového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FEICO**

Společnosti FEICO vychází při zajišťování potřeb vzdělávání ze svých strategických cílů. Jedním z nich je získávání dalších zahraničních zákazníků. Je tedy potřeba vzdělávat zaměstnance, kteří s nimi přicházejí denně do styku v cizích jazycích přednostně.

Prostřednictvím identifikace potřeby vzdělávání v oblasti jazykové přípravy zaměstnanců získává společnost přehled o zaměstnancích, kteří budou zařazeni do procesu vzdělávání zejména v anglickém a německém jazyce nebo jim bude tato možnost nabídnuta. Vedoucí zaměstnanci vycházejí při analýze potřeb vzdělávání z informací o náplni vykonávané funkce, tzn. co je předpokladem pro její správné plnění, tzn. úroveň vzdělání, praxe v oboru, jazykové znalosti. Tyto informace získávají z doložených dokumentů od zaměstnance. Pokud zaměstnanec má vykonávat funkci, ve které je potřeba jazyková znalost, pak je testována jeho úroveň pomocí srovnávacích testů. Po jejich vyhodnocení je rozhodnuto o případném zařazení do jazykového kurzu. Tomuto kroku dávají manažeři společnosti velkou váhu. Prvnímu kroku ve vzdělávacím cyklu se snaží manažeři společnosti věnovat velkou pozornost, protože kdyby udělali

chybu hned na začátku při samotném výběru zaměstnanců, kteří by se měli v oblasti nejen jazykové přípravy zdokonalit, mohla by nastat situace, že by se vytvořila mezera, kterou by museli zpětně začít řešit.

Manažeři z hodnocení pracovníků a pozorování při práci, popřípadě z vyjádření nadřízeného zaznamenávají poklesy výkonnosti pracovníků na pracovišti týkající se potřeby vzdělávání. V tomto případě provádí terénní šetření a tím získají potřebné informace k identifikaci potřeby pro vzdělávání konkrétního zaměstnance.

#### **4.4 Plán jazykového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FEICO**

Firma nemá zpracovaný žádný plán vzdělávání zaměstnanců, ale pouze vede evidenci zaměstnanců, kteří jsou jazykově vzděláváni. Tato evidence neobsahuje potřebné údaje, které by měl plnohodnotný plán vzdělávání zaměstnanců obsahovat.

Tomuto kroku společnost nevěnuje pozornost, jakou by věnovat měla. Plán týkající se vzdělávaných zaměstnanců by měl poskytovat manažerovi důležité informace, které jsou potřebné pro další krok cyklu, a tím je realizace vzdělávání zaměstnanců. V tomto bodě spatřuji nedostatek, který by společnost měla řešit.

Z mého pohledu je plán vzdělávání zaměstnanců důležitý nejen pro následující krok, ale i pro pozdější porovnávání s již realizovaným jazykově vzdělávacím procesem. Tak manažeři nemají žádný předchozí plán, se kterým by mohli postup procesu zhodnotit.

#### **4.5 Realizace jazykového vzdělávacího procesu ve společnosti FEICO**

Realizace vzdělávání je pod dohledem personálního útvaru společnosti. Samotná realizace vzdělávání v oblasti jazykové přípravy probíhá prostřednictvím kurzů. Každý kurz je po jeho zakončení ukončen závěrečným testem. Společnost poskytuje vzdělávání svým zaměstnancům buď kurzem na pracovišti, nebo kurzem mimo pracoviště. Výuka, která probíhá na pracovišti, je rozdělena do dvou skupin podle úrovně znalostí zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří dochází na výuku do jazykové

školy, jsou zařazeni do standardních skupin s jinými účastníky na základě úrovně znalostí. Společnost hradí výuku cca deseti zaměstnancům, a to v plné výši.

Na realizaci vzdělávání ve společnosti dohlíží personální pracovníci. Pokud se zaměříme na vzdělávání v oblasti jazykové přípravy, pak personalisté zajišťují výuku každého bloku přednášek. Jestliže má zaměstnanec zájem o soukromé hodiny, zajišťuje si tuto službu sám. V tomto případě se jedná o dlouhodobou formu vzdělávání zaměstnanců. Na konci každé probrané lekce dochází k pravidelnému testování jazykových znalostí formou testu.

#### **4.5.1 Vzdělávání na pracovišti**

Jazykové kurzy probíhají jednou za týden v určenou hodinu mimo pracovní dobu tak, aby to vyhovovalo všem zaměstnancům, kteří se kurzu účastní. Výuka trvá 90 minut. Na pracovišti se vzdělává v současné době

Výuku vede zkušený externí lektor. Lektora vybírá vedení společnosti na základě výběrového řízení. Kurz trvá v rozmezí dvanácti měsíců, v nichž je dvoutříměsíční pauza (období letních prázdnin). Během dvoutříměsíční pauzy dostávají účastníci kurzu od lektora jednou za týden materiály, které mu v týdenních intervalech odevzdávají.

#### **4.5.2 Vzdělávání mimo pracoviště**

V tomto případě probíhají jazykové kurzy na certifikované jazykové škole. Výuka probíhá ve stejných intervalech, jako při vzdělávání na pracovišti, to jednou týdně s tím rozdílem, že do jazykové školy zaměstnanci dojíždí. Do výuky jsou pracovníci zařazeni podle úrovně znalostí jazyka, prostřednictvím srovnávacích testů, do standardních kurzů. Výuka probíhá ve večerních hodinách mimo pracovní dobu. Kurz je ukončen závěrečným testem. Vzdělávání probíhá také v rámci deseti měsíců a během dvou měsíců volna dostávají účastníci materiály od lektora v periodě jednoho týdne.

Myslím si, že je dobré, když si mohou zaměstnanci zvolit, zda budou jazykové kurzy probíhat na pracovišti nebo mimo pracoviště, zvláště pokud si mohou zvolit kurz hned po pracovní době na pracovišti, nebo ve večerních hodinách v prostorách jazykové školy. Podle mého názoru je tedy dobré, když vedení společnosti dovolí svým

zaměstnancům navštěvovat jazykovou školu, ale je třeba důsledněji kontrolovat případnou absenci a dodržovat obsah a zaměření cyklu.

#### **4.6 Vyhodnocování výsledků jazykového vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů ve společnosti SPEDITION FEICO spol. s.r.o.**

Hodnocení vzdělávání ve společnosti probíhá na základě ústního podání informací zaměstnancem o uskutečněném kurzu přímému nadřízenému a personálnímu pracovníkovi. Další zpětnou vazbu dostávají manažeři od externích lektorů o přístupu a znalostech účastníků, a to i od lektorů z jazykové školy. Hodnocení je spíše vágní. Podle mého názoru by se hodnocení mělo vztahovat k určitým kritériím a cílům, které by měly být stanoveny už v plánu.

Ve společnosti nejsou zavedené žádné hodnotící formuláře či jiné materiály pro písemné hodnocení jazykového kurzu zaměstnance. Tudiž neexistuje žádný hodnotící materiál, který by udával informace o hodnocení uskutečněného vzdělávání. Hodnocení vzdělávání probíhá pouze na konci kurzu.

#### **4.7 Legislativa vzdělávání zaměstnanců společnosti FEICO**

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti probíhá podle platných právních norem a v souladu se zákoníkem práce. Zaměstnanec, kterému je poskytnuto vzdělávání musí mít se společností uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

Jelikož se nejedná v rámci jazykové přípravy zaměstnanců o zvyšování, nebo prohlubování kvalifikace, společnost neuzavírá se zaměstnanci kvalifikační dohodu.

## **5. NÁVRH SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI JAZYKOVÉ PŘÍPRAVY**

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu vzdělávání v oblasti jazykové přípravy pro firmu SPEDITION FEICO SPOL. s.r.o. V této kapitole se budu zabývat vytvořením efektivního návrhu vzdělávání pro danou společnost. Budu se zabývat jednotlivými kroky cyklu jak by měly v této společnosti probíhat a tím přispět k přehlednějšímu a efektivnějšímu vzdělávání zaměstnanců.

### **5.1 Identifikace potřeby jazykového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti**

Zaběhlý přístup v identifikaci potřeby vzdělávání ve společnosti není - dle mého názoru - špatný. Vedoucí pracovníci by měli vyhledat místa, která vyžadují doplnění kvalifikace. Zde si manažeři uvědomují důležitost prvního kroku, který je významný pro následující kroky cyklu. I když se manažeři v tomto kroku snaží být poctiví, některé věci opomíjejí. Doporučovala bych tedy vedoucím pracovníkům zahrnout do prvního kroku cyklu i ty zaměstnance, se kterými se do budoucna počítá s kariérovým postupem směrem k funkcím spojených s potřebou komunikace v cizích jazycích.

Myslím si, že by vedoucí pracovníci měli využít k identifikaci potřeb vzdělávání nejen popisy pracovních míst a informace o dosavadním dosaženém vzdělání, ale důležitá je z mého pohledu i komunikace se zaměstnanci. Pomocí pohovorů je možné pochopit jejich potřeby vzdělávání, tj. kam zaměřit jazykovou výuku, na jaké znalosti a dovednosti, případně které formy výuky zvolit. Navrhovala bych manažerům společnosti také zjistit, na základě srovnávacích testů vyhodnocených jazykovými lektory, současnou úroveň v daném jazyce u svých podřízených pracovníků.

Součástí procesu identifikace potřeb vzdělávání je i vybírání zaměstnanců, kteří by byli vhodní jako interní lektori. V tomto případě bych společnosti navrhovala, aby vedoucí pracovníci vytypovali zaměstnance, kteří by pro tento typ činnosti byli vhodní kandidáti a obrátit se na ně s návrhem tuto činnost vykonávat. Tím by společnost získala lektora z vlastních řad zaměstnanců a ušetřila by další náklady na výběr externího



lektora. Samozřejmostí je, aby i interní lektor měl certifikát, který by dokazoval jeho způsobilost vykonávat tuto činnost. Tuto práci by vykonávali formou dohody o provedení činnosti mimo hlavní pracovní poměr.

Myslím si, že je v praxi obtížné získat interního lektora a je zde více negativních faktorů ovlivňujících jeho využití. Podle mého názoru je důležité, aby si společnost uvědomila, že pokud bude ve firmě zaměstnanec, který bude schopen vykonávat funkci interního lektora, musí za něj najít náhradníka (pokud by vykonával tuto funkci jako HPP), ujasnit si, jestli nebude pro společnost mít zaměstnanec větší přínos jako například specialista na logistiku, než jako lektor, jestli se to vyplatí po finanční stránce atd.

## **5.2 Plánování vzdělávání**

Plánování potřeb vzdělávání je ve vybrané společnosti podceňováno. Ve společnosti FEICO nemají žádný plán vzdělávání svých zaměstnanců. Vedou si pouze evidenci účastníků s nejdůležitějšími daty. Tato evidence je nedostačující a neudává potřebné informace k sestavení podrobného plánu.

Dle mého názoru je nedostatečné zpracování druhého kroku cyklu chybou, která se může projevit nejen v samotné realizaci, ale i v posledním kroku hodnocení vzdělávání. Prostřednictvím plánu vzdělávání by měl dostávat vrcholový management důležité informace o tom,

- který zaměstnanec se bude vzdělávat,
- jaký bude obsah vzdělávání,
- jakým způsobem se zaměstnanec bude vzdělávat, ať již na pracovišti, nebo mimo pracoviště,
- jaké budou metody vzdělávání,
- kým budou zaměstnanci vzdělávání

a mnoho dalších odpovědí na otázky, které vrcholový management potřebuje znát k zajištění finančního rozpočtu. Protože vzdělávání zaměstnanců stojí nemalé finanční prostředky, myslím si, že pro efektivní hospodaření je tento krok důležitý. Vedoucí pracovníci by měli poskytovat vrcholovému managementu bližší a lépe zpracované plány vzdělávání.

Proto bych navrhovala vedení společnosti, aby manažeři spolu s personálním oddělením vytvořili plán vzdělávání na období jednoho roku. Ten by obsahoval vzdělávací akce týkající se celé společnosti. Pravomoci a odpovědnost za dodržování plánu bych svěřila vedoucím pracovníkům. Poté bych doporučovala, aby vedoucí pracovníci vytvořili společně s personálním pracovníkem návrh programu vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance. V tomto případě by se jednalo o oblast vzdělávání cizích jazyků.

Jelikož společnosti vznikají vysoké náklady spojené se studiem, navrhovala bych společnosti využít některý z projektů na podporu financování vzdělávání zaměstnanců, například projekt poskytovaný Úřadem práce ČR „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“. Pokud společnost splní všechny potřebné náležitosti, má nárok na finanční podporu odborného vzdělávání zaměstnanců.

„Zaměstnavatelé mohou v projektu získat:

- **úhradu nákladů vzdělávací aktivity** až do částky, kterou proplatili vzdělávacímu zařízení a
- příspěvek na **mzdové náklady či náhradu mzdy školícího se zaměstnance**, a to až do výše **24 000 Kč měsíčně** (pokud se jedná o plný pracovní úvazek, při nižším úvazku se částka přepočítává). Příspěvek na mzdu se navíc sčítá, pokud je zaměstnanec navržen na víc vzdělávacích aktivit v měsíci.<sup>46</sup>

Myslím si, že by vedení společnosti mělo tuto příležitost využít a pokrýt tak náklady na vzdělávání alespoň na dobu trvání tohoto projektu tj. do 30.6.2015.<sup>47</sup>

Podle mého názoru je důležité, aby nadřízení pracovníci motivovali účastníky kurzu. Pokud nebudou účastníci vhodně motivováni, pak se může stát, že i sebelepší kurz nebude mít úspěch, pokud nebudou účastníci sami přesvědčeni, že kurz je pro ně užitečný. Existují různé formy motivace. Myslím si, že ne všechny účastníky motivuje stejná forma. Jednoho může motivovat udržení funkce ve firmě, kterou zastává, druhého lepší finanční ohodnocení, nebo lepší postavení v týmu a kvalita práce. Myslím si, že by

---

<sup>46</sup> PODPORA ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ. *Ministerstvo práce a speciálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/povz>

<sup>47</sup> Srov. PODPORA ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ. *Ministerstvo práce a speciálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora\\_odborneho\\_vzdelavani\\_zamestnancu](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu)

nadřízení pracovníci měli zjistit, co účastníky kurzu motivuje, a pak by měli rozhodnout, kterou formu motivace vyberou pro všechny účastníky.

Jako jednu z forem motivace bych doporučovala například finanční motivaci. Navrhovala bych, aby na konci každého kurzu nadřízení pracovníci prověřili formou písemného testu a ústní zkoušky, na jaké úrovni se po ukončení kurzu účastníci nachází. Pokud zaměstnanci neudělali pokroky, nebo pokud jsou stále na výchozí pozici, navrhovala bych vedení společnosti, aby účastníky již na začátku kurzu informovalo, že pokud neprokáží na konci kurzu pokrok v získaných znalostech, pak se budou účastníci podílet na nákladech vzdělávání, a to buď ve výši například poloviny nákladů, nebo si budou muset kurz zaměstnanci na další období zaplatit sami. Toto hodnocení bych nechala na vedení pověřenými pracovníky a lektorovi kurzu, nicméně hodnocení musí být transparentní a srovnatelné. Tím by společnost docílila určité motivace zaměstnanců vzdělávat se.

### **5.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Realizace vzdělávacího procesu ve společnosti FEICO probíhá na základě koučování malých skupin pod dohledem lektora.

Myslím si, že tento přístup je pro zaměstnance vhodný už jen z pohledu rozdělení do dvou malých skupin, které jsou rozděleny podle znalostní úrovně účastníků. Lidé v tomto počtu mohou snáze pochopit látku, protože se lektor může věnovat téměř každému účastníkovi individuálně. V tomto stylu probíhá výuka, která je svým způsobem zaměstnancům šita na míru. Výuka probíhá v krátkých časových intervalech tj. cca 90 minut a je prováděna v periodě jednoho týdne. To je podle mého názoru dostačující doba pro zažití vyučované látky a osvojení si dovedností v praxi v průběhu pracovního týdne.

Dle mého doporučení by se průběh realizace vzdělávací akce měl soustavně monitorovat například formou prezenční listiny. Výsledek monitoringu by měl zabezpečit, že vzdělávací akce probíhá podle daného plánu a podle schváleného rozpočtu. To by měli mít na starost pracovníci, kteří za rozvoj pracovníků zodpovídají, tj. personální pracovníci.

## **5.4 Vyhodnocování výsledků jazykového vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů ve společnosti FEICO**

Hodnocení procesu vzdělávání probíhá ve společnosti FEICO na základě zpětné vazby od zaměstnance formou ústního podání personálnímu pracovníkovi.

Myslím si, že vedení společnosti si do jisté míry neuvědomuje důležitost hodnocení vzdělávání. Zpětná vazba je důležitá nejen pro účastníky vzdělávací akce a jejich vedoucí pracovníky, ale i pro celou organizaci. Důležitým aspektem při hodnocení vzdělávání je stanovení si cílové skupiny, pro koho chci hodnocení provést (lektory, účastníky, atd.). Doporučovala bych, aby hodnocení prováděli účastníci, vedoucí pracovníci účastníků i personální pracovníci. Důležitou součástí hodnocení je čas hodnocení. Navrhovala bych hodnotit proces vzdělávání na začátku, v průběhu, na konci, ale i s odstupem času, protože v průběhu a i s odstupem času se reakce na vzdělávací proces mění.

Hodnocení uskutečněného vzdělávacího procesu je důležité i z hlediska dodržení plánu, tj. porovnání plánu se skutečností a dodržení rozpočtu na vzdělávací proces.

Navrhuji, aby vedoucí zaměstnanec prováděl hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu pomocí formuláře: „Hodnocení vzdělávacího procesu zaměstnancem“.

Tab. 2 - Hodnocení vzdělávacího procesu zaměstnancem

<b>Hodnocení vzdělávacího procesu zaměstnancem</b>	
datum konání:	
Jméno účastníka:	
Pracovní pozice:	
Název vzdělávacího procesu:	
Hodnocení vzdělávacího procesu: (Hodnot' jako ve škole 1-5)	Známka 1 - 5
Srozumitelnost výkladu	
Odbornost lektora	
Přípravenost lektora	
Organizační zajištění	
Celkové hodnocení	
Splnil proces vaše očekávání?	Ano - Ne
Lze využít získané informace v praxi?	Ano - Ne
Místo pro vaše připomínky:	
V	dne
Podpis účastníka:	

Na základě tohoto hodnocení by měl vedoucí zaměstnanec zhodnotit míru efektivnosti vzdělávacího procesu na úrovni 1 (dle kapitoly 2.4.), především tedy spokojenosti účastníků vzdělávání s jeho organizačním a pedagogickým zajištěním. Mohou poskytnout cenné informace pro lektory a organizátory kurzů. Použití hodnocení vzdělávání formou ústního podání považují za účelné, ale pouze jako doplňující. Formou tohoto formuláře získá pohled na uskutečněný proces i vrcholové vedení a

může si udělat vlastní názor na efektivitu vzdělávání svých zaměstnanců. Dalším přínosem je možnost zaevidování tohoto formuláře a poskytnutí informací i po delší době.

Hodnocení vzdělávacího procesu zaměstnancem vedení společnosti udává informaci o míře efektivnosti vzdělávacího procesu. Tyto informace by ale neměly být pro vedení společnosti dostačující. Je zde ještě více hodnocení, která by mělo vedení společnosti znát, a to nejen spokojenost účastníků, ale především dosažení cílů vzdělávání, kterými by nepochybně měl být posun ve znalostech účastníků a dopady vzdělávání do pracovního procesu (úroveň 2 a 3 dle kapitoly 2.4.).

Další metody hodnocení, které bych navrhovala společnosti využít, při získávání informací o efektivitě vzdělávání proto jsou:

- testy znalostí, které by měly probíhat před zahájením vzdělávací akce a vždy např. po půlroce vzdělávání, aby bylo možné vyhodnotit změnu úrovně znalostí na základě absolvování kurzu,
- výsledky hodnocení zaměstnance a zpětnou vazbu nadřízeného, aby bylo možné vyhodnotit dopady vzdělávání do samotného pracovního výkonu účastníků kurzu.

Z mého pohledu je důležité, aby si společnost uvědomila, že poslední krok cyklu vzdělávání zaměstnanců začíná již na samém počátku cyklu, a to v identifikaci potřeb vzdělávání a přípravě plánů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců v oblasti jazykové přípravy ve vybrané společnosti a vytvořit návrh systému vzdělávání v této oblasti. Myslím si, že se mi podařilo záměr stanovený cílem splnit. Srovnáváním teoretických poznatků s aktuálně probíhajícím vzděláváním zaměstnanců ve společnosti, jsem identifikovala mezery v cyklu vzdělávání ve vybrané společnosti.

V první polovině teoretické části jsem se věnovala definicím firemního vzdělávání od různých autorů, důvodům proč by měli být zaměstnanci vzdělávání, jak by měli být motivováni, a v neposlední řadě jsem definovala metody firemního vzdělávání. Poté jsem navrhla použití metod k jednotlivým stylům učení, které preferují zaměstnanci.

Ve druhé polovině teoretické části jsem se zaměřila na cyklus vzdělávání zaměstnanců, který definuje mnoho známých i méně známých autorů, ale všichni se na jeho obsahu shodují. Jednotlivé části cyklu jsem popsala a tuto část jsem použila jako výchozí pro ztvárnění druhé poloviny praktické části této bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce se týká představení společnosti a charakteristice, jaký přístup má vrcholový management ke vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti jazykové přípravy. V první polovině praktické části se zabývám aktuálním cyklem vzdělávání, který probíhá ve společnosti, tj. identifikací potřeb, plánu vzdělávání, realizací a následným hodnocením. Dále se zaměřuji na legislativu, kterou uplatňuje společnost při vzdělávání svých zaměstnanců.

Druhá polovina praktické části se zabývá návrhem systému vzdělávání v oblasti jazykové přípravy. Zde se zaměřuji na srovnávání používaného cyklu vzdělávání ve společnosti s teoretickou částí a snažím se identifikovat mezery. Následně navrhuji řešení, které by měla společnost zavést do stávajícího cyklu vzdělávání v oblasti jazykové přípravy.

Pokud se ve společnosti podaří realizovat návrh, který doporučuji společnosti zavést, myslím si, že byl cíl této práce splněn nad míru mého očekávání.

## ANOTACE

- Příjmení a jméno autora:** Koudelková Jarmila
- Instituce:** Moravská vysoká škola Olomouc
- Název práce v českém jazyce:** Návrh systému firemního vzdělávání v oblasti jazykové přípravy ve společnosti SPEDITION FEICO, spol. s.r.o.
- Název práce v anglickém jazyce:** Proposal for a system of company training in the area of language preparation in the SPEDITION FEICO, company Ltd.
- Vedoucí práce:** Mgr. Vladimíra Sedláčková
- Počet stran:** 52
- Rok obhajoby:** 2014
- Klíčová slova v českém jazyce:** zaměstnanci, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců, hodnocení
- Klíčová slova v anglickém jazyce:** employees, education of employees, methods of education employees, reviews

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců, jednou z personálních činností v podniku. Zaměřuje se na popis jednotlivých kroků v cyklu vzdělávání zaměstnanců. Problematika vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na konkrétně vybranou společnost. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců v oblasti jazykové přípravy ve vybrané společnosti a vytvořit návrh systému vzdělávání v této oblasti.

The thesis deals with the training of employees, one of the personnel activities in the company. It focuses on description of each step in the cycle of training employees. The issue of employee training focuses on specifically selected company. The aim of this work is to evaluate the existing system of staff training in language preparation in the selected company and to create a proposal for system of training in this area.



# LITERATURA A PRAMENY

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999, ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOUBEK, Josef. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-033-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4151-2.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zdroj - rozhovor s vedoucím personálního oddělení společnosti.

Vnitřní řídicí dokumentace firmy.

## Seznam elektronických zdrojů

PODPORA ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ. *Ministerstvo práce a speciálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/povz>

Profil společnosti. *SPEDITION FEICO, spol. s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.feico.cz/>

## Seznam tabulek

Tab. 1 – Výhody a nevýhody externího a interního lektora .....	28
Tab. 2 – Hodnocení vzdělávacího procesu zaměstnancem.....	45

## Seznam obrázků

Obr. 1 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	21
Obr. 2 - Otázky a odpovědi týkající se plánu vzdělávání zaměstnanců.....	24
Obr. 3 - Prvky procesu realizace vzdělávání.....	26