

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



Vzdělávání a rozvoj pracovníků v IT společnosti

Training and development of employees in IT company

Magisterská diplomová práce

Bohumila Kožušníková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 20. června 2013

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za její přínosné podněty, připomínky a cenné rady při psaní mé magisterské diplomové práce.

Obsah

Úvod	5
1. Představení společnosti a prostředí	7
1.1 Představení společnosti	7
1.2 Firemní prostředí.....	9
2. Vzdělávání zaměstnanců	11
2.1 Vzdělávání ve firmě RX.....	13
2.2 Vztah mezi vzděláváním a ostatními personálními činnostmi	14
3. Systém vzdělávání zaměstnanců	16
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	17
3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě RX	23
3.3 Plánování vzdělávání	27
3.4 Plánování vzdělávání ve firmě RX.....	32
3.5 Realizace vzdělávání	37
3.6 Realizace vzdělávání ve firmě RX.....	40
3.7 Vyhodnocování vzdělávání	42
3.7.1 Vyhodnocování reakcí.....	45
3.7.2 Vyhodnocení učení	46
3.7.3 Vyhodnocení chování.....	47
3.7.4 Vyhodnocení výsledků	48
3.8 Vyhodnocování vzdělávání ve firmě RX	49
3.8.1 Vyhodnocení reakce	50
3.8.2 Vyhodnocení učení	52
3.8.3 Vyhodnocení chování.....	53
3.8.4 Vyhodnocení výsledků	55
3.9 Shrnutí zjištění a návrhy pro optimalizaci	57
Závěr	61
Anotace	62
Annotation	63
Seznam použité literatury	64
Seznam příloh	66

Úvod

V dnešní uspěchané době, kdy jsou automobily zastaralé již v okamžiku, kdy opustí tovární haly, a technologie se mění po několika měsících, se i my zaměstnanci musíme přizpůsobovat tomuto turbulentnímu způsobu života. Již se neočekává, že budeme celý život vykonávat stejnou činnost na stejném pracovním místě, ve stejném oddělení, v jedné společnosti. Očekává se od nás přizpůsobení se neustálým změnám ve společnosti. Na častou změnu zaměstnání již se nenahlíží tak negativně jako v minulosti, naopak střídání pracovních míst může poukazovat na naši flexibilitu, která je v dnešní době tak žádaná. Podle Palána se bude i v budoucnu zvyšovat oborová fluktuace. Změna zaměstnání bude stále běžnější, lze očekávat změnu zaměstnání i zaměření několikrát za život, včetně změny kvalifikace (Palán 2007, s. 14).

Po zaměstnancích se požaduje, aby se neustále přizpůsobovali společnosti, trhu a firmě, ve které pracují. Jedním ze způsobů naplnění těchto požadavků a přizpůsobení se měnícímu se prostředí je neustálý rozvoj a vzdělávání. Vzdělávání nekončí střední nebo vysokou školou, mělo by pokračovat po celý život jedince. Nikdy nebudeme znát všechno, ale snaha o neustálé zdokonalování by měla být přirozená pro každého z nás.

Jak poznamenává Koubek, vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Základem úspěšnosti jakékoli firmy je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se péče o formování pracovních schopností zaměstnanců v současnosti stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce (Koubek 2007, s. 252).

Protože vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou považovány za stěžejní personalistické činnosti, rozhodla jsem se touto tematikou zabývat i ve své diplomové práci. Konkrétně se budu věnovat vzdělávacímu systému ve středně velké IT společnosti s mezinárodní působností.

Cílem mé diplomové práce bude analýza systému vzdělávání v této firmě a v případě zjištění nedostatků rovněž navržení možností optimalizace tohoto systému. K dosažení cíle budu využívat nejen odbornou literaturu z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, ale také interní dokumenty společnosti, která bude objektem zkoumání, např. konkrétní formuláře, interní směrnice a instrukce, procesy, dotazníky nebo části počítačových aplikací. Společnost, jejíž analýzu vzdělávání budu provádět, bude v mé práci vystupovat anonymně pod jménem RX.

Protože firma RX působí v oblasti informačních technologií, které patří k nejrychleji se rozvíjejícím sférám v současném světě, systém vzdělávání a rozvoje v analyzované firmě, který je převzat z matky společnosti, je velmi propracovaný a moderní. I přesto však vidím určitý potenciál pro doplnění nebo zdokonalení tohoto systému. Vzhledem k tomu, jak důležité je vzdělávání pro konkurenceschopnost v dnešním světě, pevně doufám, že se mi podaří navrhnout taková zlepšení stávajícího systému vzdělávání, která by napomohla zaměstnancům i celé společnosti v jejím boji na konkurenčním IT trhu. Vedlejší ambicí této práce je ukázat, jak mohou být odborná doporučení v oblasti firemního vzdělávání implementována do praxe.

1. Představení společnosti a prostředí

1.1 Představení společnosti

Společnost RX, kterou jsem si vybrala jako objekt zkoumání, je středně velká firma s anglo-saským zázemím, která působí v oblasti informačních technologií. Firma má několik desítek tisíc zaměstnanců v přibližně 40 zemích světa. V České Republice má tři pobočky čítající přibližně 500 zaměstnanců. Díky více než 30 letům své historie má společnost rozsáhlé zkušenosti se zákazníky z oblasti státní správy i s velkými společnostmi v oblasti energetiky, průmyslu, telekomunikací, dopravy i ve finančním sektoru. Na trhu poskytuje služby v oblasti informačních technologií, konzultační služby, outsourcing IT a firemních procesů a systémovou integraci (webové stránky společnosti RX).¹

Společnost RX působí na IT trhu, který zažívá v posledních letech nebývalý rozmach. Čím dál více globálních společností otevírá v České Republice své pobočky z důvodu relativně nízkých nákladů v porovnání se zeměmi západní Evropy a také z důvodu kulturní blízkosti, kterou nemohou nabídnout nízkonákladové oblasti jako např. Indie nebo Čína. IT společnosti proto musí umět bojovat s konkurencí nejen nabízením nových řešení a služeb, ale také musí mít schopnost vyhledávat a získávat kvalitní IT odborníky, kterých je díky rozrůstajícímu se IT trhu velký nedostatek.

Podle sektorové studie národního vzdělávacího fondu začíná být situace v IT oblasti problematická, protože nabídka pracovních míst dlouhodobě převyšuje poptávku: sektor ICT služeb prošel v uplynulých 15 letech velmi dynamickým vývojem, kdy jeho tržby rostly ročně o 12 – 26 %, v průměru tedy až třikrát rychleji než HDP celé ekonomiky. Zaměstnanost v ICT profesích přesáhla 200 tisíc osob, přičemž nárůst v období 2000-2007 činil asi 20 %. Hlavními faktory růstu byla nízká nákladovost, dostatek kvalifikovaných pracovníků a investiční pobídky. Obdobně jako v jiných sektorech české ekonomiky, i v ICT službách byl nárůst zaměstnanosti spojen s vyšší

¹ webové stránky společnosti jsou přejmenovány v souladu s udržení anonymity firmy

poptávkou po spíše technických profesích. Rostoucí poptávka po ICT službách ovšem vyčerpala příslušný segment trhu práce a to do budoucna přináší řadu významných problémů. Podle některých zdrojů chybí v současné době firmám až 20 tisíc ICT odborníků. Firmy navíc řeší i kvalifikační nesoulad, protože školy málo vnímají trendy v poptávce po pracovních silách a úroveň technických znalostí absolventů škol klesá (ICT služby 2013).

Podle výsledků jednání rady České společnosti pro systémovou integraci, na IT pracovním trhu v ČR existují výrazné disproporce mezi poptávkou a nabídkou. Tyto disproporce se týkají jak počtu IT odborníků, tak struktury jejich znalostí a s ohledem na demografický vývoj lze očekávat v dalších 5-10 letech zhoršování situace. Vysoké školy nejsou motivovány k tomu, aby produkovaly absolventy se strukturou znalostí požadovanou na trhu práce, proto společnosti působící v oblasti IT hledají stále nové možnosti, jak zatraktivnit jejich firmu, aby nalákali nejen zkušené odborníky, ale také talentované absolventy inženýrských oborů (Česká společnost pro systémovou integraci).

Na IT trhu funguje tak velká konkurence, že kvalitní zaměstnanec může dostat během hledání pracovního uplatnění několik finančně srovnatelných nabídek práce. Vybírá si pak podle nadstandardních benefitů a možností, které firma nabízí nad rámec běžné pracovní pozice. Může jít o firemní kulturu, zajímavé benefity nebo možnosti práce z domova. Jedním z nejatraktivnějších způsobů, jak přilákat kvalitního zaměstnance, nebo udržet stávající pracovníky, je propracovaný, dobře nastavený a funkční systém vzdělávání.

1.2 Firemní prostředí

Podle Czech ICT Alliance se obor informačních a komunikačních technologií za posledních několik let proměnil z oboru na periferii v jeden z nejvýznamnějších oborů české ekonomiky, který si zaslouží adekvátní pozornost a podporu. Na druhé straně má ale tento obor před sebou zásadní výzvu: přilákat nové zájemce o práci. Za posledních 10 let sice počet odborníků v ČR vzrostl o 49 400, jsou zde však 2 zásadní ale: ve věkové skupině budoucích nadějí ICT průmyslu (15-24 let) došlo k mírnému poklesu počtu pracovníků. Dalším poklesem je procento žen v IT: ze 49 400 nových odborníků je pouze 1000 žen, čímž došlo k významnému poklesu žen v IT o 9% (Czech ICT Alliance). Protože obor informačních technologií se dostává mezi nejvýznamnější obory, firmy, které v této sféře působí, musí mít schopnost neustále sledovat dynamický trh a okamžitě reagovat na nové trendy a otevírající se příležitosti, které se mohou v IT sektoru objevovat téměř denně. Podle Bartoňkové je podstatné zejména to, že pokud nastane změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy, pak to může vyvolat vzdělávací potřebu. Příkladem změny vnějšího prostředí může být například změna technologie, změna legislativy, expanze na nový segment trhu nebo nový konkurent (Bartoňková 2010, s. 24).

Mezi faktory, které mohou ovlivnit činnost společnosti, patří např. faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Mezi politicko-právní faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. K ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Sociokulturní faktory jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů, jako např. spotřební zvyky, osobní image, sociální stratifikace společnosti a její uspořádání atd. Technologické faktory představují trendy v oblasti výzkumu a vývoje, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších

hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci (Jakubíková 2008, s. 83).

Všechny uvedené faktory jsou pro společnost, která je objektem této analýzy, velmi důležité. Protože společnost RX pracuje na projektech mimo jiné také pro státní správu, je stabilita vlády stejně důležitá jako další faktory. Nejvíce však, díky oblasti působnosti, společnost ovlivňují technologické faktory. Protože firma nejen využívá technologie pro chod samotné firmy, ale navrhuje nová řešení svým klientům, očekává se, že bude v této oblasti o krok napřed a bude schopna navrhnout taková řešení, která budou uspokojovat požadavky zákazníků a budou jim pomáhat být jedničkou na trhu ve svém oboru podnikání. Neustálý vývoj v oblasti informačních technologií přináší také potřebu nepřetržitě se v této oblasti vzdělávat. Vnější technologické faktory tak vyzdvihují vzdělávání a rozvoj jako jednu ze stěžejních činností uvnitř organizace.

Aby byla firma schopna poskytovat svým klientům kvalitní IT řešení, potřebuje odborníky, kteří budou schopni požadovaná řešení dodávat v nejvyšší kvalitě. Jak jsem již zmínila výše, dle výsledků ČSSI sice výrazně vzrostl počet absolventů inženýrských oborů, tento nárůst je však nepostačující a cca 47% absolventů musí přicházet z jiných oborů. S ohledem na demografický vývoj lze očekávat v dalších 5-10 letech zhoršování situace. Tato situace je mimo jiné ovlivněna neschopností vysokých škol reagovat na měnící se trh. Podle ČSSI vysoké školy nejsou motivovány k tomu, aby produkovaly absolventy se strukturou znalostí požadovanou na trhu práce. Školy reagovaly na zvyšující se poptávku po ICT odbornících kvantitou, nikoliv kvalitou. Zodpovědnost za doškolení zaměstnanců tak zůstává na samotných firmách, které si musí své odborníky vyškolit samy (Česká společnost pro systémovou integraci).

2. Vzdělávání zaměstnanců

Následující kapitola bude sloužit pro ujasnění terminologie týkající se oblasti vzdělávání zaměstnanců. Ve stejném významu jako pojem vzdělávání zaměstnanců budu používat termíny firemní nebo podnikové vzdělávání.

Podle Palána je firemní vzdělávání systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Kvalifikací subjektivní je soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností a kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti. Kvalifikací objektivní je myšlena kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z náročnosti a odbornosti práce (Palán 2002, s. 86). Bartoňková tuto definici shrnuje takto: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je a tím, co je žádoucí“ (Bartoňková 2010, s. 11). Podle Tureckiové se však již v dnešní době některé organizace přesouvají od této strategie vzdělávání a místo posilování slabých stránek se snaží soustředit naopak na posilování silných stránek pracovníků a na rozvoj jejich potenciálu (Tureckiová 2009, s. 79). Koubek danou problematiku shrnuje do několika hlavních aktivit, které se objevují v oblasti vzdělávání pracovníků (Koubek 2007, s. 253):

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa - prohlubování pracovních schopností, tzv. doškolení
2. Rozšiřování pracovních schopností – zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládali dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst
3. Rekvalifikační procesy – pracovníci, kteří mají povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na požadované povolání

4. Přizpůsobování pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa (orientace)
5. Formování osobnosti pracovníka

Přestože dnes již většina firem běžně nabízí svým zaměstnancům portfolio nejrůznějších vzdělávacích aktivit, v praxi je tato nabídka pouze formální. Červenková ve svém článku „Vzdělávání potřebuje plán a motivaci“ cituje Kalivodu z Centra andragogiky, podle kterého jsou sice zaměstnanci vysíláni na školení, do kterého firma investuje, ale firma už nezajistí takové podmínky, aby zaměstnanci po návratu ze školení mohli nově získané vědomosti a dovednosti uplatnit a aplikovat v každodenní praxi. Tato skutečnost může zapříčinit odchod zaměstnance k jiné firmě, kde pracovník bude mít šanci své nově nabyté vědomosti zúročit (Červenková 2012, s. 7).

Ve stejném článku Červenková oslovuje i Mocovou z Bohemia Institutu. Dle jejího názoru je klíčovým problémem vzdělávání neexistující koncepce: „Firmy přistoupí ke vzdělávání bez smysluplného dlouhodobějšího plánu, když jim zrovna přebývají peníze. Takové vzdělávání je velmi nahodilé a nepřináší výsledky. Dobré firmy již dávno nenakupují jednotlivé kurzy, ale očekávají a požadují řešení na míru. Nenakupují konkrétní kurz, ale celý komplex navazujících profesionálních služeb“ (Červenková 2012, s. 7).

Koubek tuto myšlenku také podporuje a zdůrazňuje, že vzdělávání by mělo být systematické, mělo by jít o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie a opírající se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek 2011, s. 259). Kucharčíková a Vodák se přidávají k tomu názoru. Podle nich pocítí podnik dlouhodobý pozitivní vliv vzdělávání pouze, pokud je vzdělávání úzce propojeno s jeho posláním, vizí a strategií společnosti a pokud je zajišťováno profesionálním způsobem: „Aby vzdělávání bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi“ (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 64).

2.1 Vzdělávání ve firmě RX

Propojení mezi firemní strategií a vzděláváním není ve firmě, která je objektem mého zkoumání, jednoznačně viditelné. Zmínku o navázání plánu vzdělávání na firemní strategii můžeme najít pouze letmo v interní směrnici týkající se procesů při vzdělávání zaměstnanců. Zde se můžeme dočíst, že vzdělávací plán svých podřízených by měli vedoucí pracovníci navázat na firemní potřeby a strategické cíle, individuální osobní cíle a výsledky ročního hodnocení pracovního výkonu. Manažeři by následně měli sjednotit individuální plány konkrétních zaměstnanců do vzdělávacího plánu celé divize. Tento plán by měl zahrnovat i informace o tom, jak konkrétně může vzdělávání podporovat obchodní nebo projektové příležitosti (viz příloha č. 1). Konkrétnější nebo podrobněji rozpracované napojení na poslání nebo strategické cíle firmy není v interním dokumentu zmíněno.

Pro naznačení propojení mezi firemní strategií a vzděláváním, by ve firmě mohlo být použito metodiky Balanced Scorecards. Tuto metodiku doporučují Vodák a Kucharčíková pro jasnější propojení firemní strategie se vzděláváním a rozvojem. Metodika Balanced Scorecards využívá čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, pro spojení operativního řízení s dlouhodobými strategiemi podniku. Tato koncepce je založena na třech časových dimenzích: včera, dnes a zítra. Jaké to bylo včera, co uděláme dnes a jaké budou dopady na zítřek (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 43). Metodika Balanced Scorecards by mohla pomoci společnosti RX propojit neustále se měnící potřeby zákazníků s oblastí vzdělávání a růstu. V turbulentním prostředí informačních technologií je potřeba být neustále ve střehu a firemní strategii průběžně přizpůsobovat dle neustále se měnícího trhu a požadavků zákazníků. Právě za pomoci metodiky Balanced Scorecards může firma efektivněji navazovat potřeby zákazníků na oblast vzdělávání a růstu.

2.2 Vztah mezi vzděláváním a ostatními personálními činnostmi

Vzdělávání zaměstnanců má podle Koubka kromě návaznosti na strategii firmy také velmi silné vazby na většinu ostatních personálních činností uvnitř firmy (Koubek 2006, s. 279). Podle Bartoňkové firemní vzdělávání souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s nábořem, výběrem zaměstnanců, je součástí proti-flukтуаčních opatření, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd. (Bartoňková 2010, s. 20). Toto propojení dle Bartoňkové přispívá k efektivitě samotného firemního vzdělávání i příslušných personálních činností (Bartoňková 2010, s. 21).

Ve firmě RX existuje zejména silné propojení mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu a vzděláváním. Během pravidelného každoročního hodnocení výkonu, kdy se porovnávají nastavené cíle na dané období s reálnými výsledky za toto období, zaměstnanec se svým nadřízeným také nastavuje své cíle pro následující období. Součástí těchto cílů je rozvojový plán, který zahrnuje navržení konkrétních vzdělávacích aktivit pro následující období (viz směrnice v příloze č. 1 a příklad části rozvojového plánu v příloze č. 3). Při následujícím pravidelném hodnocení je pak součástí hodnocení výkonu zaměstnance i zjišťování, jestli zaměstnanec splnil stanovené rozvojové cíle. Pokud některý z cílů zahrnuje i rozvoj v určité konkrétní oblasti nebo uskutečnění určitého vzdělávacího plánu, pak je jeho splnění nebo případné nesplnění součástí hodnocení výkonu. Tímto způsobem ovlivňuje vzdělávání i další oblast personální činnosti - odměňování zaměstnanců. Pokud si zaměstnanec v rámci svých cílů naplánuje absolvování určitého vzdělávacího kurzu nebo získání certifikace, nesplnění tohoto rozvojového cíle může vést ke snížení hodnocení výkonu a tím i k negativnímu ovlivnění roční odměny, případně může ohrozit možnost zvýšení mzdy nebo povýšení na vyšší pracovní pozici v rámci firmy.

Velmi úzká spojitost existuje ve firmě RX také mezi vzděláváním a získáváním nových pracovníků. V oblasti IT je z důvodu neustále se měnících technologií kladen velký důraz na vzdělávání i ze strany kandidátů, kteří často

dají přednost takové firmě, která možnost neustálého rozvoje nabízí před společnostmi, kde na vzdělávání nejsou prostředky. Zejména absolventi vysokých škol dají obvykle přednost takovému zaměstnání, které jim nabízí další rozvoj a možnosti vzdělávání. Jak jsme již zmínili, dle průzkumu ČSSI, vysoké školy neprodukují absolventy se strukturou znalostí, která je požadovaná na IT trhu práce (Česká společnost pro systémovou integraci). Pro absolventy je pak při rozhodování o budoucím zaměstnavateli velmi důležité vybrat si takového zaměstnavatele, který by jim následné vzdělávání poskytl.

3. Systém vzdělávání zaměstnanců

Podle Koubka je nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci dobře organizované systematické vzdělávání. Jde o neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, třetí fází je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože vzdělávání je nákladné, mělo by organizaci zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny, proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Skutečnosti, které se objeví v této fázi, jsou použity následně v dalším cyklu při identifikaci a plánování vzdělávání (Koubek 2007, s. 259).

Koubek vyzdvihuje několik předností systematického vzdělávání, z nich bych ráda zdůraznila ty, které hrají důležitou roli v takovém typu organizace, která je objektem zkoumání v této práci (Koubek 2007, s. 260):

- Soustavně dodává organizaci odborně připravené odborníky bez potřeby vyhledávání na trhu práce
- Umožňuje formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb organizace
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že bere v úvahu zkušenosti z předešlého cyklu

Zejména zvyšování atraktivitu firmy na trhu práce je klíčové v dnešní době, kdy je po IT odbornících velká poptávka. Také motivace zaměstnanců je

velmi důležitá, jelikož ti nejlepší pracovníci IT firem nemají problém kdykoli přejít ke konkurenci, pokud jim nabízí lepší podmínky než stávající zaměstnavatel. Jak doporučuje Bartoníčková, širší nabídka vzdělávání může zaměstnance motivovat, protože jim dává najevo, že jsou důležití a nabídka vzdělávání je pro ně důkazem toho, že se s nimi počítá i do budoucna. Vzdělávání je v mnoha společnostech podceňováno a je to první oblast, na které se šetří, pokud je potřeba snížit náklady. Podle Bartoníčkové by měly firmy oblasti vzdělávání věnovat větší pozornost, protože pouze systematickým rozvíjením schopností a dovedností svých zaměstnanců si firma udrží svou konkurenceschopnost (Bartoníčková 2012, s. 10).

Z výše uvedeného vyplývá, že systematické a organizované vzdělávání pracovníků je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti firmy. V následujících kapitolách se proto podíváme podrobněji na systém vzdělávání a jeho jednotlivé fáze. Po úvodní teoretické části, která objasní důležitost jednotlivých fází, bude následovat analýza konkrétních fází tak, jak probíhají nebo případně neprobíhají v analyzované společnosti.

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Úvodní fází systematického vzdělávání je fáze identifikace vzdělávacích potřeb. Tato fáze je podle Bartoňkové nejkritičtější a nejdůležitější fází celého cyklu projektování vzdělávacích aktivit. Chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy i při realizaci firemního vzdělávání, proto bychom této počáteční fázi měli věnovat zvýšenou pozornost (Bartoňková 2010, s. 118).

Armstrong zdůrazňuje, že všechny vzdělávací aktivity musí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin a jednotlivců (Armstrong 2007, s. 503).

V praxi analýza vzdělávacích potřeb podle Vodáka a Kucharčíkové spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a

porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Dává odpověď na tyto otázky (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 69):

- Je výkonnost v požadovaných dovednostech nezbytná?
- Je zaměstnanec odměňován za ovládnání těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Následným krokem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 69).

Analýza vzdělávacích potřeb se však ne vždy musí soustřeďovat na mezery. Podle Armstronga je tento tzv. model deficitu, který pouze dává do pořádku to, co bylo špatně, omezený. Vzdělávání by se mělo zabývat také rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnosti. Zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní kvalifikací a přípravou na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí (Armstrong 2007, s. 503).

Údaje pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb se podle Koubka získávají z běžného informačního systému organizace a také ze zvláštních šetření. Jde obvykle o tři skupiny údajů (Koubek 2007, s. 262):

1. **Údaje týkající se celé organizace:** údaje o struktuře organizace, její činnosti, zdrojích, trhu, struktuře pracovníků atd.
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:** popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů atd.
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících:** záznamy o hodnocení pracovníků, záznamy o vzdělání a kvalifikaci, záznamů o

rozhovorech s pracovníkem, z průzkumů, absolvování předchozích vzdělávacích programů atd.

Tyto údaje umožňují udělat si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé (Koubek 2007, s. 262).

Hroník upozorňuje, že individuální potřeby nejsou vždy identické s přáními, ale jednoznačně vyplývají z hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu. Hroník však podotýká, že jestliže identifikace potřeb není identická s přáním zaměstnance, nemusí to znamenat, že přání jsou popřena. Přání je potřeba podle Hroníka vztahovat k pracovnímu výkonu (Hroník 2007, s. 135).

Podle Vodáka a Kucharčíkové je důležité v první etapě, kdy se analyzují podnikové cíle, nezapomenout na zajištění, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni se strategií firmy a ztotožnili se s ní. Neměl by to být pouhý kus papíru, o němž kromě managementu nikdo nic neví. Podle Vodáka a Kucharčíkové se nesmí zapomínat ani na podnikovou kulturu, která odráží systém hodnot a filozofii organizace (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 74).

Podle Armstronga je při analýze podnikových plánů a plánů lidských zdrojů důležité zaměřit se na identifikaci typů dovedností a schopností, které budou v budoucnosti zapotřebí a na specifikaci počtu zaměstnanců, kteří by měli v budoucnu tyto dovednosti a schopnosti mít. Tyto ukazatele by měly být přeneseny do konkrétnějších plánů, které se budou týkat výstupů vzdělávání (Armstrong 2007, s. 504).

Při identifikaci potřeby vzdělávání je kromě údajů týkajících se organizace podle Koubka také důležité znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence na území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil (Koubek 2007, s. 263). Vývojové tendence na trhu jsou v oblasti informačních technologií neustále monitorovány, protože jde o jednu z nejčastěji měnících se oblastí. Firmy, které se chtějí v této sféře uplatnit a být konkurenceschopné, se musí snažit udržovat krok s neustále se vyvíjejícím trhem.

Koubek ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb vidí problém v tom, že se často potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i řadových pracovníků: „Obtížnost a nespolehlivost exaktnější identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, vede mnohé organizace k tomu, že záležitost ponechávají na vedoucích pracovnících a přiznávají jim výhradní právo rozhodovat o potřebě vzdělávání na základě konkrétní situace v jejich oddělení. Požadavky jsou pak většinou akceptovány“ (Koubek 2007, s. 263).

Protože vzděláváním pracovníků organizace přispívá nejen sobě, ale i svým pracovníkům, obvykle hned na druhém místě jsou to požadavky pracovníků samých, ke kterým se v procesu identifikace potřeby vzdělávání přihlíží. Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Koubek poznamenává, že čím je hodnocení pracovníků a jejich výkonu podrobnější, čím detailněji jsou popsány nedostatky pracovníka, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání hodnocení je (Koubek 2007, s. 263).

Pro sběr informací za účelem identifikace vzdělávacích potřeb existuje několik metod. Z metod, které pro identifikaci doporučují Vodák s Kucharčíkovou, bych ráda vybrala ty, u kterých předpokládám jejich využitelnost v takovém typu firmy, která je objektem mého zkoumání v této práci (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 75):

- **strukturovaný rozhovor** – je založen na seznamu předem připravených otázek; účelem je zjistit, proč jednotlivci nebo skupiny nepodávají uspokojivý výkon, získat názory od klíčových zástupců personálu; výhodou je možnost detailnějšího zkoumání situace a flexibilita, nevýhodou časová náročnost
- **dotazník** – cíleně seskupená struktura různých typů otázek; smyslem je získání údajů o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce; výhodou jsou nízké náklady, nevýhodou možnost nepochopení otázky, obtížná zhodnotitelnost otevřených otázek, škála otázek nemusí pokrývat všechny aspekty práce

- **popis práce vytvořený zaměstnancem** – smyslem je vypracování úplného popisu práce, který ze zaměstnancovy perspektivy popisuje úroveň důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů; výhodou je rychlost a odraz zaměstnancových zkušeností, může se však stát, že zaměstnanci nedocení nebo přecení obtížnost své práce
- **skupinová diskuse** – prodiskutování těžkostí skupiny jednotlivců nějakým způsobem spojených s danou prací; smyslem je shromáždění důležitých informací o specifických aspektech dané práce a získání názorů na to, jak by se měla realizovat; výhodou je získání různých pohledů na danou práci, nevýhodou může být časová náročnost, zaměstnanci mohou mít zábrany otevřeně hovořit

Ve společnosti RX by mohly být využitelné i některé metody, které navrhuje Hroník. Hroník rozděluje metody identifikace vzdělávacích potřeb na metody subjektivní a objektivní, podle toho, zda jde o posouzení samotným zaměstnancem, nebo jinými lidmi. Jako subjektivní metody doporučuje (Hroník 2007, s. 137):

- **autofeedback** – není jen metodou diagnostickou, ale také korektivní, umožňující změnu; je vhodné jej provádět v půlročním až jednoročním intervalu; jde o záznam cílů a předpokládaných konsekvencí, které později srovnáváme se skutečnými výsledky; je také možno vlastní záznamy srovnat se záznamy jiné osoby (např. nadřízeného)
- **retrospektivní autofeedback** – analýza výjimečných pozitivních a negativních událostí, úspěchů a neúspěchů, hledání jejich zdrojů u sebe samého, v znalostech, dovednostech a vlastnostech; kromě zmapování toho, co bylo, je potřeba vytvářet svou budoucnost, která nemusí být jen protažením osy, protože můžeme přepokládat i skok v rozvoji
- **styly učení** – analýza toho, jaký způsob učení nám nejlépe vyhovuje, podle nám vlastního stylu učení pak můžeme přesněji formulovat

způsoby naplnění rozvojových cílů, které si formulujeme do rozvojového plánu

Jako metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb, tj. ty, které jsou zaměřeny na hodnocení druhými lidmi, Hroník doporučuje (Hroník 2007, s. 139):

- **Identifikace rozvojových potřeb nadřazeným** – nadřazený hodnotí především soulad nebo nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem, který rozkrývá pomocí identifikace bariér v učení, přičemž používá systém čtyř otázek:
 - „Může“? – zjišťuje, zda pracovník má všechny podmínky ke zdárnému výkonu, pokud ne, provádíme hlubší šetření
 - „Zná“? – zjištění, zda má zaměstnanec všechny potřebné znalosti pro to, aby mohl odvést očekávaný výkon, pokud ne, zjišťujeme konkrétně, které mu schází a jak si je může doplnit
 - „Umí“? – identifikace dovedností
 - „Chce“? – pokud byly všechny předešlé odpovědi kladné a pracovník přesto nepodává očekávaný výkon, znamená to, že může mít problém v motivaci nebo s transferem znalostí a dovedností do praxe
- **Rozvojový plán** – integruje v sobě tři různé úhly pohledu: vlastní představu, představu nadřazeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky, a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností
- **360° zpětná vazba** – je ideálním doplňkovým nástrojem pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání; jako kritéria mohou být jednotlivé projevy kompetencí nebo projevy chování, které jsou nezbytné pro zvládnutí úkolů

Po terminologickém ukotvení oblasti identifikace vzdělávacích potřeb se v následující kapitole budu věnovat systému identifikace vzdělávacích potřeb a jeho průběhu v analyzované firmě RX. V případě zjištění nedostatků

nebo mezer, se budu snažit tyto mezery doplnit, nebo navrhnout možná zlepšení za pomoci výše uvedených doporučení odborníků.

3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě RX

Ve společnosti RX, která je objektem mého zkoumání, je systém vzdělávání přímo propojen s pravidelným procesem hodnocení pracovního výkonu, který probíhá jednou ročně po právě ukončeném kalendářním roce. Během tohoto hodnocení se u každého pracovníka hodnotí nejen jeho celkový výkon za předešlý rok, ale také se porovnává splnění stanovených cílů, které byly nastaveny pro toto období. Součástí ročního hodnocení výkonu zaměstnance je i zhodnocení jeho rozvoje od minulého hodnotícího období a míra splnění rozvojových a vzdělávacích cílů, které si zaměstnanec nastavil pro tento rok. Tento proces hodnocení trvá od ledna do března a je přímo napojen na další personální činnosti ve firmě, např. odměňování (viz plán v příloze č. 15).

Interní směrnice o vzdělávání zaměstnanců (viz příloha č. 1) určuje, že manažer by měl spolu se svým podřízeným spolupracovat na přípravě individuálního rozvojového plánu zaměstnance na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu, domluvených osobních cílů a obchodních příležitostí společnosti. Směrnice určuje, že během pravidelného hodnocení pracovního výkonu, který probíhá jednou ročně, by si měl zaměstnanec ve spolupráci se svým nadřízeným připravit tzv. individuální rozvojový plán, který by měl reflektovat rozvojové potřeby zaměstnance a měl by být v souladu se strategickými cíli a příležitostmi konkrétního úseku nebo projektu, na kterém zaměstnanec působí (viz příloha č. 1). Zaměstnanec by dle pokynů měl brát v úvahu také výstupy hodnocení svého pracovního výkonu – své silné a slabé stránky a také výstupy ze 360° zpětné vazby, kde zaměstnanec získává zpětnou vazbu na svou osobu od svých kolegů nebo zákazníků, případně nadřízených nebo podřízených (viz příklad zpětné vazby v příloze č. 12 a příklad žádosti o zpětnou vazbu příloha č. 13).

Instrukce doporučují, aby si zaměstnanec určil maximálně dva vzdělávací cíle (viz příloha č. 2). Tyto cíle mohou být později upraveny nebo

pozměněny dle momentálních priorit nebo na základě změn strategie nebo projektu. Pro zaznamenání individuálního rozvojového plánu je využíván informační systém PMS (performance management system), do kterého si zaměstnanec zaznamenává svůj vzdělávací plán, který je následně schválen jeho nadřízeným (viz směrnice v příloze č. 1 a ukázka informačního systému v příloze č. 3).

Po finalizaci individuálních plánů všech zaměstnanců manažer divize konsoliduje vzdělávací plány všech svých podřízených do divizního vzdělávacího plánu. V tomto plánu poté rozlišuje klíčové a méně důležité vzdělávací potřeby dle různých čísel priorit, tak aby v případě omezeného rozpočtu bylo možno později rozlišit, které vzdělávací aktivity jsou pro určitý tým klíčové a které se mohou odložit na další období. Tento plán je průběžně upravován dle nových projektových a obchodních požadavků a strategických plánů (viz příloha č. 4).

V interních směrnicích není konkrétněji specifikováno, jak je vzdělávací plán napojen na strategii společnosti, samotná strategie není v interním dokumentu zmíněna. Ne každý zaměstnanec si může být vědom toho, že by měl být jeho vzdělávací plán propojen s firemní strategií. Zaměstnanci si tak mohou do svého plánu vkládat takové vzdělávací aktivity, které se sice vztahují k jejich specializaci, ale nemusí být nutně přínosné pro strategické cíle nebo směřování firmy do budoucna. Např. zaměstnanec chce složit certifikaci v určitém programovacím jazyce, aby měl dokument, potvrzující, že je v této oblasti profesionálem. To však nemusí být přínosné pro firmu, protože pro tu již vykonává činnost na dostatečně vysoké úrovni i bez tohoto certifikátu. Tento vzdělávací plán je pak spíše přínosný pro zaměstnance samotného a pro zvýšení jeho atraktivity na trhu práce v případě, že by hledal další zaměstnání.

Na základě doporučení Vodáka a Kucharčíkové by mělo být vzdělávání ve firmě RX jednoznačně napojeno na konkrétní strategii společnosti, jelikož pozitivní vlivy vzdělávání podnik pocítí pouze, je-li vzdělávání úzce propojeno s jeho posláním, vizí a strategií. Všechny aktivity podniku by měly směřovat k naplnění poslání firmy. Z toho je pak možné odvodit cíle jednotlivých částí podniku (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 64). Pro propojení firemní strategie se systémem vzdělávání ve firmě RX by se na základě doporučení Vodáka a

Kucharčíkové mohlo použít metodiky BSC – Balanced Scorecards (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 65).

Na základě těchto doporučení by tedy směrnice firmy RX, týkající se vzdělávání, měla více zdůrazňovat strategii firmy a její provázanost se systémem vzdělávání. Každý zaměstnanec by měl být seznamován s potřebou navázání svého individuálního vzdělávacího plánu na strategii firmy. Jak upozorňuje Koubek, identifikace vzdělávacích potřeb by neměla být ponechána pouze na vedoucích pracovnících a jejich podřízených, což vede k propojení plánu pouze na úrovni konkrétního oddělení. Mělo by být zajištěno, aby plán byl nejen v souladu s úsekem, ve kterém zaměstnanec pracuje, ale s celou společností (Koubek 2007, s. 263).

Ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb by také podle doporučení Armstronga měly být zmíněny informace o vývoji trhu a o znalostech a dovednostech, na které by se měli zaměstnanci zaměřit do budoucna. Obzvláště ve sféře IT jsou neustále vyžadovány nové znalosti technologií a odborníci by se měli zaměřit na tyto změny, aby byli schopni udržet krok s konkurencí na trhu. Armstrong doporučuje, aby se identifikace vzdělávacích potřeb také zaměřila na identifikaci dovedností, které budou potřeba v budoucnu a měla by určovat, kolik zaměstnanců by mělo tyto dovednosti ovládat. Tyto ukazatele by měly být přeneseny do konkrétnějších plánů, které se budou týkat výstupů vzdělávání (Armstrong 2007, s. 504).

Co se týče metod využívaných pro identifikaci vzdělávacích potřeb, jak jsem již zmínila, ve firmě se využívá metody 360° zpětné vazby a metody rozvojového plánu. Mezi další metody, které by se mohly ve firmě využívat, patří skupinová diskuse, kterou doporučují Vodák s Kucharčíkovou (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 75). Tato metoda umožňuje diskutovat o problémech ve skupině, což by se ve firmě RX velmi dobře mohlo využít, protože pracovní pozice ve firmě jsou ve většině případů zaměřené na dodávku IT projektů zákazníkům, a tak se podobné problémy řeší v každém jednotlivém projektovém týmu. Tato metoda by mohla pomoci efektivně řešit tyto problémy, a jak Vodák s Kucharčíkovou poznamenávají, díky této metodě je možno shromáždit důležité informace o specifických aspektech dané práce a získat

různé pohledy a názory na možnosti realizace určitých kroků nebo řešení konkrétních problémů (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 75).

Další metodou, která by se mohla ve firmě RX efektivně využít, je metoda Identifikace rozvojových potřeb, kterou doporučuje Hroník. Jde o hodnocení nadřízeným, který hodnotí soulad nebo nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem odkrýváním bariér za pomoci čtyř otázek - může, zná, umí a chce (Hroník 2007, s. 139). Nadřízený sice ve firmě RX obvykle pomáhá zaměstnanci při vytvoření jeho individuálního rozvojového plánu, ale tato pomoc se zaměřuje spíše na kontrolu toho, aby plán byl v souladu s plánem týmu, divize nebo firmy (viz příloha č. 1). Nadřízený nepracuje se zaměstnancem tak, aby identifikoval, kde mohou existovat bariéry, které zaměstnanci zabraňují v rozvoji a efektivnímu pracovnímu výkonu. Tato metoda by mohla pomoci zvláště v těch případech, kdy zaměstnanec je introvert, což se v IT profesích objevuje často, a není schopen své problémy vyjádřit nebo je ani nedokáže identifikovat.

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců a identifikací vzdělávacích potřeb kladou někteří autoři důraz na kompetence zaměstnanců a kompetenční profily. Kompetencí se v odborné terminologii rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů nebo postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů (Veteška, Tureckiová 2008, s. 25). Protože metoda řízení podle kompetencí není ve sledované firmě rozšířena, nebudu se ve své práci zabývat podrobnější analýzou kompetencí v této společnosti. Jedním z důvodů, proč tato metodika není ve firmě RX zavedena, je i turbulentní prostředí firmy a její neustále se měnící potřeby, které jsou přímo navázány na požadavky zákazníků a měnící se trh. Z důvodu nových požadavků ze strany klientů a neustále se měnících technologií, se požadavky na kompetence zaměstnanců mění tak často, že kompetence nejsou ve firmě explicitně vyjádřeny ve formě konkrétních kompetenčních profilů. Ty jsou vytvářeny ad hoc na základě aktuálních požadavků zákazníků a jsou neustále průběžně upravovány. Případná analýza kompetencí a návrh kompetenčních modelů ve firmě, která se plně přizpůsobuje požadavkům trhu, by byla námětem na samostatnou práci, proto se touto tematikou nebudu v této práci podrobněji zabývat.

3.3 Plánování vzdělávání

Po fázi identifikace vzdělávacích potřeb nastává druhá fáze v systému vzdělávání, fáze plánování. Plánování může začínat již při identifikaci vzdělávacích potřeb. Podle Koubka se již ve fázi identifikace potřeb objevují první návrhy plánů, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Tyto předběžné návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba plánu, který se dále specifikuje. V definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž by se mělo vzdělávání zaměřit, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a časový plán vzdělávání (Koubek 2007, s. 264).

Na počátku plánování by podle Tureckiové měly být stanoveny priority procesu podnikového vzdělávání, které souvisejí s celkovou firemní strategií a se strategií a politikou vzdělávání a z nichž vyplývají zejména rozhodnutí o tom (Tureckiová 2004, s. 101):

- jaké vzdělávací potřeby budou saturovány přednostně (typy znalostí a dovedností, které jsou pro firmu v dané etapě jejího vývoje klíčové, vyplývají z její celkové orientace a ze strategického záměru)
- které vybrané skupiny zaměstnanců budou vzdělávány přednostně
- jaký typ vzdělávání bude použit
- v jakém rozsahu a jakými způsoby, formami a metodami bude podnikové vzdělávání realizováno
- jaké bude jeho personální, materiální a finanční zajištění

Takto vytvořená koncepce podnikového vzdělávání je podkladem pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci (Tureckiová 2004, s. 101).

Armstrong zdůrazňuje, že každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je potřeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn (Armstrong 2007, s. 505).

Podle Koubka by správně vypracovaný plán vzdělávání pracovníků měl odpovédět na následující otázky (Koubek, 2007, s. 265):

- jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
- komu? (kritéria výběru účastníků)
- jakým způsobem? (na pracovišti nebo mimo, metody, pomůcky, režim)
- kým? (interní nebo externí vzdělavatelé, organizační zabezpečení)
- kdy? (termín, časový plán)
- kde? (v organizaci nebo pronajaté prostory, ubytování, stravování...)
- za jakou cenu (rozpočtová stránka plánu)
- jak se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávání (metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit)

Vodák a Kucharčíková rozpracovávají plán vzdělávání do několika fází (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 80):

- **Přípravná fáze** - zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu, u dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milník dosahovaných výsledků. Jednotlivé cíle můžeme dělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, jichž je třeba dosáhnout a na ty, které se týkají podmínek projektu.
- **Realizační fáze** - představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat, jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je třeba brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělávání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníky.

- **Fáze zdokonalování** - průběžné hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání, prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování, stravování, dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.

Výsledkem fáze plánování by podle Vodáka a Kucharčíkové měl být dobře propracovaný plán vzdělávání, který by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 81 - 82):

- jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit – měla by účastníky posunout k získání nových nebo zkvalitnění současných kompetencí a zároveň by měla zohledňovat specifika podniku
- jaká bude cílová skupina účastníků – je vhodné, aby byla cílová skupina, účastníci se stejné vzdělávací akce, homogenní (podobné funkční zařazení, podobná úroveň vědomostí a schopností)
- jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat – měly by podporovat aktivitu a tvořivost pracovníků
- která vzdělávací instituce bude zvolena – vzdělávání může být řešeno pomocí interních odborníků nebo externích vzdělávacích institucí
- kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční – jednorázová akce nebo akce s kontinuálním procesem
- kde se vzdělávání uskuteční – může být realizováno přímo v podniku nebo v externích prostorech mimo společnost
- jak se bude realizovat hodnocení vzdělávání – kdy, jakým způsobem, průběžné i závěrečné, mělo by být orientováno na otázku propojení se strategií podniku
- jaké jsou náklady na vzdělávání – nejen přímé náklady, ale i náklady na čas účastníků

Součástí plánování vzdělávání je i stanovení vhodných forem a metod vzdělávání. Základními formami podnikového vzdělávání jsou podle Tureckiové prezenční (může probíhat za použití tzv. indoor nebo outdoor technik), distanční (např. e-learning) nebo kombinovaná forma. Volba formy vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a také s časovými a fyzickými možnostmi účastníků (Tureckiová 2004, s. 103).

Co se týče metod vzdělávání, dotkla bych se zde pouze těch metod, které jsou nejčastěji použitelné nebo vhodné pro vzdělávání v dané společnosti. Případně takových metod, které jsou navrhovány pro určitou oblast vzdělávání, která by byla ve sledované společnosti využitelná, případně které by byly jinak relevantní k prostředí firmy RX.

Koubek rozlišuje metody používané pro vzdělávání mimo pracoviště a metody vzdělávání při výkonu práce. Z metod vzdělávání mimo pracoviště bych zmínila ty, které by mohly být nejvíce prospěšné pro vzdělávání ve firmě RX (Koubek 2007, s. 270 – 273):

- **případové studie** – jsou skutečné nebo smyšlené příklady nějakého organizačního problému; účastníci je ve skupinkách studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému; výhodou je rozvíjení analytického myšlení
- **hraní rolí** – je orientováno na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita; výhodou je to, že nutí účastníky samostatně myslet a reagovat, nevýhodou je potřeba pečlivé organizační přípravy
- **e-learning** (vzdělávání pomocí počítačů) - poskytuje velké množství informací, nabízí testy a cvičení, umožňuje průběžně hodnotit proces osvojování, poskytuje kontakt se vzdělavatelem nebo ostatními účastníky; výhodou je interaktivita této metody, která umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu, možnost přizpůsobení tempa vzdělávání individuálním potřebám a schopnostem účastníka, je časově efektivní, protože umožňuje vzdělávat se v jakoukoli dobu, např. v období, kdy je

méně práce nebo mimo pracovní dobu, nevýhodou je náročnost na vybavení a obvykle vysoká cena vzdělávacích programů

Z metod, používaných ke vzdělávání při výkonu práce, bych zdůraznila zejména následující metody, z nichž některé jsou již v současnosti využívány ve firmě RX (Koubek 2007, s. 267 – 269):

- **coaching** – je soustavné podněcování a směřování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita; výhodou je průběžná zpětná vazba na svou práci
- **mentoring** – obdoba coachingu, kdy iniciativa leží spíše na vzdělávaném pracovníkovi, který si vybírá svého rádce, který mu radí a pomáhá v jeho kariéře; výhodou je iniciativa vzdělávaného, nevýhodou je nebezpečí volby nevhodného mentora, nebo inklinace zvolit si mentora, který má takovou moc, že je schopen pracovníka prosadit v jeho kariérovém postupu
- **asistování** – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému odborníkovi, pomáhá mu v plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům, až je schopen práci vykonávat samostatně; výhodou je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání, nevýhodou možné oslabení vlastního tvůrčího přístupu nebo naučení se nevhodným pracovním návykům
- **rotace práce** – vzdělávaný pracovník rotuje mezi jednotlivými odděleními firmy a je pověřován různými úkoly v různých oblastech společnosti; výhodou je možnost komplexního poznání organizace a získání schopnosti vidět problémy organizace ve vzájemné provázanosti, nevýhodou může být případné selhání v určité roli a následné snížení sebevědomí pracovníka nebo zhoršení hodnocení jeho způsobilosti

Hroník upozorňuje, že by výběr metod vzdělávání neměl být náhodný. Měli bychom se snažit, aby výběr metod pokryl co nejširší spektrum a přitom vzdělávací program působil koncentrovaně. Malé množství metod podle Hroníka sice působí koncentrovaně, ale také monotónně, čímž oslabuje účinnost vzdělávacího programu (Hroník 2007, s. 150).

Po terminologickém ukotvení fáze plánování v systému vzdělávání se v následující podkapitole budu snažit analyzovat, jak vypadá fáze plánování ve firmě RX a kde leží případné nedostatky nebo mezery, které by se mohly odstranit za pomoci odborných doporučení.

3.4 Plánování vzdělávání ve firmě RX

V analyzované společnosti probíhá fáze plánování po identifikaci vzdělávacích potřeb, která následuje po ročním hodnocení pracovního výkonu. Během fáze plánování nadřízení pracovníci nebo vedoucí divize zkonsolidují individuální vzdělávací požadavky svých podřízených do jednotného ročního vzdělávacího plánu divize (viz příloha č. 4), který by měl být navázán na konkrétní obchodní nebo projektové cíle a příležitosti. Manažeři poté uvedou předpokládané náklady a označí prioritu vzdělávacích požadavků v rozmezí 1 až 3, přičemž priorita 1 je nejvyšší, to znamená, že se jedná o nejdůležitější vzdělávací aktivity, které jsou nejpřínosnější pro firmu (viz příloha č. 4).

Protože v oblasti informačních technologií je důležité věnovat pozornost rozvíjícímu se trhu a vývoji nových technologií, je potřeba plán rozvoje a vzdělávání průběžně měnit dle měnících se potřeb, tak jak doporučuje Armstrong: „Podobu programu vzdělávání je potřeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn“ (Armstrong 2007, s. 505).

Také interní směrnice, týkající se vzdělávání, následuje tento požadavek a vyzývá manažery k případným průběžným změnám nebo úpravám na základě měnících se projektových nebo obchodních potřeb v již připraveném plánu vzdělávání (viz příloha č. 4). V některých situacích však bohužel nelze tento požadavek splnit. Tato situace nastává například v situacích, kdy firma využívá zdrojů z evropských dotací. Plány vzdělávání

jsou v těchto případech vytvořeny ve velkém časovém předstihu a tyto plány již nelze měnit, takže se vzdělávací aktivity musí uskutečnit v předem stanovených podobách a často v takových oblastech vzdělávání, které byly sice aktuální v době přípravy plánu a žádosti o dotace, avšak v době realizace jsou již mnohdy neaktuální, protože speciálně v oblasti informačních technologií se mění priority v rozmezí měsíců.

Roční plány vzdělávání jsou následně předloženy ke schválení vedení společnosti, které je reviduje, porovnává soulad plánu se strategií a cíli organizace a následně plán v určitém rozsahu schválí. Manažer má pak za úkol seznámit svůj tým se schválenou verzí vzdělávacího plánu (příloha č. 4). Pokud některé požadované vzdělávací aktivity nebyly vedením společnosti schváleny, doporučuje se, aby nadřízený se svými zaměstnanci projednal alternativní možnosti vzdělávání. Důvodem neschválení vzdělávacího plánu nebo jeho některých navržených aktivit může být například nedostatečně prokázané navázání na strategii a cíle společnosti nebo přílišná nákladnost určitého vzdělávacího programu. Jako náhrada se nabízí například možnost využití e-learningových kurzů, on job training nebo sebevzdělávání (viz příloha č. 4).

Co se týče dobře propracovaného plánu, který by měl být dle Vodáka a Kucharčíkové součástí fáze plánování vzdělávání, dotkla bych se některých oblastí tohoto plánu a popsala jeho uvedení do praxe v analyzované firmě.

Témata vzdělávání se ve sledované firmě obecně dělí na vzdělávání v technické sféře, což zahrnuje vzdělávání v oblasti nových technologií, programovacích jazyků, testování, databází, projektového managementu v IT atd. Tyto vědomosti se obvykle doplňují pomocí přednášek nebo e-learningu, případně on job trainingem nebo samostudiem odborné literatury (viz koncepce vzdělávání v příloze č. 16). Zejména pro seniornější odborníky nebo manažery jsou pak k dispozici vzdělávací kurzy v oblasti měkkých dovedností (soft skills). Zde je nejčastější dominantou oblast time managementu, prezentačních dovedností, vyjednávání nebo efektivní vedení podřízených (viz příloha č. 16). Témata jsou v souladu se strategií firmy a s rozvojovým plánem daného zaměstnance. Cílová skupina účastníků není vždy homogenní, jelikož vzdělávací programy se obvykle uskuteční až po získání minimálně deseti

zájemců. Je tedy nutné kombinovat ve stejném kurzu účastníky s rozdílným profilem a různou úrovní dosavadních vědomostí nebo schopností, tak aby se kurz naplnil a mohl se uskutečnit. Tato situace není ideální a často způsobuje situaci, kdy ti nejslabší ve skupině shledávají kurz příliš náročným nebo ti pokročilejší se během vzdělávání nudí, protože je kurz uzpůsoben těm méně zkušeným (viz výňatky hodnocení kurzu vyjednávání, který byl pro některé účastníky příliš elementární – příloha č. 17).

Co se týče metod vzdělávání, ve firmě RX převažuje využití externích vzdělávacích programů, jejichž stěžejní metodou je přednáška nebo přednáška spojená s diskusí, která je většinou doplněná hraním rolí nebo případovou studií. Tyto typy vzdělávacích aktivit se používají zejména pro školení týkající se rozvoje měkkých dovedností, např. time management, leadership (vedení lidí) nebo prezentační dovednosti, asertivita atd. Ve většině případů se tyto typy vzdělávacích akcí setkávají s kladnou odezvou, avšak v některých případech zaměstnanci opakují stejný typ školení každý rok, protože kýžený výsledek se po uskutečnění školení nedostavil a dotyčný má stále problém ve stejné oblasti. V takovýchto případech by bylo vhodnější změnit typ vzdělávání na dlouhodobější práci se zaměstnancem. Pokud se jedná např. o prezentační dovednosti, v této oblasti je šance naučit se techniku správného prezentování během přednášky doplněné o hraní rolí, ale například v případě asertivity se zaměstnanec během jednodenního školení nenaučí být asertivní. V tomto případě by mohla pomoci spíše dlouhodobější práce s jedincem, třeba za pomoci koučování, jak doporučuje Forwarczná. Podle ní je efektivnějším způsobem získávání znalostí a dovedností přímé vystavování se reálným pracovním zkušenostem a usměrňování za pomoci koučů nebo nadřízených (Folwarczná 2010, s. 42).

Také v oblasti manažerského vzdělávání se stále dává přednost metodám vzdělávání mimo pracoviště. Tyto kurzy mají obvykle více navazujících částí a zaměřují se na oblasti vyjednávání nebo vedení lidí a týmů. Podle Folwarczné však pomalu přichází trend změny metod v oblasti vzdělávání manažerů. Přestože doposud převažovaly metody vzdělávání mimo pracoviště, nastává odklon od těchto metod k metodám vzdělávání na pracovišti: „V poslední době se jako jedna z nejefektivnějších metod ukazuje

metoda založená na učení se ze zkušenosti. Manažeři získávají znalosti a dovednosti spíše jako výsledek vlastních zkušeností než z formální výuky (Folwarczná 2010, s. 42). Dle doporučení Folwarczné by se tedy metody vzdělávání manažerů měly soustředit spíše na metody vzdělávání na pracovišti, které jsou efektivnější než vzdělávání mimo pracoviště. Tuto myšlenku podporuje také Evžen Korděnko, ředitel Deloitte Advisory Services, kterého Příkryl cituje ve svém článku „*Trendy, které ovlivňují práci nejen HR útvarů*“. Korděnko poznamenává, že stejně tak, jak se rozvíjí moderní technologie, se rozvíjí i přístup ke vzdělávání. Posiluje se například vzdělávání a rozvoj formou spolupráce na různých projektech a nových tématech, on-the-job training, odborně zaměřené skupiny ve firemních sociálních médiích. Tyto metody nám umožňují flexibilně a v reálném čase podporovat spolupráci virtuálních týmů napříč regiony a napříč hierarchií velkých firem. Novým trendem jsou tzv. „corporate games“, které pomáhají vymyslet něco nového, co se dá využít v určité oblasti. Nemusí se za to platit dodavatelským agenturám, navíc když zaměstnanci něco sami vymyslí, je to jejich a nemusíte je motivovat (Příkryl 2013, s. 25). Na základě těchto doporučení by se mělo vzdělávání ve firmě RX spíše než na organizaci externích vzdělávacích akcí více zaměřit na rozšíření možností vzdělávání na pracovišti v těch oblastech, kde je tento způsob vzdělávání možný.

Pro vzdělávání na pracovišti se ve firmě RX nejčastěji používá metoda mentoringu nebo coachingu, případně asistování (viz příloha č.18). Tyto metody se využívají zejména pro zaškolení nových zaměstnanců nebo absolventů vysokých škol, kteří do společnosti nastoupí nejdříve na stáž a pokud se osvědčí, zůstanou ve společnosti po ukončení studia na stálý úvazek. Ve společnosti existuje několik zkušených odborníků, kteří působí v roli mentora a mají časovou kapacitu věnovat se těmto juniorním kolegům, kterým se snaží pomoci zorientovat se v určité oblasti nebo problematice. Výhodou pro firmu je nejen příprava budoucích plnohodnotných zaměstnanců, ale také relativně málo nákladný způsob zaškolení nových pracovníků. Tito junioři pak zároveň usnadňují práci zkušeným zaměstnancům tím, že na sebe přebírají méně náročné pracovní úkoly. Zatímco metoda asistování se používá zejména pro nově přijaté zaměstnance, mentoring nebo coaching může být

využít i pro zaměstnance, kteří již ve firmě nějakou dobu působí a potřebují radu zkušenějšího kolegy například v oblasti dalšího kariérního růstu.

Pro vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště je ve společnosti RX velmi oblíbené vzdělávání za pomoci e-learningových programů (viz příloha č. 20). Tento způsob vzdělávání je přínosný zejména v oblastech technického vzdělávání, např. při seznamování se s novými verzemi programovacích jazyků, případně se využívají jako cvičné materiály pro přípravu na nejrůznější certifikace, např. v oblasti projektového managementu. E-learning je také využíván pro zaškolení nových zaměstnanců do směrnic a postupů, používaných ve firmě nebo pomáhá v doškolení nováčků do těch technických oblastí, které ještě nemají osvojeny. Výhodou je jeho možné využití v jakoukoli dobu, takže jej zaměstnanci mohou využívat, např. když mají určitou proluku v práci a čekají na vstup jiné strany, aby mohli pokračovat ve své práci, nebo mohou e-learningové kurzy například používat při čekání na letišti. Právě e-learningové vzdělávání patří díky své flexibilitě k nejoblíbenějšímu a nejvíce využívanému typu vzdělávání ve firmě RX. Přehled nejčastěji využívaných metod vzdělávání ve firmě RX viz příloha č. 18.

Vzdělávací akce jsou ve firmě RX většinou realizovány externími vzdělavateli, tj. lektory z externích vzdělávacích institucí. Z důvodu snížení nákladů se však akce obvykle konají v konferenčních místnostech uvnitř společnosti. Blízkost účastníků vzdělávání ke svému pracovišti a pracovním problémům způsobuje neustálé odbíhání účastníků za pracovními povinnostmi, nebo jejich přímé vyžádání kolegy nebo nadřízenými/podřízenými z důvodu řešení urgentních pracovních problémů. Účastníci se tak nemohou plně věnovat vzdělávací akci a neodnesou si z ní očekávaný přínos (viz výňatek zpětných vazeb z hodnocení vzdělávací akce v příloze č. 19). Na základě doporučení Vodáka a Kucharčíkové by se měly vzdělávací akce organizovat mimo firmu, například v horském prostředí. Účastníci tak nejsou rušeni řešením operativních pracovních problémů a jsou schopni lépe se soustředit na přijímání nových podnětů. Kromě toho mohou ve volném čase relaxovat, což je pro ně velmi motivující (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 82).

Ve fázi plánování je důležité nezapomenout navrhnout i způsob hodnocení vzdělávací akce a jejího přínosu, v málokteré společnosti však na

navržení hodnocení myslí již v tak brzké fázi. Toto zahrnuje i sledovanou společnost, která vzdělávací kurz a jeho přínos řeší až po skončení vzdělávací akce. Podle Folwarczná by však fáze hodnocení měla začínat už ve fázi plánování, protože pokud chceme hodnotit, musíme vědět, podle čeho vlastně hodnotíme. Praxe bohužel ukazuje, že kritéria hodnocení nebývají ve fázi plánování dostatečně konkrétně stanovena. Výsledkem pak může být nejen velmi vágní konstatování o přínosech programu, ale často i nevhodně zvolená metoda rozvoje. Proto je důležité, pečlivě se zamýšlet nad tím, co chceme daným programem vyřešit a jestli toho můžeme dosáhnout právě zvolenou metodou (Folwarczná 2010, s. 39).

3.5 Realizace vzdělávání

Po naplánování vzdělávání můžeme přejít k samotné realizaci vzdělávacích aktivit, tedy k uskutečnění vzdělávání. Dle Vodáka a Kucharčíkové by měla fáze realizace vzdělávání zahrnovat několik prvků. Jedná se o cíle, program, motivace, metody, účastníky a lektory (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 83).

Jak jsme si již zdůraznili v kapitole týkající se identifikace vzdělávacích potřeb, každý vzdělávací program by měl mít svůj cíl, který se vztahuje k cílům společnosti, týmu nebo projektu a měl by být přímo navázán na strategii firmy. Hierarchie úrovní cílů je dle Prášilové uspořádána do tvaru pyramidy od toho nejobecnějšího, nazývaného programový, obecný, komplexní či finální, přes potřebný počet úrovní cílů specifických, také označovaných jako dílčí cíle, umožňující cíle, nebo realizační cíle (Prášilová 2006, s. 79).

Dle Vodáka a Kucharčíkové se často zaměňuje cíl za záměr. Tyto pojmy je potřeba rozlišovat. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu vzdělávací akce dělat, proč bude probíráno určité téma. Zatímco cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Záměry se tedy týkají lektora a cíle účastníků (Vodák, Kucharčíková 2006, s. 84).

Pro efektivní naplnění cílů a záměrů doporučují Vodák a Kucharčíková (Vodák, Kucharčíková 2006, s. 84):

- aby účastníci měli možnost seznámit se s cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací
- aby cíle a záměry kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku a zapadly do systému rozvoje lidských zdrojů
- aby cíle měly základní atributy cíle, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení sloužily jako měřítko úspěšnosti

Důležitou podmínkou efektivního vzdělávání je správné nastavení programu konkrétních vzdělávacích akcí. Při přípravě vzdělávacího programu je podle Prášilové důležité určit: rozsah akce a organizaci výuky (vymezení časových úseků), specifické cíle a učivo, způsob kontroly dosažených specifických cílů, metody, prostředky, požadavky na pomůcky, didaktickou techniku, studijní materiály a vyučující (Prášilová 2006, s. 153).

Vodák a Kucharčíková v souvislosti s realizací vzdělávání zdůrazňují, že v dnešní době globalizace a dynamických změn je důležité, aby podnik měl vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Pro zvýšení motivace účastníků k učení doporučují uplatňovat tyto zásady (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 87):

- zapojit do procesu vzdělávání management - zajistit, aby se zúčastňoval akcí společně s ostatními zaměstnanci
- seznámit účastníky se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem, v průběhu realizace akce zohlednit očekávání a případně zajistit úpravy programu
- vytvářet vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu - účastníci si musí uvědomit, že jim může být osobně užitečný a směřuje k naplnění jejich potřeb, bude-li účastník vědět, že mu akce pomůže

řešit jeho problémy, pak nebude váhat se zapojením se do nabízených aktivit

- zajistit soulad s dosavadními zkušenostmi a přístupem účastníků - teorii je třeba aplikovat na jejich zkušenosti z praxe, pomáhat jim řešit jejich problémy a rozvíjet jejich schémata chování novými přístupy
- použít takové metody, které napomohou zvyšování kompetencí, posílí aktivitu a zájem účastníků a umožní, aby teorie byla aplikována přímo na situace reálného života
- organizovat vzdělávací akce mimo podnik, kde účastníci mohou ve volném čase relaxovat a nejsou rušeni běžnými pracovními povinnostmi
- motivaci účastníků k aktivní spolupráci podporuje i schopnost lektorů vyjádřit respekt k osobnosti účastníka, pozitivní zpětná vazba na jeho vystoupení, rozvíjení jeho kladných stránek, nikoli konfrontace s negativy

Při realizaci vzdělávání je také potřeba věnovat pozornost stanovení vhodných metod vzdělávání. Výběr vhodných metod závisí na mnoha různých faktorech. Podle Vodáka a Kucharčíkové je důležité vzít v úvahu počet a věk účastníků, jejich současnou a požadovanou úroveň vědomostí, motivaci k učení nebo zastávanou pozici. Významným faktorem je i odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 96). Metody se mohou během jednoho vzdělávacího programu měnit. Podle Bartoňkové lektor musí dbát na střídání metod ne samoučelně, ale proto, aby mohl optimálními metodami a prostředky dosáhnout učebních cílů (Bartoňková 2010, s. 151). Metodami vzdělávání jsem se blíže zabývala v předešlé kapitole, proto zde již nebudu tuto tematiku podrobněji popisovat a přejdu k analýze fáze realizace vzdělávání ve firmě RX.

3.6 Realizace vzdělávání ve firmě RX

V analyzované firmě jsou vzdělávací programy buďto převzaty z matky společnosti a ve stejné formě jsou realizovány i lokálně. Případně jsou některé programy plánovány a realizovány lokálně za pomoci místních vzdělávacích institucí a místních lektorů.

Cíle vzdělávacího programu jsou většinou navázány na strategii společnosti, v některých případech je u konkrétních vzdělávacích programů nastíněno, jak daný vzdělávací program splňuje obchodní nebo firemní cíle (viz příloha č. 5). Jak zdůrazňuje Vodák a Kucharčíková, cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování (Vodák, Kucharčíková 2006, s. 84). V případě konkrétního vzdělávacího programu přejatého z matky společnosti, který je zaměřený na obchodní povědomí (viz příloha č. 5) je vyjádřen požadovaný cíl na konci kurzu, avšak není konkrétně vyjádřeno, jak se bude posuzovat, zda bylo požadovaného cíle dosaženo. Např. cílem je porozumění vztahu mezi řízením risku a vytvořením dlouhodobého profitu, avšak není naznačeno, jak způsobem se bude zjišťovat, zda účastník tento cíl splnil. Způsob kontroly dosaženého cíle je konkrétněji uveden ve vzdělávacím programu Vyjednávání, který byl připraven lokálně (viz příloha č. 6). Zde vidíme, že po skončení tohoto vzdělávacího kurzu budou účastníci pravidelně hodnoceni pověřenými pracovníky, aby se zjistila efektivita této vzdělávací akce.

Motivace účastníků vzdělávání je zajištěna již tím, že si sami zaměstnanci vzdělávací akční plán navrhnou v rámci svého ročního hodnocení výkonu a svého nastavování cílů a rozvojových plánů na následující období (viz směrnice v příloze č. 1 a příklad v příloze č. 3). Vzdělávací plán musí být v souladu s cíli společnosti (příloha č. 1). Nechává se nejdříve na zaměstnanci, aby si vzdělávací plán navrhl sám, a poté je přehodnocen nadřízeným v rámci osobní schůzky, při které zaměstnanec a jeho nadřízený projednají možnosti rozvoje v budoucnu, příležitosti v rámci firmy a vhodnost navrženého vzdělávacího programu. Nadřízený nasměruje svého podřízeného v rámci jeho kariéru dráhy nebo do jiných oblastí, o které jeho podřízený projeví zájem.

Obvyklým výsledkem je dohoda na dvou až třech vzdělávacích aktivitách, které by měly být v rámci následujícího období splněny a rozhodnutí o metodách, jak tyto vzdělávací cíle naplnit. Tyto vzdělávací aktivity by pak měly proběhnout v následujícím období, po kterém opět následuje hodnocení výkonu a dosažení pracovních a rozvojových cílů. Cyklus se tedy každoročně opakuje (viz příloha č. 7).

Některé zásady, které Vodák a Kucharčíková navrhuje pro zvýšení motivace účastníků, ve firmě RX obvykle neprobíhají. Jedná se například o účast managementu na vzdělávací akci spolu s řadovými pracovníky. Management společnosti sice v některých případech uvede vzdělávací akci úvodním proslovem o důležitosti této vzdělávací aktivity a jejím navázání na cíle společnosti, avšak po tomto proslovu se již dále neúčastní dalších částí vzdělávacího programu. Jedním z důvodů je neaktuálnost témat, které jsou například určeny střednímu managementu nebo specialistům v oblasti IT, nikoli však vrcholovému managementu. Vzdělávání managementu obvykle probíhá na bázi individuálního dlouhodobého coachingu, jelikož členové vrcholového managementu se pohybují v jiných sférách managementu než například vedoucí projektových týmů. Vedoucí týmů se často dostávají do těchto funkcí z pozic programátorů, takže potřebují doplnit základy týkající se oblasti komunikačních a řídicích dovedností, jelikož doposud byli zodpovědní pouze za programování a teď nastupují na pozici vedoucího pracovníka, kde se od nich očekávají také interpersonální dovednosti. Vrcholový management těmito dovednostmi již disponuje, takže jejich vzdělávání je zaměřené do jiných oblastí, týkající se například zvýšení potenciálu.

V rámci zvýšení motivace účastníků vzdělávání také Vodák s Kucharčíkovou doporučují seznámit účastníky se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem a zajistit soulad s dosavadními zkušenostmi a přístupem účastníků (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 89). V souvislosti s tímto požadavkem je potřeba zmínit, že ve společnosti, která je objektem zkoumání, příležitostně dochází k nedostatečnému informování účastníků vzdělávání o cíli a záměru vzdělávací akce. Někteří účastníci jsou na základě výsledků z 360 stupňové zpětné vazby doporučení svými nadřízenými na určitý vzdělávací kurz, který sami nepožadovali nebo nezaznamenali jako

žádoucí ve svém rozvojovém plánu. Příkladem může být zpětná vazba od zákazníka nebo kolegy o nedostatečné schopnosti komunikace daného zaměstnance. Ten je následně navržen jako účastník vzdělávací akce na zlepšení komunikačních dovedností. Bohužel je mu však nedostatečně vysvětleno, z jakého důvodu by se měl dané akce účastnit. Sám takovouto zpětnou vazbu nedostal, jelikož toto hodnocení se dostalo pouze k jeho nadřízenému. Zaměstnanec nejenže nechápe, proč by se měl takové vzdělávací akce účastnit, ale nemá naprosto žádnou motivaci a nevidí propojení mezi přínosem této akce pro jeho profesní praxi. Příklad zpětné vazby od účastníka, který si nebyl vědom přínosu pro svou praxi, viz příloha č. 8.

Jak doporučují Vodák s Kucharčíkovou, je potřeba informovat zaměstnance o důvodu navržení určitého vzdělávacího kurzu a upozornit na přínos tohoto kurzu pro jeho každodenní pracovní aktivity. Zaměstnanec si musí sám uvědomit, že kurz pro něj může být užitečný a že mu může pomoci řešit jeho pracovní problémy. Pak se bude dobrovolně a rád zapojovat do nabízených aktivit (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 89).

3.7 Vyhodnocování vzdělávání

Poslední fází v systému vzdělávání je fáze vyhodnocení vzdělávání, jeho přínosu a účinnosti. Vyhodnocování je podle Armstronga integrální součástí vzdělávání: „Ve své nejhrušší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje“ (Armstrong 2007, s. 508). Někteří autoři rozlišují v rámci vyhodnocování vzdělávání mezi hodnocením a evaluací. V této práci bych se ráda držela rozdělení Dvořákové, která od sebe tyto dva pojmy odlišuje takto (Dvořáková 2006, s. 7):

- **evaluace** - systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí, umožňuje usuzovat o celkové

efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu

- **hodnocení** – posouzení toho, co se účastníci ve vzdělávacím procesu naučili, posouzení jejich nově nabytých znalostí, dovedností, postojů atd.

Podle Armstronga je vyhodnocení vzdělávání důležité proto, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změna, aby bylo vzdělávání v budoucnu ještě účinnější (Armstrong 2007, s. 507). Již ve fázi plánování vzdělávání se musí vytvořit základy a kritéria pro vyhodnocení každé kategorie vzdělávání. Zároveň je potřeba zvážit, jaké informace je třeba získat a analyzovat. Přístupy k vyhodnocování vzdělávání se obvykle soustřeďují na evaluaci samotné vzdělávací akce (zážitky, události), Armstrong však zdůrazňuje, že je potřeba soustřeďovat se více na validizaci celého procesu vzdělávání (Armstrong 2007, s. 507).

Podle Koubka je základním problémem vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu stanovení kritérií evaluace, jelikož vzdělání a kvalifikace jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit velmi těžko, mnohdy velmi spekulativními způsoby (Koubek 2007, s. 274). S tím souvisí i otázka, kterou si Koubek klade: kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu nebo s určitým odstupem. Možnost měřit přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plní jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání dost výrazně, zatímco např. u vedoucích funkcí či vysoce kvalifikované práce lze efekt vzdělávání sotva zpozorovat, protože se může projevit postupně v nepatrných zlepšeních (Koubek 2007, s. 275).

Podle Vodáka a Kucharčíkové je základem vyhodnocování jasné stanovení toho, čeho chceme vzděláváním dosáhnout. S tím se pak bude porovnávat úspěšnost rozvojových aktivit. Proto je potřeba myslet na hodnocení a evaluaci již ve stádiu první fáze vzdělávacího procesu, při analýze vzdělávacích potřeb. Znamená to, že cíle vzdělávání by měly být propojeny a

v souladu s cíli podniku (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 116). Při nastavování cílů je podle Vodáka a Kucharčíkové užitečným nástrojem dohoda (kontrakt) mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, týkající se očekávání vzdělávací akce. Takováto smlouva by měla obsahovat odpovědi na otázky (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 117):

- jaké jsou cíle, jichž chceme jako výsledků vzdělávání dosáhnout
- jak se tyto cíle a vzdělávací aktivity budou vztahovat k naší současné a budoucí práci
- jak budeme já a můj vedoucí vědět, zda jsem těchto cílů dosáhl
- jakou podporu budu od svého vedoucího potřebovat při využívání získaných dovedností v praxi

Takováto smlouva je přínosná zejména, pokud obsahuje pohled na vzdělávání přímo po ukončení vzdělávací akce a znovu později, s odstupem času (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 117).

Mezi základní etapy vyhodnocování vzdělávání Bartoňková uvádí: evaluaci formativní, neboli průběžnou, která probíhá během vzdělávací akce a poskytuje první zpětnou vazbu, hodnotí lektory, komunikaci, vztah s účastníky, prostředí, určuje potíže účastníků vzdělávací akce a umožňuje v případě zjištění nedostatků zasáhnout ještě v průběhu dané vzdělávací akce. Tento typ evaluace nám tak může formovat ještě probíhající vzdělávací akci. Druhým typem je evaluace sumativní, neboli finální, která úzce souvisí s konkrétními požadavky a s analýzou vzdělávacích potřeb. Výstupy sumativní evaluace jsou podstatné zejména v kontextu firemního vzdělávání, protože ovlivňují následnou vzdělávací akci (Bartoňková 2010, s. 184).

Nejrozšířenější členění metod měření efektivity vzdělávání je model, který vychází z Kirkpatrickova modelu evaluace. Tento model zkoumá přínos vzdělávání ve čtyřech oblastech (Hroník 2007, s. 178):

- úroveň reakce
- úroveň učení

- úroveň chování
- úroveň výsledků

3.7.1 Vyhodnocování reakcí

Měření reakce a spokojenosti účastníka se vzdělávací akcí bývá podle Bartoňkové v rámci evaluace nejčastější, protože se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Tato evaluace probíhá obvykle ve formě dotazníku, který účastníci vyplňují na konci vzdělávací akce. Jde o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, prostředím, metodami, lektorem atd. Kritikové tohoto způsobu měření spokojenosti nazývají tyto dotazníky „úsměvné formuláře“, protože tvrdí, že měří pouze míru zábavnosti školitele a že toto měření má málo společného s tím, zda účastník po školení pracuje lépe (Bartoňková 2010, s. 186). Přestože se prokázala malá korelace mezi reakcemi účastníků vzdělávání a následnými ukazateli změněného chování, podle Armstronga organizace stále ještě touží získávat reakce na vzdělávání (Armstrong 2007, s. 508).

Kromě dotazníků doporučují pro vyhodnocení reakce Vodák s Kucharčíkovou tyto metody (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 127):

- **přehodnocení aktivity** – lektori za pomoci vhodně volených otázek zjišťují, co účastníkům uskutečněná aktivita dala pro jejich osobní rozvoj a jak se dá uplatnit v jejich práci ve prospěch rozvoje firmy
- **akční plán** – účastníkův závazek k tomu, co využije v praxi, jak zužitkuje získané vědomosti a dovednosti (co konkrétně bude dělat jinak), potvrzení, že účast nebyla zbytečná a získané poznatky budou účastníci využívat v praxi
- **videoreflexe** – umožňuje vidět sebe sama v akci a zároveň využít zpětné vazby od ostatních účastníků nebo lektora
- **vyhodnocení učení** – krátká rekapitulace celodenních aktivit, účastníci se vyjadřují, která aktivita v nich zanechala největší dojem a proč, vhodná v případě že akce je rozvržena do několika dní

Armstrong připomíná, že Kirkpatrick navrhl pro vyhodnocení reakce účastníka následující kroky (Armstrong 2007, s 508):

- určete, co chcete zjistit
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků
- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi
- vytvořte přijatelné standardy
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky
- pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků

Vodák a Kucharčíková zdůrazňují, že možnosti poskytnutí zpětné vazby a vyjádření se k průběhu a přínosům vzdělávání se musí dostat stejně všem účastníkům bez ohledu na to, jak aktivně nebo pasivně se zapojovali do aktivit a bez ohledu na vzájemné sympatie mezi účastníkem a lektorem (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 129).

Evaluace vzdělávání by však neměla zůstat u prvního kroku, jen proto, že reakce se hodnotí nejsnáze. Mělo by nás zajímat zejména, zda se během vzdělávací akce účastníci něco naučili a také zda nově nabyté vědomosti uvedli do své praxe.

3.7.2 Vyhodnocení učení

Druhá úroveň měří množství získaných znalostí, vědomostí nebo dovedností, které si účastník osvojil během vzdělávání. Jak Bartoňková poznamenává, učení se týká všech kognitivních, postojových a dovednostních složek, které byly vymezeny v rámci formulace cíle. Tento typ hodnocení obvykle probíhá za pomoci testů, které jsou účastníkům předloženy na začátku a na konci kurzu. Jakékoli zlepšení ve výsledcích testů je pak zjednodušeně

řečeno možno pokládat za důsledek absolvované vzdělávací akce (Bartoňková 2010, s. 187).

Vodák a Kucharčíková poznamenávají, že tento způsob vyhodnocení vzdělávací akce má i své nevýhody. Například neexistuje vždy jistota, že učení je skutečně důležité vzhledem k pracovním potřebám účastníka. Účastníci sice mohou správně vyplnit dotazníky nebo testy, ale nemusejí pak umět správně realizovat nabyté poznatky v praxi. Další nevýhodou tohoto hodnocení může být fakt, že účastníci mnohdy svou výkonnost před vzdělávací akcí hodnotí jako přijatelnou, v průběhu akce však zjistí, že jejich sebehodnocení bylo subjektivní a že si nebyli dostatečně vědomi své skutečné situace. To může zavádět k dojmu, že učební aktivita neměla reálný dopad, což však v praxi nemusí být pravda (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 130).

Jako výhodu této úrovně vyhodnocení uvádí Vodák s Kucharčíkovou fakt, že umožňuje vytvořit užitečné ukazatele porovnání efektivity učebních metod. Jasně ukazuje, zda získání nových dovedností nebo znalostí je přímo spojeno s učební zkušeností (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 130).

3.7.3 Vyhodnocení chování

Třetím stupněm evaluace podle Kirkpatricka je úroveň chování. Přestože se účastníkovi kurz líbí a úspěšně složí test, je možné, že jeho výkony na pracovišti nedosáhnou kýžených výsledků, tj. podle Bartoňkové se naučené dovednosti ne vždy úspěšně přenesou na pracoviště, aby se projevíly v chování a výkonu zaměstnance (Bartoňková 2010, s. 187).

Podle Armstronga by v ideálním případě toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Účastníkům by však měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by pak mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností (Armstrong 2007, s. 508).

Míru dosažení přenesení nových dovedností do pracovního chování je možno hodnotit několika způsoby. Bartoňková uvádí tyto možnosti hodnocení (Bartoňková 2010, s. 188):

- pohovory se zákazníky, podřízenými, nadřízenými - využití 360° zpětné vazby
- dotazník
- plánování činností – seznam činností, které musí účastník zavést po návratu ze školení
- technika kritických incidentů
- hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení
- kontrola výstupů a výsledků, indexy výkonu
- přímé pozorování

Bartoňková připomíná, že je vhodné realizovat měření efektivity vzdělávání na této úrovni až za určitou dobu po skončení vzdělávací akce, aby měli absolventi dané vzdělávací akce čas nově nabyté dovednosti zažít a aby měli možnost je demonstrovat (Bartoňková 2010, s. 188).

3.7.4 Vyhodnocení výsledků

Na úrovni evaluace výsledků se posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska nákladů a jejich návratnosti. Armstrong upozorňuje, že tato evaluace musí být založena na zkoumání před vzděláváním a po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Evaluace výsledků je podle Armstronga snadnější pokud je možno je kvantifikovat. Prokázat však míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledku a oddělit tento přínos od jiných činitelů není vždy snadné (Armstrong 2007, s. 509).

Bartoňková upozorňuje, že kvůli obtížím s měřením kvantifikovatelných výsledků se hodnotitelé někdy obracejí k využití tzv. měkkých údajů, které jsou velmi obtížně měřitelné a zahrnují například pracovní prostředí, pocity, postoje a dovednosti. Postup této evaluace spočívá v tom, že pokud zaměstnanci mohou demonstrovat určitou iniciativu, může to mít v konečném účinku vliv na

celkovou situaci v organizaci. Toto je však obtížné vyjádřit v penězích nebo prokázat, že změny v postojích vedou k výrazným zlepšením. Výsledky změněného chování nebo změny v organizační kultuře nemusí být viditelné léta, takže skutečný účinek výcvikového programu na změny se hodnotí velmi obtížně (Bartoňková 2008, s. 107).

Třetí a čtvrtá úroveň evaluace jsou nejnáročnější, ale zároveň jsou informace z nich získané nejhodnotnější. Dvořáková však upozorňuje, že přestože se může zdát jako dobrý nápad pominout první dvě úrovně a začít rovnou úrovní chování, je třeba pamatovat na to, že každá úroveň poskytuje specifické informace a pouze realizace všech čtyř úrovní evaluace nám zajistí komplexní soubor dat pro vyhodnocení konkrétního vzdělávacího programu (Dvořáková 2004, s. 18).

Po terminologickém ukotvení různých úrovní evaluace vzdělávání se v následující kapitole budu zabývat analýzou jednotlivých fází vyhodnocování vzdělávání ve firmě, která je objektem zkoumání mé práce.

3.8 Vyhodnocování vzdělávání ve firmě RX

Dostala jsem se k analýze vyhodnocování v systému vzdělávání tak jak ji aplikují v praxi ve firmě, která je objektem mého zkoumání. Jak uvidíme z následující analýzy, vyhodnocování vzdělávání se ve zkoumané firmě nevěnuje taková pozornost, jakou by si tato fáze v systému vzdělávání zasloužila.

Přestože z teoretické části již víme, že plánování způsobů vyhodnocování by se měla věnovat pozornost již ve fázi plánování vzdělávání, vyhodnocení vzdělávací akce se explicitně nevěnuje žádná část v procesu plánování (viz graf v příloze č. 7). Interní směrnice na evaluaci vzdělávání odkazuje pouze letmo. Naznačuje, že liniový manažer by měl ve spolupráci se zaměstnancem ohodnotit přínos vzdělávacího kurzu (viz příloha č. 9). Manažer má zodpovědnost za monitorování naplnění vzdělávacích cílů a zlepšení. Manažer by měl poskytovat zaměstnanci koučování a měl by mu předávat zpětnou vazbu na jeho pokrok (viz příloha č. 9). Žádné bližší nebo podrobnější instrukce k procesu evaluace vzdělávání ve firmě neexistují.

3.8.1 Vyhodnocení reakce

Kirkpatrickova modelu se společnost drží zejména na první úrovni evaluace, týkající se reakce účastníka na vzdělávací akci. Tento typ evaluace probíhá obvykle formou dotazníku, který po uskutečnění vzdělávací akce rozdává lektor účastníkům. Účastníci ihned po ukončení vyplní svůj názor na konkrétní vzdělávací akci, která právě proběhla (dotazník viz příloha č. 10). Dotazník hodnotí spokojenost účastníka s kurzem, konkrétně s organizačním zajištěním kurzu, s jeho obsahem a jeho přínosností pro účastníka, s prací lektora, s lokalitou a vybavením. Dotazník se také snaží podněcovat účastníky k navržení změn a zlepšení do budoucna, případně k návrhům navazujících školení, které by rozšiřovaly pokryté učivo více do hloubky nebo které by byly přínosné pro účastníka a jeho praxi (příloha č. 10).

Dotazníky zjišťující účastníkovou reakci a spokojenost se vzdělávací akcí jsou rozdávány na závěr kurzu a obvykle vybírány lektory a následně předány na oddělení lidských zdrojů. Hroník však doporučuje provádět hodnocení spokojenosti s kurzem s určitým časovým odstupem, nikoli bezprostředně na závěr samotného kurzu, kdy mohou být účastníci pod vlivem různých haló efektů. Vhodná je podle Hroníka doba v rozmezí tří až sedmi dní po ukončení kurzu, aby bylo hodnocení pokud možno co nejobektivnější (Hroník 2007, s. 180).

Formativní evaluace, která probíhá během vzdělávací akce, se uskutečňuje ve firmě pouze v některých případech, zejména pokud je vzdělávací akce plánovaná na několik dní. V některých případech jde o školení, které je rozděleno do dvou částí, kdy druhá část následuje po několika týdnech. V tomto případě se po první části školení rovněž účastníkům rozdává dotazník k vyplnění zpětné vazby na první část školení (příloha č. 10) a výsledky této evaluace se využívají pro případné úpravy ve druhé části vzdělávací akce.

Zpětnou vazbu ze školení také získávají lektori díky ústní evaluaci na konci vzdělávací akce, kdy podpoří účastníky ve vyjádření názoru na právě proběhlé školení a na jeho přínos pro praxi účastníka. Dle doporučení Vodáka a Kucharčíkové je také možno využít tuto formu evaluace ve dvojicích, přičemž

tento způsob je dobře použitelný zejména, pokud lektor pracuje s menší skupinkou účastníků. Na závěr pak Vodák s Kucharčíkovou doporučují zprostředkovat společný hodnotící závěr se všemi účastníky kurzu (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 127).

U některých vzdělávacích akcí se využívá metody akčního plánu, kdy si účastníci během vzdělávací akce sepisují, které nově získané vědomosti nebo dovednosti by rádi uplatnili v praxi. Tuto metodu také doporučují Vodák s Kucharčíkovou, považují ji za efektivní metodu, jelikož účastník sám sobě potvrzuje, že účast na školení nebyla zbytečná a získané poznatky bude využívat ve své praxi. Tím, že účastník dává závazek sám sobě, dostává tato metoda evaluace vysoký motivační náboj, který motivuje účastníka k realizaci změn v praxi (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 127).

Pokud je vzdělávací akce rozvržena do několika dnů, Vodák s Kucharčíkovou doporučují metodu „vyhodnocení učení“. Jde o krátkou rekapitulaci celodenních aktivit, kdy lektor vyzve skupinku nebo jednotlivce, aby se vyjádřili, která z aktivit v nich zanechala největší dojem a proč. Zároveň také doporučují nový den začít formou ranní reflexe na den předchozí, kdy mohou účastníci vyjádřit své pocity a přínosy z přecházejících vzdělávacích dnů (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 128).

Se zpětnou vazbou ze vzdělávacích akcí se ve společnosti RX dále již příliš nepracuje. Následně se dotazníky nebo jiná zpětná vazba použije pouze tak, že v případě negativní zpětné vazby od více účastníků vzdělávací akce se při příštím školení ve stejné oblasti využije jiná vzdělávací společnost nebo jiný lektor, pokud je nespokojenost vyjádřena v oblasti kompetencí lektora nebo obsahové náplně kurzu. Nemělo by se stát, že účastník hodnotí vzdělávací akci jako nevhodnou nebo nepřínosnou pro svou praxi, jelikož návrh vzdělávání proběhl během plánování rozvojového plánu na celý rok, kdy mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným měla proběhnout dohoda o tom, ve kterých oblastech se bude zaměstnanec vzdělávat a kterých vzdělávacích akcí by se měl účastnit.

3.8.2 Vyhodnocení učení

Na úrovni vyhodnocování učení je hodnocení prováděno několika způsoby. Nejjednodušší a nejrozpoznatelnější je způsob testování na začátku a na konci vzdělávací akce. Tento způsob hodnocení je aktuálně praktikován zejména v jazykových kurzech, kdy ještě před konáním kurzu si každý účastník musí udělat vstupní test, který jej rozřadí do určitého stupně obtížnosti kurzu. Na konci jazykového kurzu, který trvá od září do června následujícího roku, musí každý účastník kurzu složit předepsanou certifikační zkoušku, na kterou se během studia v kurzu připravoval. Tato zkouška potvrzuje určitou úroveň znalostí v daném jazyce. Po vykonání všech částí zkoušky je účastníkovi vystaven certifikát, který potvrzuje jeho zlepšení v daném jazyce za předešlé vzdělávací období (viz směrnice v příloze č. 11). Tímto způsobem je možno hodnotit nárůst vědomostí a monitorovat, zda účastník vzdělávání udělal pokrok na základě svého předem nastaveného rozvojového plánu.

Složitější je hodnotit jakékoli zlepšení dovedností a znalostí v jiných oblastech vzdělávání, které ve firmě pravidelně probíhají. Například v oblasti měkkých dovedností (tzv. soft skills), kde se zaměstnanci školí v oblastech, jako jsou např. prezentační dovednosti, time management, leadership (vedení lidí) nebo stress management. Jakékoli zlepšení v těchto oblastech je velmi těžko měřitelné, protože jak upozorňují Vodák s Kucharčíkovou, účastníci sice mohou dobře splnit testy nebo simulace na konci kurzu, nemusejí však dokázat správně realizovat poznatky v praxi (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 130). Hodnocení nárůstu měkkých dovedností probíhá obvykle až po určité době od konání vzdělávací akce. Tento typ hodnocení probíhá buďto formou sebehodnocení samotného zaměstnance, nebo zpětnou vazbou ze strany nadřízeného nebo kolegy. Hodnocení je obvykle předáváno ve formě rozhovoru, případně využitím 360° zpětné vazby, kdy zaměstnanec dostává zpětnou vazbu na své zlepšení ze strany nadřízených, podřízených, kolegů nebo klientů (příklad v příloze č. 12). Tato zpětná vazba je pak obvykle předávána za pomoci interní aplikace PMS (ukázka v příloze č. 13). Takovýto typ zpětné vazby je přínosný zejména v oblastech měkkých dovedností, např.

zpětná vazba od podřízených v oblasti zlepšení dovedností týkajících se vedení lidí po vzdělávací akci „Leadership“.

3.8.3 Vyhodnocení chování

Vyhodnocení změn v oblasti aplikace nové nabytých poznatků do chování zaměstnance souvisí částečně s tím, co už jsme si řekli v předešlé kapitole týkající se hodnocení učení.

Zaměstnanec se určité vzdělávací akce obvykle účastní z toho důvodu, že on nebo jeho nadřízený, případně kolegové, nebo zákazníci, shledali určitý deficit v konkrétní oblasti (příklad v příloze č. 12). Tento deficit se zaměstnanec snaží odstranit nebo zredukovat za pomoci určité formy vzdělávání, kterou si ve spolupráci se svým nadřízeným navrhne pro své následující období.

Vyhodnocení změn v chování nebo pracovní výkonnosti zaměstnance probíhá ve firmě RX nejčastěji ve formě 360° zpětné vazby. Zaměstnanec nebo jeho nadřízený mohou požádat o zpětnou vazbu přes softwarovou aplikaci ePMS, která se používá pro hodnocení výkonu zaměstnance (viz příloha č. 13). Zpětnou vazbu je možno vyžádat od jakéhokoli jiného zaměstnance ve společnosti, případně od zákazníka. Tímto způsobem může zaměstnanec nebo jeho nadřízený požádat o hodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance, případně je možné navázat zpětnou vazbu na splnění konkrétního cíle, který si zaměstnanec nastavil v předešlém období. Je také možno vyžádat zpětnou vazbu na konkrétní schopnosti a dovednosti zaměstnance (viz příloha č. 13). V případě, že zaměstnanec získal návrh na zlepšení například v oblasti prezentačních dovedností, může si v následujícím hodnotícím období, které následuje po vzdělávací akci zaměřené na zlepšení prezentačních dovedností, vyžádat opět zpětnou vazbu od toho zaměstnance, který mu v předešlém období tuto dovednost kritizoval. Pokud se mu dostane kladné zpětné vazby na konkrétní dovednost, může toto hodnocení považovat za znamení, že požadované zlepšení po absolvování vzdělávací aktivity nastalo.

V souvislosti s využitím 360° zpětné vazby však Vodák a Kucharčíková upozorňují na to, že pro vyšší efektivitu této metody je potřeba zajistit její anonymitu, protože pokud je zpětná vazba anonymní, většinou získáme objektivnější údaje. Manažeři, kteří tento proces ještě neznají, mohou být vyvedeni z míry myšlenkou přijímání zpětné vazby od svých podřízených. Stejně tak se mohou podřízení obávat poskytnout zpětnou vazbu nadřízenému. Proto Vodák s Kucharčíkovou doporučují zachovat anonymitu, čímž je zároveň zaručena vyšší míra objektivity (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 134).

V praxi při využití 360° zpětné vazby opravdu pozorujeme určitý odstup od kritiky. Většina zpětné vazby, kterou zaměstnanci dostávají od svých kolegů, se pohybuje v rozmezích kladných hodnocení. Zaměstnanci si nechtějí zneprátnit své spolupracovníky a tak se snaží kritice vyhýbat. Bodové hodnocení se obvykle pohybuje v rozmezí 1 – 2 na škále od 1 (nejvyšší) po 7 (nejnižší), také verbální ohodnocení bývá často pozitivní, bez náznaků jakékoli kritiky (viz zpětná vazba od kolegy v příloze č. 14).

Další možností, jak získávají zaměstnanci ve firmě RX zpětnou vazbu na svůj rozvoj v určité oblasti, je forma rozhovoru, obvykle se svým nadřízeným nebo případně s jinými osobami, které jsou schopny dát zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon. Tento rozhovor však obvykle není strukturovaný, tak jak to doporučují Vodák s Kucharčíkovou. Podle nich by měl být rozhovor strukturovaný ve formě předem připravených otázek. Při aplikaci tohoto nástroje je třeba identifikovat toho, kdo v dotazníku kladně hodnotil učební aktivity a otázkami zjistit, jak se chová v práci. Vodák a Kucharčíková doporučují vést tyto rozhovory nejlépe v období 4 – 6 měsíců po realizaci vzdělávání. To je doba, kdy účastníci už měli možnost zavést naučené do praxe, posoudit přínos vzdělávání pro jejich práci a nezapomenout, čeho se vzdělávání týkalo (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 132). Hodnocení za pomoci strukturovaného rozhovoru považují Vodák a Kucharčíková za seriózní a méně subjektivní důkaz při odhadování pracovní výkonnosti jednotlivců, tento způsob hodnocení zároveň poskytuje firmě větší pravděpodobnost dosažení strategických i podnikových cílů (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 132).

Zapojení účastníků i manažerů do procesu vyhodnocování se podle Vodáka a Kucharčíkové realizuje jednodušeji, pokud je potřeba jejich zapojení komunikována jasně a hned od začátku. Jak jsem již zmínila v kapitole 3.7, pro ujasnění zapojení všech stran do vyhodnocování doporučují Vodák s Kucharčíkovou vytvořit smlouvu nebo dohodu, která bude obsahovat informace o tom, čeho chceme vzděláváním dosáhnout a co bude po učební aktivitě následovat v každodenní práci (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 132).

3.8.4 Vyhodnocení výsledků

Vyhodnocení vzdělávání na úrovni výsledků není ve sledované firmě zavedeno. Toto hodnocení by bylo velmi těžko měřitelné, protože většina vzdělávacích akcí se věnuje zejména oblasti měkkých dovedností, které jsou velmi těžce měřitelné. Zlepšení v oblasti vedení lidí by se dalo vyhodnocovat díky snížení nebo zvýšení fluktuace zaměstnanců v týmu určitého manažera, který byl vyškolen ve vedení lidí. V případě, že se v daném týmu sníží fluktuace poté, co manažer prošel tímto školením, mohlo by to naznačovat, že se naučil lépe vést své podřízené. Zlepšení technik vedení by pak mohlo mít kladný výsledek ve formě ušetření nákladů na získávání a zaškolení nových zaměstnanců, kteří nahrazují zaměstnance odcházející. Tato změna by však mohla nastat i kvůli jiným okolnostem, než proškolení manažera, například z důvodu lepšího období na trhu práce nebo díky blížícímu se létu, kdy zaměstnanci nechtějí být ve zkušební době, protože mají plánované dovolené atd.

Lépe by se pravděpodobně měřila efektivita školení pro obchodníky, kterých je však ve sledované firmě pouze několik. Pokud by daný obchodník, který byl právě proškolen v prodejních dovednostech, měl v následujícím období lepší výsledky v uzavírání nových smluv se zákazníky, mohl by se tento úspěch připisat absolvování vzdělávací akce.

Pro vyhodnocení dopadů vzdělávání na výkonnost podniku Vodák s Kucharčíkovou doporučují několik metod, ze kterých jsem vybrala jen ty, které jsou aktuální pro prostředí firmy, která je objektem analýzy této práce. První z doporučovaných metod je strukturovaný rozhovor s vrcholovým

managementem, jehož výhodou je vtažení členů managementu do rozhodovacího procesu týkajícího se učení. Managementu by se měly klást otázky zaměřené na podnikání, nikoli na vzdělávání, protože management nezajímá, zda si zaměstnanci zlepšili dovednosti, ale to, zda jejich výkonnost přidává hodnotu k výkonnosti celého podniku. Management vnáší do hodnocení širší pohled, protože zná faktory, které mohou ovlivňovat podnikovou výkonnost a dokáže tak poskytnout odhady zvyšování výkonnosti učením (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 136).

Další metodou, kterou navrhuji Vodák s Kucharčíkovou je metoda „kontrolní skupiny“. Tento přístup zahrnuje porovnání výkonnosti skupiny, která absolvovala vzdělávací aktivitu a skupiny, která jí neprošla (tzv. kontrolní skupiny). Zvýšená výkonnost ve skupině, která se zúčastnila vzdělávání, představuje pozitivní dopad učební aktivity. Tato metoda umožňuje jistou eliminaci dopadů jiných faktorů na růst výkonnosti. Vodák a Kucharčíková ji doporučují jako vhodnou metodu podporující překonání skepse některých lidí v podniku vůči vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 138).

Tato metoda by mohla být ve firmě použita pro vyhodnocení přínosu například vzdělávání obchodníků, kdy by se porovnávaly výsledky proškolených obchodníků s neproškolenými. Další oblastí, kde by se metoda „kontrolní skupiny“ mohla uplatnit, jsou měkké dovednosti, např. komunikační dovednosti, kde by umožnila zhodnocení zlepšení v oblasti komunikace se zákazníkem nebo s kolegy. V případě programátorů, kteří jsou pověstní svou horší schopností komunikace, by toto porovnání mohlo být znatelné. Také zlepšení v time managementu by mohlo být vyhodnoceno za pomoci této metody. Zde by mohla být změna dobře viditelná. Pracovníci, kteří prošli tímto školením, by měli být v práci efektivnější, měli by být schopni lépe si plánovat svůj čas a výsledky zpracovávat v rychlejším čase se stejnou kvalitou.

Metodou, kterou by bylo možno ve firmě využít pro hodnocení přínosu vzdělávání na výkonnost podniku a kterou doporučují Vodák s Kucharčíkovou je metoda „manažerské informace“. Tato metoda spočívá ve využití manažerských informací, které bývají obvykle k dispozici v interním informačním systému, pro ohodnocení dopadu učení na podnikovou výkonnost. Jde o porovnání existujících údajů s nově nasbíranými údaji, které

ukazují propojení mezi individuální výkonností a výkonností podniku. Jde například o produktivitu, prodej, plýtvání, spokojenost zákazníka, absenci a fluktuaci (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 138).

V případě firmy RX by se daly využít například informace týkající se spokojenosti zákazníka, které firma získává z hodnocení svých služeb zákazníky. Toto hodnocení by mohlo být zaměřeno na téměř jakoukoli oblast od technické odbornosti až po prezentační dovednosti nebo komunikaci. Ukazatele absence a fluktuace by mohly být porovnávány zejména v případě vzdělávání v oblastech komunikačních nebo vedení lidí, kde by se porovnávala míra fluktuace nebo absence pracovníků před a po vzdělávací aktivitě vedoucího týmu.

3.9 Shrnutí zjištění a návrhy pro optimalizaci

V závěrečné kapitole bych ráda shrnula zjištění, která během analýzy systému vzdělávání ve společnosti RX vyvstala jako případné oblasti s potenciálem pro zlepšení, doplnění nebo zefektivnění systému vzdělávání.

Základní podmínkou pro efektivitu systému vzdělávání je nutně propojení mezi dlouhodobou firemní strategií a vzděláváním. Pro tyto účely by bylo možno použít dle doporučení Vodáka a Kucharčíkové metodiku Balanced Scorecards. Tato metodika pomáhá jasnějšímu propojení firemní strategie s oblastí vzdělávání a rozvoje při využití čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tato koncepce by pomohla firmě RX jasněji propojit oblast vzdělávání s posláním firmy, strategií firmy a potřebami zákazníků (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 43). Také Koubek podporuje tuto myšlenku a doporučuje, aby každý zaměstnanec byl informován o potřebě navázání svého vzdělávacího plánu na strategii firmy, ne jen na plány a potřeby svého oddělení nebo týmu (Koubek 2007, s. 263).

Ve společnosti RX existují také určité oblasti pro zdokonalení ve smyslu informovanosti zaměstnance o přínosu vzdělávání pro jeho praxi. Dle doporučení Vodáka s Kucharčíkovou je potřeba dbát na to, abychom informovali zaměstnance o tom, jaký je účel navržené vzdělávací aktivity a aby pochopil, jaký je přínos této aktivity pro jeho rozvoj a jeho každodenní pracovní

náplň. Zaměstnanec si musí sám uvědomit, že kurz pro něj může být užitečný a že mu může pomoci řešit jeho pracovní problémy. Pak se bude dobrovolně a rád zapojovat do nabízených aktivit (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 89).

Ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb chybí firmě RX větší zaměření na budoucnost a plán rozvoje dle předpokládaného vývoje trhu. Na základě doporučení Armstronga by se v této fázi firma měla zaměřit nejen na současné rozvojové potřeby, ale měla by také myslet na budoucí vývoj trhu. Ve fázi identifikace potřeb by se měla věnovat pozornost vývoji trhu a naplánování toho, jaké znalosti a dovednosti budou potřeba v budoucnu, a na co by se tedy měli zaměstnanci zaměřit do budoucna. Podle Armstronga firma musí plánovat, kolik zaměstnanců by tyto budoucí potřebné znalosti a dovednosti mělo ovládat. Tyto ukazatele by měly být přeneseny do konkrétnějších plánů, které se budou týkat výstupů vzdělávání (Armstrong 2007, s. 504).

Ve fázi realizace vzdělávání jsem našla doporučení v oblasti organizace externích versus interní vzdělávacích akcí. Dle doporučení odborníků není potřeba vzdělávání organizovat pouze za pomoci externích dodavatelů vzdělávání. Vodák a Kucharčíková doporučují, aby se společnost raději zaměřila více na rozšíření nejrůznějších možností vzdělávání na pracovišti v oblastech, kde je tento typ vzdělávání vhodnější, než na organizaci externích vzdělávacích akcí (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 82). Zároveň Vodák s Kucharčíkovou doporučují, aby se konání vzdělávacích akcí přeneslo z interních firemních prostor do externích lokací, což zabrání rozptylování účastníků pracovními povinnostmi. V případě, že se akce konají uvnitř firmy, účastníci se nemohou plně věnovat vzdělávací akci a výsledek nesplní očekávání. Pokud se však vzdělávání uskuteční mimo firmu, účastníci nejsou rušeni řešením pracovních problémů a jsou schopni lépe se soustředit na přijímání nových poznatků (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 82). Pro zvýšení motivace účastníků vzdělávání také doporučují Vodák s Kucharčíkovou účast managementu společnosti na vzdělávacích akcích.

Ve fázi vyhodnocení vzdělávání existuje ve firmě RX několik oblastí pro možné zkvalitnění. Při vyhodnocení reakce účastníků na vzdělávací akci by se měla zpětná vazba ve formě dotazníků, které se obvykle rozdávají účastníkům na konci kurzu, posunout na delší časový odstup po konání akce. Hroník

doporučuje provádět tuto evaluaci s několikadenním časovým odstupem, protože bezprostředně po skončení kurzu mohou být účastníci pod vlivem nejrůznějších haló efektů. Proto by dle doporučení Hroníka měla firma vyžadovat vyhodnocení spokojenosti od účastníků v rozmezí tří až sedmi dnů po ukončení kurzu, tak aby zpětná vazba byla co nejobjektivnější (Hroník 2007, s. 180).

Ve firmě RX se využívá 360° zpětné vazby k vyhodnocení vzdělávání, rozvoje a pracovního výkonu zaměstnance. Tato metoda se však využívá tak, že zaměstnanec je schopen vidět všechny zpětné vazby na svou osobu, včetně jmen osob, které mu tuto zpětnou vazbu poskytly. Z odborné literatury jsem se však dozvěděla, že 360° zpětná vazba je účinnější, pokud se zajistí anonymita zpětných vazeb získaných pomocí této metody. Vodák a Kucharčíková upozorňují na to, že pro vyšší efektivitu a větší objektivnost 360° zpětné vazby je potřeba zajistit její anonymitu, protože někteří zaměstnanci mohou mít obavy poskytnout jakoukoli negativní zpětnou vazbu svým nadřízeným nebo kolegům (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 134).

Další potenciál pro zlepšení v procesu vyhodnocování vzdělávání by se mohl najít v oblasti komunikace. Na základě doporučení Vodáka a Kucharčíkové je možné zlepšit zapojení účastníků i manažerů do procesu vyhodnocování, pokud je nutnost jejich zapojení komunikována jasně a hned od začátku. Pro ujasnění zapojení všech stran do vyhodnocování doporučují Vodák s Kucharčíkovou vytvořit smlouvu nebo dohodu, která bude obsahovat informace o tom, čeho má vzdělávání dosáhnout a co bude po učební aktivitě následovat v každodenní práci (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 132). Takováto smlouva by mohla ve společnosti RX pomoci ke zlepšení komunikace a zajistila by větší zapojení zaměstnanců i manažerů do procesu vyhodnocení vzdělávání.

Vyhodnocení efektivity vzdělávání pro výsledky podniku je nejvíce zanedbávanou fází v evaluaci vzdělávání ve sledované společnosti. Tato mezera by se mohla doplnit za pomoci doporučení odborníků, kteří pro tuto oblast navrhují několik metod měření efektivity vzdělávání. Jako jednu z metod vhodnou pro vyhodnocení dopadů vzdělávání na výkonnost podniku Vodák s Kucharčíkovou doporučují strukturovaný rozhovor s vrcholovým

managementem. Management podle nich přináší do hodnocení širší pohled, protože zná faktory, které mohou ovlivňovat podnikovou výkonnost, a dokáže tak poskytnout odhady zvyšování výkonnosti učením (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 136). Další metodou, kterou navrhuji Vodák s Kucharčíkovou je metoda „kontrolní skupiny“, kde je možno porovnávat výkonnost skupiny, která absolvovala vzdělávací aktivitu se skupinou, která se vzdělávání neúčastnila. Vodák a Kucharčíková ji doporučují jako vhodnou metodu podporující překonání skepse některých lidí v podniku vůči vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 138). Pro tuto oblast evaluace je také možno použít metodu „manažerských informací“, která spočívá v porovnání existujících údajů v manažerském informačním systému s nově nasbíranými údaji, které ukazují propojení mezi individuální výkonností a výkonností podniku (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 138).

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se věnovala systému rozvoje a vzdělávání ve společnosti, která zde vystupuje pod názvem RX. Společnost RX provozuje svou činnost v oblasti informačních technologií, která, jak jsem již v úvodu zmínila, je známá velmi silným konkurenčním prostředím. Rektor ČVUT Václav Havlíček již v lednu 2011 v periodiku CSR fórum předpověděl, že České Republice budou v následujících letech chybět tisíce odborníků v oblasti energetiky a informatiky (Havlíček 2011, s. 13). V současné době se z důvodu tohoto nedostatku společnosti snaží svou firmu zatraktivnit talentovaným odborníkům. Protože jedním ze způsobů, jak nalákat IT talenty do společnosti, může být kvalitní a dobře propracovaný systém vzdělávání a rozvoje, rozhodla jsem se tímto aktuálním tématem zabývat ve své diplomové práci.

Cílem mé práce byla analýza systému vzdělávání ve firmě RX a v případě zjištění nedostatků navržení možností optimalizace tohoto systému. Přestože je systém vzdělávání ve společnosti RX poměrně propracovaný, na základě studia odborné literatury se mi podařilo identifikovat některé oblasti pro zlepšení a zkvalitnění systému vzdělávání. Tyto možnosti pro optimalizaci stávajícího systému by mohly pomoci společnosti RX nejen zatraktivnit sebe samu pro nové uchazeče, ale zároveň by mohly zvýšit schopnost udržet si své stávající zaměstnance. Jak nám připomíná Barták: „Čím lépe organizace lidi motivuje a čím lepší podmínky vytváří pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, tím větší má šanci, že se budou v tvrdých podmínkách globální konkurence chovat proaktivně: budou inovovat, předvídat a využívat příležitosti, vedoucí ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků“ (Barták 2007, s. 9).

Pevně věřím, že doporučení, která jsem za podpory odborné literatury uvedla v této práci, budou prospěšná nejen pro samotné zaměstnance, ale zároveň podpoří práci vedoucích pracovníků, personalistů a pomohou společnosti RX v konkurenčním boji na současném globálním IT trhu.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Bohumila Kožušníková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název magisterské diplomové práce: Vzdělávání a rozvoj pracovníků v IT společnosti

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Počet znaků: 114 900

Počet příloh: 20

Počet použitých zdrojů: 23

Klíčová slova:

Vzdělávání, rozvoj, systém vzdělávání, vyhodnocení, evaluace, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, metody vzdělávání

Anotace:

Práce se zabývá analýzou systému vzdělávání a rozvoje v konkrétní IT společnosti. V práci popisují jednotlivé fáze v systému vzdělávání od identifikace vzdělávacích potřeb až po vyhodnocení vzdělávání, tak jak jsou zmiňovány v odborné literatuře. Poté nastiňují, jak tyto fáze probíhají ve firmě, která je objektem zkoumání mé práce. Pro oblasti, ve kterých jsem objevila potenciál ke zlepšení, se za podpory odborné literatury snažím navrhnout optimalizaci těchto oblastí.

Annotation

Name and surname of the author: Bohumila Kožušníková

Name of department and faculty: Department of sociology and adult education, Faculty of Arts

Name of diploma theses: Training and development of employees in IT company

Advisor of the theses: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Number of characters: 114 900

Number of supplements: 20

Number of quoted resources: 23

Key words:

Training, development, training system, assessment, evaluation, identification of training needs, planning, realization of the training, methods

Annotation:

The theme of this diploma thesis is an analysis of training and development system in company RX. The aim is to describe individual phases in the training system from the identification of the training need up to the evaluation of trainings as it is described in scientific literature and compare them with the actual situation in the firm that is the object of this paper. For areas, where any potential for improvement is found, the possibilities of optimalization are suggested with the support of the authorities in this field.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010.

BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Filozofická fakulta, 2008.

BARTONÍČKOVÁ, M. Konkurenceschopný podnik tvoří jen vzdělání zaměstnanci. *HR forum*, 2012, č. 12, s. 10 – 11.

ČERVENKOVÁ, A. Vzdělávání potřebuje plán a motivaci. *HR forum*, 2012, č. 11, s. 6 – 7.

DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Filozofická fakulta, 2006.

FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010.

HAVLÍČEK, V. Rozhovor s rektorem Českého vysokého učení technického. *CSR fórum*, 2011, č. 1, s. 13 – 15.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.

ICT služby. Výstupy sektorových studií [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, 2013. Dostupný z www: <http://www.budoucnostprofesi.cz/sektorove-studie/ict.html> [cit. 3. 3. 2013].

ICT v České Republice [online]. Dostupné z: <http://www.czechict.cz/ict-v-cr.htm> [cit. 3. 3. 2013].

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007.

PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007.

PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006.

PŘIKRYL, J. Trendy, které ovlivňují práci nejen HR útvarů. *HRM*, 2013, č. 2, s. 24 – 26.

Společnost RX [on line]. Dostupné z: <http://www.rx.cz/about-rx/> [cit. 4. 3. 2013].

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007.

Výsledky jednání rady ČSSI ke stavu na trhu práce s IT odborníky [online]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/v%C3%BDsledky-jedn%C3%A1n%C3%AD-rady-%C4%8Dssi-ke-stavu-na-trhu-pr%C3%A1ce-s-it-odborn%C3%ADky> [cit. 4. 3. 2013].

Seznam příloh

Příloha č. 1	interní směrnice – plánování vzdělávání.....	1
Příloha č. 2	interní směrnice – plánování vzdělávání.....	2
Příloha č. 3	elektronická aplikace – rozvojový plán	3
Příloha č. 4	interní směrnice – aktivity manažerů	4
Příloha č. 5	příklad cíle vzdělávací akce	5
Příloha č. 6	příklad návrhu způsobu hodnocení vzdělávací akce	6
Příloha č. 7	graf plánování vzdělávání	7
Příloha č. 8	příklad zpětné vazby ze vzdělávací akce	8
Příloha č. 9	výňatek směrnice – úloha manažerů při evaluaci	9
Příloha č. 10	formulář pro hodnocení školení	10
Příloha č. 11	interní směrnice o jazykovém vzdělávání	12
Příloha č. 12	příklad zpětné vazby od kolegy	15
Příloha č. 13	žádání o zpětnou vazbu přes elektronickou aplikaci	16
Příloha č. 14	příklad hodnocení přes 360° zpětnou vazbu	17
Příloha č. 15	plán řízení pracovního výkonu	18
Příloha č. 16	příklad vzdělávacího konceptu	19
Příloha č. 17	zpětné vazby ze vzdělávací akce	20
Příloha č. 18	typy vzdělávacích metod	21
Příloha č. 19	příklad zpětných vazeb ze vzdělávacích akcí	22
Příloha č. 20	informační leták k e-learningu	23

4. Training planning process

Training and development is an **integral part of the PMS process**. Reviewing Managers plan the training needs of the employees (following company needs, agreed personal objectives and performance evaluation results)

4.1 Key activities of employees in training planning process

- **The employees** with their Reviewing Managers prepare the **individual development plan** on the basis of the employee's development needs and business strategic goals and business need opportunities. The employees should also take in consideration their PMS evaluations result, possibly their 360° feedback. It is recommend to choose no more than **two development objectives** for the development plan.
- **The individual development** plan is suggested during the annual PMS review and subsequently regularly updated.
- **Development objectives** are filled in ePMS application (part Objectives)

4.2 Key activities of Reviewing Managers in training planning process

- **Reviewing Manager** helps the employees to identify their training needs and to **prepare a training plan**.
- **Reviewing Manager approves** the individual training plans in ePMS.
- Practice Managers and Line Managers consolidates the individual training plans into **the Unit annual training plan** including info about business/project opportunity, supposed estimation of direct expensive and ranks the priority of training in the range 1-3.

5. Training planning process

Training and development is an **integral part of the PMS process**. Reviewing Managers plan the training needs of the employees (following **company needs**, agreed **personal objectives** and performance evaluation results).

5.1 Key activities of employees in training planning process

- **The employees** with their Reviewing Managers prepare the **individual development plan** on the basis of the employee's development needs and business strategic goals and business need opportunities. The employees should also take in consideration their PMS evaluations result, possibly their 360° feedback. It is recommended to choose no more than **two development objectives** for the development plan.
- **The individual development plan** is suggested during the annual PMS review and subsequently regularly updated.
- **Development objectives are** filled in ePMS application (part Objectives)
- **The training plan** is optionally filled in **ePMS** application by employee and is approved by Reviewing Manager.

The development action plan in ePMS contains data about the dates, development type and activities.

5.2 Key activities of Reviewing Managers in training planning process

- **Reviewing Manager** helps the employees to identify their training needs and to **prepare a training plan**.
- **Reviewing Manager approves** the individual training plans in ePMS.
- Practice Managers and Line Managers consolidates the individual training plans into **the Unit annual training plan** including info about business/project opportunity, supposed estimation of direct expensive and ranks the priority of training in the range 1-3.
- The training plan is prepared **on the level of division/sectors** once a year in the period of PMS review and updated regularly on the basis of new requirements and project/business plans.
- The Reviewing Manager informs his/her team about the **approved trainings (external courses)**. If the external course cost and organization is not approved, it is recommended to discuss and propose another alternative training action (self development, on job training, e-learning...)

Commercial awareness

Commercial awareness - introduction (1 day)

Benefits to the participant:

Delegates will explore commercial aspects of contracting with key focus on risk. This course reviews commercial issues and provides advice and guidance as to how these matters can then be addressed in, and subsequently managed through, the client agreement.

Business benefits:

Delegates will understand the necessity of assuming understood and manageable risk in order to win and continue to win business. They will be able to identify risk, decide whether to take it on and know how best to manage it.

Objectives:

By the end of the module participants will be able to:

- demonstrate a high level understanding of the difference between types of contracts
- define the basic functions of a contract and potential areas for of risk
- recognize the importance of managing good relationships with suppliers and clients
- understand the relationship between managing risk and making long term profit

Content

The topics covered include:

Příloha č. 6 příklad návrhu způsobu hodnocení vzdělávací akce

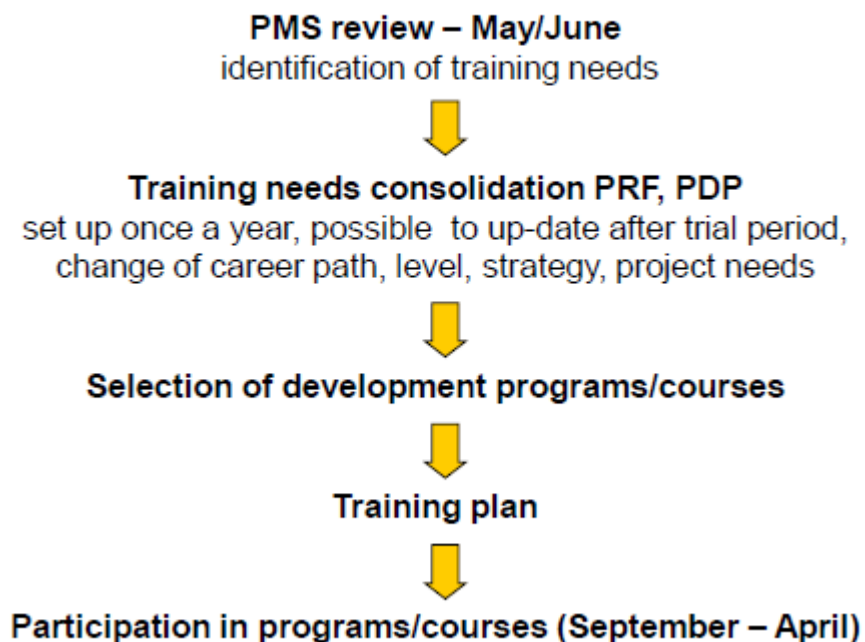
Spôsob podania SV z realizovaného školenia

V rámci formulovania akčného plánu, ktorí si účastníci vytýčia ku koncu kurzu, budú mať za úlohu pripraviť si plán konkrétneho vyjednávania. Po jeho realizácii napíšu analýzu priebehu a vyhodnotenie. Výsledok môžu reportovať svojmu nadriadenému.

Navyše meranie efektívnosti tréningov navrhujeme robiť súbežne niekoľkými spôsobmi:

1. Vyhodnotenie kurzu účastníkmi po ukončení každej časti formou dotazníka. Navrhujeme vypracovať dotazník spolu s klientom.
2. Kvalitatívne zhodnotenie kurzu lektormi písomnou formou a zaslanie klientovi za každú skupinu.
3. Štvrtročné vyhodnotenie priebehu školení s poverenými pracovníkmi klienta.

Process of training plan setting



Příloha č. 8 příklad zpětné vazby ze vzdělávací akce

53 Co jste očekávali, že vám kurz přinese.

54
55 nemel jsem žádná očekávání

56
57
58
59 Jak využijete získané vědomosti v praxi?

70
71 nevyužiji

72
73
74 Plánujete se v budoucnu zúčastnit rozšiřujícího kurzu se stejnou nebo podobnou tématikou?

75 Co by měl obsahovat?

76 ne

77
78
79
80 Jiné další poznámky

81
82 nejsem si jistý proč jsem se měl tohoto kurzu účastnit, nepožádal jsem o něj v rámci svého
83 development plánu

84
85
86
87 *Děkujeme za vyplnění tohoto formuláře a jeho vrácení na HR!*

Příloha č. 9 výňatek směrnice – úloha manažerů při evaluaci

- **Reviewing Manager approves** the individual training plans in ePMS.
- Practice Managers and Line Managers consolidates the individual training plans into **the Unit annual training plan** including info about business/project opportunity, supposed estimation of direct expensive and ranks the priority of training in the range 1-3.
- The training plan is prepared **on the level of division/sectors** once a year in the period of PMS review and updated regularly on the basis of new requirements and project/business plans.
- The Reviewing Manager informs his/her team about the **approved trainings (external courses)**. If the external course cost and organization is not approved, it is recommended to discuss and propose another alternative training action (self development, on job training, e-learning...)

6.2 Key activities of Managers in course evaluation

- Line Manager evaluates the contribution of the course together with the employee. He monitors the fulfilment of training aims, the improvements. He is coaching and giving progress feedback.
- If applicable (obtain certification, increase knowledge), the job profile in Lara must be updated and approved by Line Manager.

Příloha č. 10 formulář pro hodnocení školení

Formulář pro hodnocení školení

Jméno:	
Pozice:	Divize:

Školení:	Datum:
Lektor:	
Dodavatel (u externích kurzů):	Lokalita:

Prosím označte úroveň spokojenosti s jednotlivými oblastmi (1= vysoká, 5 = nízká spokojenost)

(Při elektronickém vyplňování použijte Ctrl+Shift+& k označení vybrané buňky a Ctrl+Shift+ pro odstranění)

Organizační pokyny/Informace před kursem	1	2	3	4	5
Vhodnost lokality konání kursu	1	2	3	4	5
Prostředí a vybavení školicího místa	1	2	3	4	5
Dosažení stanovených cílů kursu	1	2	3	4	5
Úroveň školicích materiálů	1	2	3	4	5
Obsah a struktura kursu	1	2	3	4	5
Přínos kursu pro váš typ práce	1	2	3	4	5
Úroveň znalostí lektora	1	2	3	4	5
Lektorův způsob prezentace	1	2	3	4	5
Celková spokojenost se školením	1	2	3	4	5

Prosím napište vaše připomínky k oblastem, které jste hodnotili jako málo uspokojující

--

Případné návrhy na změny a zlepšení tohoto školení

--

Prosím napište, co pro vás bylo na kursu nejvíce přínosné a proč.

Prosím napište, co pro vás bylo na kursu nejméně přínosné a proč.

Co jste očekávali, že vám kurz přinese.

Jak využijete získané zkušenosti v praxi?

**Plánujete se v budoucnu zúčastnit rozšiřujícího kurzu se stejnou nebo podobnou tematikou?
Co by měl obsahovat?**

Jiné další poznámky

CEE Local Mandatory Procedure Language Training (Czech Republic)

CMP-LanguageTraining Issue: **1.4**

Date: **1.9. 2011**

6. General Information

In order to improve quality of our professional services, all our employees are required to develop appropriate level of English communication skills. Good level of English is necessary for all employees irrespective of their work position. Therefore, we offer to our staff the possibility of attending English language classes. Other languages are offered on basis of particular project need. Following are the information regarding the types of courses we offer and the rules that apply to those who choose to participate in the language training.

If an employee chooses to improve English language skills, he/she has the possibility to choose between Business English Certificate classes and General English Certificate classes. After the registration for the chosen language training, the employee will be invited for testing (on line general language test and conversation) which will decide the language level of the student. In case the result of the testing shows that he/she does not fulfil the requirements for the chosen course, he/ she is offered another option (relevant to the testing results). Courses will be opened depending on the number of interested employees. The minimum of employees in one course is 5. The groups consist of maximum 12 people. Lessons take place in conference rooms or in provider's offices. The training lasts for 10 months (1,5 hours per week) from September to June. If an employee decides to continue on the next level immediately the following school year after passing an exam, he/she can extend the study to 2 years (2x 10 months).

The possibilities of English classes are:

6.1 Business English Certificate classes:

- BEC Preliminary - B1 Intermediate level

- BEC Vantage - B2 Upper-Intermediate level
- BEC Higher - C1 Advanced level

6.2 General English Certificate classes:

- PET - B1 Intermediate level
- FCE - B2 Upper-Intermediate level
- CAE - C1 Advanced level
- CPE - C2 Proficiency level

Levels are in accordance with the Common European Framework of Reference for Languages (B1 and B2 Independent User, C1 and C2 Experienced User)

B2 is the minimum requirement for the level of English of those employees who are on career level 1 – 3.

7. Employee Commitment

To achieve the employees' motivation and commitment to study and attend the courses regularly, the following rules shall apply:

7.1 Sanction for the employee related to not fulfilling the conditions of the course or not passing the exam

In case an employee does not fulfill the requirements of the course or does not pass the exam, he/she is obliged to pay a sanction of up to 90% of the course value, maximum limit of 9.000 CZK (10 month course including study materials). This deposit for sanction is claimed at the beginning of the course in a form of deduction from the salary of an employee. In case of successful accomplishment or passing of the exam, the sanction is returned in full amount on the bank account of the employee. The conditions of the successful accomplishment of the course and passing of the exam are specified in section 2.2. of this document.

The amount of financial sanction paid by a student will be specified in Agreement of payroll deduction concluded between the employee and the company before start of the course. This sanction does not include the registration fee for the certification. In case of two years study, the sanction will be deducted at the beginning of each school year.

7.2 Conditions of the successful accomplishment of the course and passing of the exam

Option 1:

The sanction as well as the registration fee will be fully reimbursed to the employee if he/she passes the exam successfully in terms specified in section 2.3.

Option 2 (For those who passed the exam successfully in the previous school year):

If an employee decides to continue on the next level immediately the following school year after passing an exam he/she has an option to extend the study to two years. In this case, after the first school year, the sanction will be returned to those employees who have completed at least 65% of attendance. After the second year, the sanction will be returned to the employee if he/she successfully passes the exam.

7.3 Exam registration fee

Each student has to register for the relevant exam in the earliest start date (June) or later date (December). Each student is also responsible for payment of the exam registration fee, which will be reimbursed together with the sanction if the student successfully passes the exam.

For reimbursement of the exam registration fee, employee must provide HR with the following documents:

1. copy of the certificate or statement of results
2. expenses declaration – intranet template “expenses declaration”
3. the receipt or confirmation of the payment

These documents must be provided to the HR department during 2 months after receiving the certificate or statement. The reimbursement is conditional upon being in employment and not under notice of termination.

Příloha č. 12 příklad zpětné vazby od kolegy


Performance Review

Feedback from others:

Feedback by: ██████████

I worked with Libor on two Payment Management System (PMS) projects for Logica Finland. I appreciate Libor's technical knowledge, willingness to learn new things, sense for detail, high quality outputs and representative communication towards our client. Beside these PMS projects, ~~Libor worked on successful proof of concept for ANZ bank, which helped us to win the bid. He has proved his~~ dedicated approach to deliver high quality outputs in very tight schedule if it is necessary. As areas to develop I currently see more proactive team communication, presentation skills and leading capabilities which will be crucial for his next planned role on GPB projects.

Příloha č. 13 žádání o zpětnou vazbu přes elektronickou aplikaci



[Home](#) / [ePMS](#)

Home
ePMS

Objectives

Feedback
My feedback
Request feedback
Client feedback
Feedback for others

My review

My PDP

My development records

Archive

Request feedback for review period 2013

Select colleague to provide feedback

Feedback required by date

Agreed objectives

Request feedback on key capabilities

Request overall summary feedback

An email will be sent to your colleague when Submit pressed. Enter comments to include in the email

Příloha č. 14 příklad hodnocení přes 360° zpětnou vazbu

Home / ePMS

Feedback received for review period 2011 from [REDACTED] (119689)

Requested by: [REDACTED] Date feedback requested: 27/02/2012 10:00
Received from: [REDACTED] Date feedback received: 27/02/2012 16:43

Objective(s) for which feedback requested :
No data

Score Legend: 1 - High 6 - Low 7 - Too early to assess

Key capabilities

Client Score: 2

Characters remaining: 1643

Libor is able to suggest design solutions with good balance between business benefit and overall costs taking into account also its reusability. He is working on analysis / design of various parts. He can also act as functional authority for whole projects. He is an excellent design reviewer helping to maintain overall product quality and competitiveness.

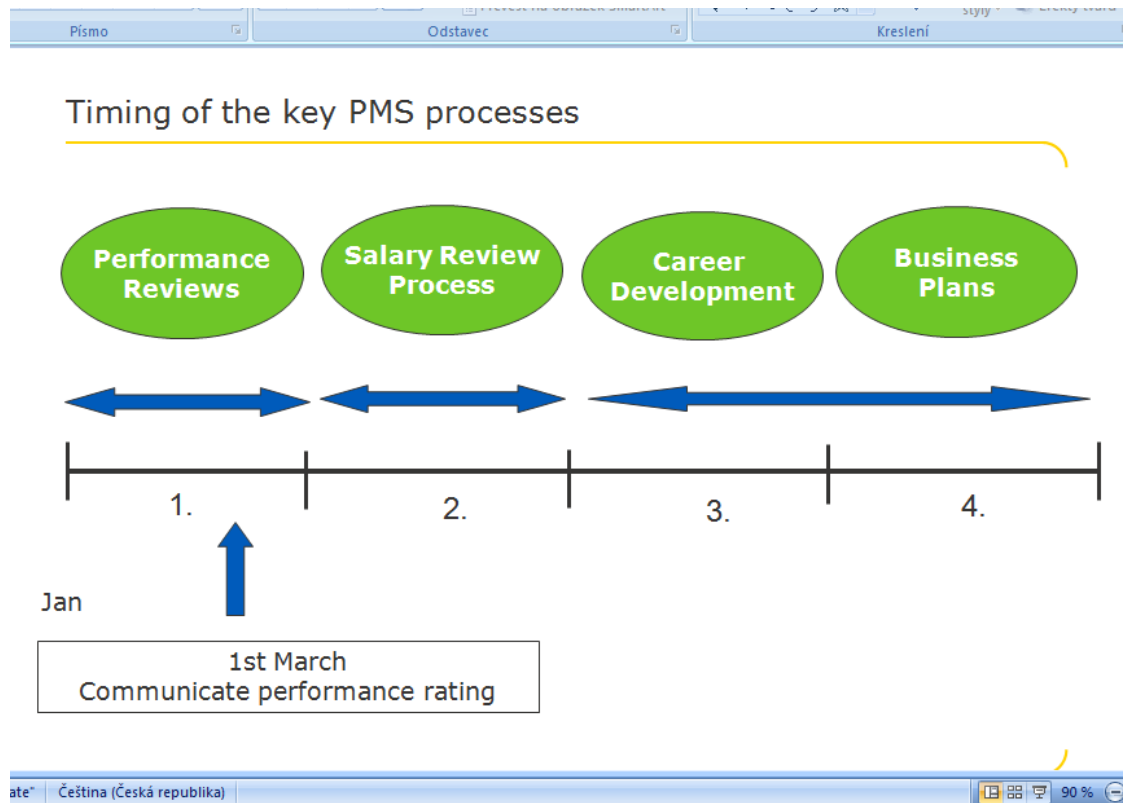
People Score: 1

Characters remaining: 1713

Libor is already successfully managing various activities in the team. He can be assigned long term and complex tasks which need team work to accomplish. He is able to manage the individual tasks to be well integrated into working solution implementing the requirements in efficient way.

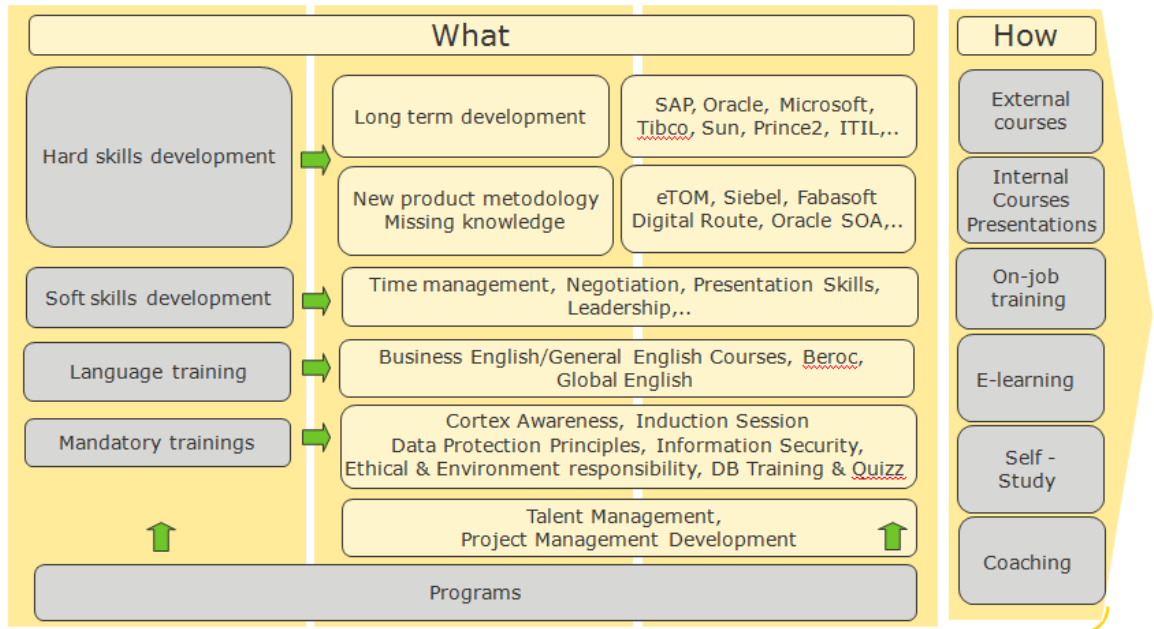
Delivery Score: 1

Příloha č. 15 plán řízení pracovního výkonu



Příloha č. 16 příklad vzdělávacího konceptu

Training Concept



Příloha č. 17 zpětné vazby ze vzdělávací akce

Co jste očekávali, že vám kurz přinese.

POKROČILÉ vyjednávací schopnosti + informaci jaké dělám při vyjednávání chyby
(nepřinesl ani jedno)

Prosím napište vaše připomínky k oblastem, které jste hodnotili jako málo uspokojující

šlo zjevně o "entry level" kurz k základům vyjednávání - zvolené příklady a praktická cvičení byla
elementární (školní, vždy s očekávaným řešením)

8 Prosím napište, co pro vás bylo na kursu nejvíce přínosné a proč.

0 Pouze jako přehled vyjednávacích taktik. Zkušenosti od ostatních.

1

2

3

4

6 Prosím napište, co pro vás bylo na kursu nejméně přínosné a proč.

8 Používání elementárních modelových vyjednávacích situací.

9

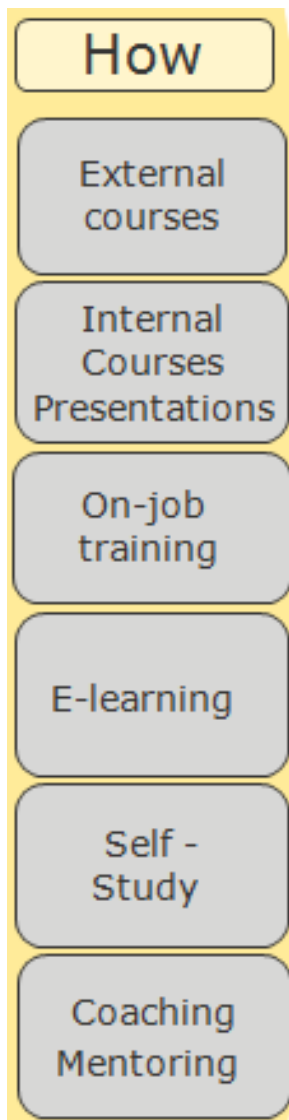
0

1

2

3

Příloha č. 18 typy vzdělávacích metod



Příloha č. 19 příklad zpětných vazeb ze vzdělávacích akcí

Případné návrhy na změny a zlepšení tohoto školení

iná lokalita, aby sa zamedzilo ovplyvňovaniu z práce

Prosím označte úroveň spokojenosti s jednotlivými oblastmi (1= vysoká, 5 = nízká spokojenost)

(Při elektronickém vyplňování použijte Ctrl+Shift+& k označení vybrané buňky a Ctrl+Shift+_ pro odstranění)

Organizační pokyny/Informace před kursem	1	2	3	4	5
Vhodnost lokality konání kursu	1	2	3	4	5
Prostředí a vybavení školicího místa	1	2	3	4	5

Případné návrhy na změny a zlepšení tohoto školení

EXTERNÉ PRÍSTUPNÉ

Prosím napište vaše připomínky k oblastem, které jste hodnotili jako málo uspokojující

momentálne vhodím tým, ale do určitej miery tieť u
optimálne by bolo keby sa kurz konal mimo office

Případné návrhy na změny a zlepšení tohoto školení

+ více o naší lokalitě

Příloha č. 20 informační leták k e-learningu

E- learning

RX has a multi-year contract with SkillSoft to offer e-learning content on their platform known as SkillPoint. You only need a PC or laptop with Internet connection to gain access to SkillPoint and the hundreds of training courses, at any time and at your convenience.

For whom is the e-learning material available?

The e-learning material is available for all staff all over the world. Whether you are a manager, a programmer or an administrator, you will always find a suitable training.

Available content

We offer approximately 1,000 courses on different levels (introductory, basic, intermediate and advanced) covering IT Professional, Desktop Computing and Business Skills such as:

Personal Development

Project Management

ICT

Marketing

Financial and Accounting

Management

MS office

