

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Andragogika v profilaci na personální management



**OPTIMALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE
PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI**

**OPTIMIZATION OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF
EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION**

Bakalářská práce

Kateřina Fajkošová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci *Optimalizace vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci* vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Michaely Tureckiové, CSc. a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila při zpracování.

V Ostravě 3. února 2016

vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc., za čas, který mi věnovala při odborném vedení bakalářské práce, za její cenné připomínky, zkušenosti a rady.

Obsah

ÚVOD	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	7
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	10
3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	15
3.1 FÁZE IDENTIFIKACE POTŘEB	18
3.2 FÁZE PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	22
3.3 FÁZE REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	31
3.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MORAVEL A.S.	37
4.1 LIDSKÉ ZDROJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
4.2 PŘÍSTUPY SPOLEČNOSTI K OTÁZKÁM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	39
4.3 VZDĚLÁVACÍ AKCE OD SPOLEČNOSTI NEURON CONSULTING, S.R.O.	42
4.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	42
4.3.2 Plán vzdělávání	43
4.3.3 Realizace vzdělávání.....	44
4.3.4 Hodnocení vzdělávání.....	44
5 IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ A NÁVRH OPTIMALIZACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	45
5.1 FÁZE IDENTIFIKACE POTŘEB	46
5.2 FÁZE PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	48
5.3 FÁZE REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	50
5.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	51
ZÁVĚR	53
ANOTACE	54
SEZNAM LITERATURY	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

„Alfou či omegou úspěchu či neúspěchu podniku jsou lidé, proto je důležité uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů i toho, že představují pro podnik největší bohatství.“¹

V současné dynamické době se kvalitní vzdělání zaměstnanci stávají jedním z nejdůležitějších aktiv, které má společnost k dispozici, pro udržení svého místa na trhu s konkurencí. Zaměstnanci představují pro podniky významnou konkurenční výhodu.

Důvod, který mne inspiroval zabývat se problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je možnost jeho využití v dané společnosti, ve které pracuji. Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se v této organizaci doposud nikdo nevěnoval. Vedení společnosti nepokládá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za významný, z jeho pohledu jde stále jen o vysoké náklady.

Nejprve uchopím tuto problematiku z teoretického hlediska, po nastudování odborné literatury poukážu na význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro firmy a popíši cyklus systematického vzdělávání pracovníků a jeho fáze.

V praktické části své práce představím společnost Moravel a.s. Využiji interní materiály, popíši současný přístup ke vzdělávání, provedu analýzu jednotlivých fází systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, používané formy a metody vzdělávání.

Na závěr, na základě podkladů z odborné literatury a získaných informací z interních materiálů, navrhu doporučení či zlepšení, která by měla zefektivnit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je popsat, analyzovat a zhodnotit současný používaný přístup ke vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 31-32

Moravel a.s. a na základě získaných poznatků nabídnout případná doporučení a zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Význam lidských zdrojů v organizaci

Doba, kdy byl nejdůležitějším aktivem společnosti majetek, je pryč. V současnosti některé společnosti již nevlastní hmotný majetek, ale zdrojem jeho výhody proti konkurenci jsou jejich zaměstnanci a jejich znalosti, kdy vzdělávání je klíčové a stává se zdrojem konkurenční výhody. K plnění strategických cílů již nestačí jen získané technologie, ale především kvalifikovaní pracovníci, jejich zkušenosti, tvořivost, myšlenky.²

Celková **tržní hodnota podniku** je dle Armstronga tvořena nehmotným majetkem, tedy intelektuálním kapitálem, dále hmotným majetkem a finančními zdroji.³

- **Finanční kapitál** je tvořen penězi či cennými papíry.
- **Intelektuální kapitál** tvoří znalosti, které jsou využívány k vytváření bohatství společnosti.⁴ Armstrong jej definoval jako nehmotný majetek, zásoby a toky znalostí, které má společnost k dispozici.⁵

Podle Vodáka, i kdyby byl v současné dynamické době podnik vybaven nejmodernější technologií, bez lidí, jako nositelů lidského kapitálu by tyto technologie nebyly vůbec vytvořeny nebo by byly nevyužité. Lidé jsou pokládáni za nejcennější zdroj každé organizace a představují tu část podniku, která je schopna se inovovat, učit, myslet kreativně a realizovat změny.⁶

Lidský kapitál je souhrn vrozených a získaných dovedností, postojů, kompetence, schopnosti a znalosti zaměstnanců. Pro podnik představuje důležitý faktor budoucí prosperity a zajišťuje jeho dlouhodobé přežití.⁷ Lidský kapitál se zvyšuje vynakládáním peněžních i nepeněžních prostředků za účelem budoucích výnosů. Tyto investované prostředky jsou buď jednorázové, nebo dlouhotrvající aktivity, kdy se výsledek této činnosti projeví

² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 13

³ ARMSTRONG, M., 2007, s. 71

⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 18-19

⁵ ARMSTRONG, M., 2007, s. 71

⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 24

⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 19

až v rámci časového úseku, přičemž vynaložené finanční prostředky se považují za investici, nikoli za spotřebu. Lidský kapitál představuje pro firmu zásobu bohatství tím, že je zdrojem jeho příjmů, investice do kvalifikace je možno postavit na stejnou úroveň a srovnávat s investicemi do hmotného kapitálu.⁸

Lidský potenciál je aspekt kapitálu, který organizace musí rozvíjet a který v případě jeho efektivního využívání vedou podnik kupředu. Je potřeba ho analyzovat a rozvíjet jak výběrem zaměstnanců, tak rozvojem těch správných.⁹

Lidské zdroje jsou charakterizovány jako lidé v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu a lidského potenciálu.¹⁰ Dostávají do pohybu další zdroje a určují jejich využití. Proto lidské zdroje „představují to nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.“¹¹ K řízení lidských zdrojů musí být ovšem využit strategický přístup, jinak zůstává řízení lidských zdrojů jen souborem na sobě nezávislých činností.

Výše uvedené píše i Koubek, který tvrdí, že společnost může existovat jen za předpokladu, když úspěšně zvládne „nahromadit, propojit, uvést do pohybu a využít tyto čtyři zdroje:“¹²

- a) materiální zdroje (stroje atd.);
- b) finanční zdroje;
- c) informační zdroje;
- d) lidské zdroje.“

⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 25-27

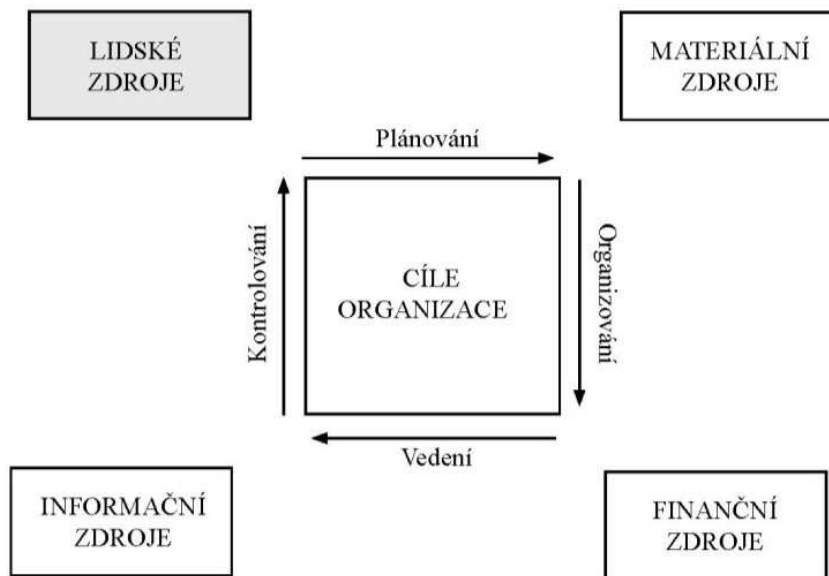
⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 19

¹⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 28

¹¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 29

¹² KOUBEK, J., 2001, s. 13

Obrázek č. 1: Zdroje organizace a proces řízení¹³



Poslání, vize a strategie

Důležitou roli ve společnosti zastává i poslání a vize. Vychází z nich totiž strategie společnosti a následně tedy i strategie vzdělávání,¹⁴ která, když je kvalitní, napomáhá k dlouhodobému rozvoji společnosti.¹⁵

- Poslání odpovídá na otázku, z jakého důvodu podnik existuje.
- Vize předurčuje, čeho chce firma dosáhnout, zaměřuje se na směr jejího budoucího vývoje.¹⁶

¹³ KOUBEK, J., 2001, s. 13

¹⁴ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 32

¹⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 47

¹⁶ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 33

2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Koubek rozlišuje tři přístupy společností ve vztahu ke vzdělávání. První skupina společností, kam řadí především menší, klade důraz na získávání a výběr již „hotových“, odborně připravených kvalifikovaných zaměstnanců. Další skupina společností se přikloní ke vzdělávání svých zaměstnanců, až když to vyžaduje naléhavost situace. Vzdělávání je tedy náhodné, nepravidelné, jednorázové. Třetí a poslední skupinou, která se dle Koubka týká většiny společností, se vzdělávání svých pracovníků věnuje trvale, má zaměstnance, kteří jsou pověřeni zabýváním se touto problematikou a mají koncepci vzdělávání.¹⁷

V procesu vzdělávání a formování pracovních schopností sehrávají firmy stále větší roli. Jak uvádí Koubek, „základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoli organizace je flexibilita a připravenost na změny“.¹⁸ Důležitá je tedy již zmíněná flexibilita organizace, flexibilitu organizace ovšem dělají právě flexibilní zaměstnanci, kteří jsou na změny připraveni a nejen, že je akceptují, ale hlavně také podporují. Proto je pravděpodobně nejdůležitější personální práci péče o formování pracovních schopností zaměstnanců společnosti.¹⁹

Součástí strategie a politiky společnosti by mělo být vzdělávání a rozvoj jejích zaměstnanců.²⁰ Jak uvádí Bartoňková „strategický záměr firmy, její poslání, vize a úkoly z nich vyplývající vyžadují od zaměstnanců určitou množinu kompetencí, bez kterých není možné dané poslání a vizi uskutečnit“.²¹ Strategický záměr nám ukazuje, které kompetence jsou potřeba, aby byl zajištěn úspěch realizovaných rozhodnutí. Tyto kompetence se musejí dále rozvíjet, aby přispěly k realizaci a implementaci strategie,²² k čemuž je nejlepší využít „systematického, popřípadě systémového a plánovaného přístupu ke vzdělávání.“²³ V kontextu vzdělávání musejí majitelé a manažeři

¹⁷ KOUBEK, J., 2001, s. 243

¹⁸ KOUBEK, J., 2001, s. 237

¹⁹ KOUBEK, J., 2001, s. 237

²⁰ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 181

²¹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 106

²² BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 105

²³ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 108

společnosti hledat odpověď na otázku: „Co by měli lidé ve firmě znát a umět, abychom jako firma byli konkurenceschopní?“²⁴

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je zaměřeno na formování širších pracovních schopností, zaměřuje se tedy také na formování charakteristik osobnosti, které jsou podstatné pro mezilidské vztahy v práci, pracovní týmy apod. Do celého systému firemního vzdělávání zaměstnanců patří následující činnosti – „orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.“²⁵ Většina vzdělávacích aktivit se zaměřuje na rozvoj znalostí (fakta, pravidla, postupy...), dovedností (manuální, počítačové, interpersonální...), postojů (k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k firmě, k lidem...)“²⁶

Při přípravě vzdělávání je velmi důležité se vyhnout tzv. „modelu deficitu“, který znamená, že vzdělávání dává pouze do pořádku to, co bylo špatně a již se nezajímá o uspokojování potřeb učení a potřeb rozvoje, tedy přípravou zaměstnanců v organizaci na to, aby byli v budoucnosti připraveni a ochotni přijmout více povinnosti a odpovědnosti.²⁷ Proto by se měl při firemním vzdělávání uplatňovat hlavně strategický, kompetenční a systematický přístup,²⁸ kterému se budu věnovat v samostatné kapitole.

Bláha, který se zabýval mimo jiné vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v malých a středních firmách, stanovil pět důležitých osob organizace, na kterých závisí úspěšnost vzdělávání.²⁹ Jsou to:

- „majitel firmy (popř. TOP manažer),
- liniovní manažeři ve firmě,
- manažer (příp. zaměstnanec) pověřen přípravou vzdělávacího programu – tzv. „manažer vzdělávání“,
- lektor – trenér,

²⁴ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 181

²⁵ KOUBEK, J., 2001, s. 243

²⁶ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 182

²⁷ ARMSTRONG, M., 2007, s. 498

²⁸ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 130

²⁹ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 196

- posluchač³⁰.

Význam vzdělávání Koubek vidí v důležitosti vztahu dynamiky a struktury rozvoje pracovních schopností, který by měl být neustále v určitém předstihu v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky, která je využívána v organizaci. To vše za účelem, aby zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na požadavky a potencionální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení v organizaci.³¹

Jak uvádí Koubek, v současné moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců neustále mění, a aby byl člověk zaměstnatelný, musí tyto své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. „Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání.“³² Nyní se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. Jak uvádí Kubátová, doba jistoty práce po celý život je již minulostí, v současnosti již spíše mizí hranice mezi domovem a prací a doba omezeného úsilí se změnila na nutnost neustálého úsilí.³³ Zaměstnanci by si měli uvědomit, že „znalosti ve věku informačních systémů zastarávají tak velmi rychle, že trh bude ochoten platit jen takové pracovní síle, která disponuje žádanými kompetencemi a stále si je zdokonaluje“.³⁴

Mezi hlavní důvody, proč se organizaci musejí věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, aby byly úspěšné a zajistily si svou konkurenceschopnost, patří zejména změny vyvolané vznikem nových technologií a postupů, se kterými se organizace musejí vyrovnávat, a dále dopady proměnlivého podnikatelského prostředí, stejně tak i trhu a potřeb zákazníka. Stále častěji dochází uvnitř společnosti k organizačním změnám, mění se organizace výroby, práce či způsobu řízení. A v neposlední řadě stojí

³⁰ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 186-187

³¹ KOUBEK, J., 2001, s. 237

³² KOUBEK, J., 2001, s. 237

³³ KUBÁTOVÁ, H., 2010, s. 89-93

³⁴ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT B., 2001, s. 58

za zmínku také skutečnost, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců napomáhá vytvářet pověst organizace a tudíž usnadňuje získávání nových zaměstnanců.³⁵

Personální činnosti – vzdělávání pracovníků

V oblasti personální práce se vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj stává jednou z nejdůležitějších personálních činností, na kterou klade velký důraz moderní řízení lidských zdrojů a která má zároveň vliv na ostatní personální činnosti, kupříkladu analýza pracovního místa vytvořená při vzdělávání ulehčuje „tzv. šití pracovních úkolů na míru“, vzdělávání dále usnadňuje personální plánování, rozmisťování, získávání a výběr zaměstnanců (snižuje závislost organizace na omezených pracovních zdrojích, které jsou na trhu práce, umožňuje pokrytí potřeb organizace vnitřními zdroji), zvyšuje atraktivitu organizace (tím přiláká schopné nové zaměstnance), zlepšuje pracovní výkon pracovníků a kromě dovedností a schopností formuje i osobnost zaměstnance, což se pozitivně projeví v oblasti pracovních, mezilidských vztahů. Vzdělávání je také výrazem péče o zaměstnance, zesílí uspokojení pracovníků z vykonávané práce a ztotožnění s cíli organizace. V neposlední řadě zvýšení kvalifikace díky vzdělávání vede k vyšším výdělům, ty zaměstnance dále motivují k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání.³⁶

³⁵ KOUBEK, J., 2001, s. 237-238

³⁶ KOUBEK, J., 2001, s. 261-263

Obrázek č. 2: Propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností³⁷

vyhledávání pracovníků	⇐	možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	⇐	F
	⇒	dodává pracovníky pro vzdělávání	⇒	V
přijímání a rozmístování	⇐	umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	⇐	F
	⇒	vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	⇒	V
orientace, adaptace	⇐	urychluje proces adaptace a zapracování	⇐	F
	⇒	rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání	⇒	V
plánování osobního rozvoje	⇐	umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti	⇐	F
	⇒	zaručuje individuální, cílené vzdělávání	⇒	V
hodnocení výkonu	⇐	pomáhá k dosažení lepších výkonů	⇐	F
	⇒	je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity	⇒	V
odměňování	⇐	další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	⇐	F
	⇒	možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	⇒	V
pracovní podmínky a vztahy	⇐	kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový	⇐	F
	⇒	dobré podmínky iniciují zájem o setrvání a zvýšení kvalifikace	⇒	V

³⁷ PALÁN, Z., 2002, s. 157

3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Vodák a Kuchaříková definují vzdělávací firemní systém jako opakující se cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky organizace, politiky společnosti obecně a je zaměřen na cíle firemní strategie.³⁸ Klíčovým důvodem využití systému firemního vzdělávání je odstraňování rozdílů mezi tím, co je (tedy co má organizace k dispozici) a mezi tím, co je požadováno (tedy tím co organizace potřebuje).³⁹

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Za nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je považováno systematické vzdělávání, které autoři Koubek, Vodák a Kuchaříková⁴⁰ definují jako „neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“.⁴¹ Systematické vzdělávání se také neustále zlepšuje tím, že zkušenosti z předchozího cyklu jsou využity v cyklu následujícím.⁴² Pro společnost systematické vzdělávání představuje „jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů“, kterými jsou plněny primární úkoly personální práce.⁴³

Systematické vzdělávání má mnoho předností. Systém vzdělávacího procesu se neustále zdokonaluje, a to využitím zkušenosti z předchozích cyklů v následujících. Organizace stále disponuje odborně připravenými zaměstnanci, jejichž pracovní schopnosti jsou formovány s ohledem na specifické potřeby organizace, tím se společnost vyhne obtížnému vyhledávání na trhu práce a umožní efektivně pokrýt potřeby společnosti nalezením pracovníků z vnitřních zdrojů. Neustále pracuje na zlepšení kvalifikace, znalosti, dovednosti, celkové osobnosti, dále zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb více než jiné možnosti

³⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 65

³⁹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 110

⁴⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 65

⁴¹ KOUBEK, J., 2001, s. 244

⁴² BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 109-110

⁴³ KOUBEK, J., 2001, s. 246

vzdělávání. Má jednak vliv na zlepšení pracovních a mezilidských vztahů, tak na vylepšení vztahu zaměstnanců ke společnosti. Zvyšuje motivaci, sociální jistotu a jednotlivcům jejich tržní cenu a potencionální šance uplatnění jak ve společnosti, tak na trhu práce. Ovlivňuje rychlost personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, kteří mají větší šanci na funkční a s tím související mzdový postup. Oproti jiným možnostem vzdělávání jsou také náklady na jednoho zaměstnance v průměru nižší.⁴⁴

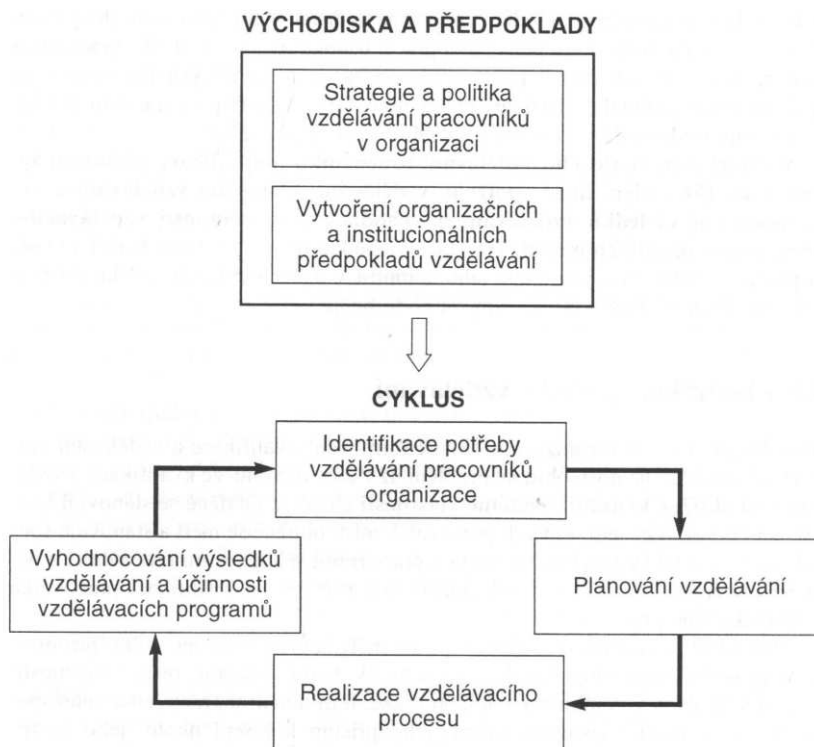
V dalších podkapitolách se budu podrobněji zabývat jednotlivými fázemi systematického vzdělávání, jehož základní kroky dle Armstronga jsou:

- „definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřební, neboli plánování vzdělávání,
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání neboli realizace vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivity“.⁴⁵

⁴⁴ KOUBEK, J., 2001, s. 244-245

⁴⁵ ARMSTRONG, M., 2007, s. 496

Obrázek č. 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci⁴⁶



První a nejdůležitější fází cyklu je identifikace potřeb, během které se zjišťují cíle vzdělávání. Dále následuje plánování vzdělávání, vypracovávají se kalkulace, časové plány, vybírají se účastníci vzdělávání, obsahy, oblasti, metody atd. Třetí fáze je realizace vzdělávání. Poslední fáze je vyhodnocení výsledků vzdělávání programu a metod, které byly použity.⁴⁷ Všechny fáze rozhodují o podobě procesu vzdělávání a také ovlivňují jeho účinnost ve všech dalších cyklech vzdělávání zaměstnanců.⁴⁸

⁴⁶ KOUBEK, J., 2001, s. 245

⁴⁷ KOUBEK, J., 2001, s. 244

⁴⁸ KOUBEK, J., 2001, s. 246

3.1 Fáze identifikace potřeb

Prvním krokem v systému vzdělávání je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, která je považována za nejkritičtější a nejdůležitější, případná chyba v této části se totiž projeví ve všech následujících krocích.⁴⁹

Pojem potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje na nejobecnější rovině „jakoukoliv disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému; na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn“.⁵⁰ Vzdělávací potřeby vznikají v situaci, kdy nastane změna ve vnějším nebo vnitřním prostředí.⁵¹

Dle Koubka je identifikace založena na odhadech, má tedy spíše povahu experimentu.⁵² Jde o porovnání zjištěných informací o aktuálním stavu znalostí, schopností, dovedností a výkonností zaměstnanců a týmů s údaji, které jsou požadovány.⁵³ Tzn. „rozdíl mezi tím, , co je“ a tím, co je žádoucí“.⁵⁴ Výstupem analýzy je tedy identifikace mezer ve výkonnosti, kdy se musíme zaměřit na ty, které je možné odstranit pomocí vzdělávání,⁵⁵ zda nejde např. o organizační problém, který lze řešit změnou organizační struktury, pravomocí atd.⁵⁶ Tedy, že splňují tyto dvě podmínky:⁵⁷

- První podmínka: Očekávaný či současný snížený výkon je neefektivněji a nevhodněji řešitelný vzděláváním.
- Druhá podmínka: Pracovní cíle, ať aktuální či budoucí, jsou zřetelně propojeny s cíli organizace. V případě, že se chystá řešené pracovní místo zrušit, není důvod hledat řešení vzděláváním.

⁴⁹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 118

⁵⁰ KOUBEK, J., 2001, s. 246

⁵¹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 119

⁵² KOUBEK, J., 2001, s. 246

⁵³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 69

⁵⁴ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 119

⁵⁵ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 118

⁵⁶ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 183

⁵⁷ BUCKLEY, R., CAPLE, J., 2004, s. 32

Vzdělávací potřeby dělíme na:⁵⁸

- **reaktivní neboli výkonnostní:** řeší okamžitý pokles výkonnosti či produkce, který vznikl nedostatkem ve vzdělávání (zjištění pomocí terénního šetření)
- **proaktivní:** souvisí s podnikovou strategií, potřeby se odhadují dopředu pomocí předpokladu technického vývoje či personálních změn.

Pro samu identifikaci vzdělávacích potřeb máme dvě základní možnosti.

Kvantitativní sociologický výzkum je založen na šetření v terénu, informace o vzdělávacích potřebách získáme přímo od daného zaměstnance, jeho kolegy, nadřízeného, podřízeného, klienta atd., s využitím dotazníku, rozhovoru, pozorování.⁵⁹ Výstupem a velkou výhodou je zjištění skutečné aktuální vzdělávací potřeby šité na míru konkrétního zaměstnance. Ovšem tento výzkum je velice náročný na přípravu a je využitelný jen v přípravě určité vzdělávací akce.

Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci představuje práci s dokumenty a literaturou. Zjistíme obecné požadavky na dané pracovní místo, tedy tzv. kostru kompetencí, určíme specifický soubor kompetencí, vytvoříme tzv. kompetenční model.⁶⁰

Než budu pokračovat dále, považuji za důležité vymezit termín kompetence.⁶¹ Kubeš, Spillerová a Kurnický ji definují ve dvou významech, první jako pravomoc, oprávnění, ve smyslu, kdy někdo může překročit své pravomoci (tedy kompetence). V tomto významu představuje to, co je člověku dáno zvenku, na základě shody s druhými. Druhý význam je mít schopnost vykonávat určitou činnost, být kvalifikovaný v příslušné oblasti.⁶² Hroník ji definuje jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle, pomocí kterých dosahujeme

⁵⁸ BUCKLEY, R., CAPLE, J., 2004, s. 33

⁵⁹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 122

⁶⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 44

⁶¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 14

⁶² BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 84

efektivních výkonů“.⁶³ Nejširší pojetí popisuje Kubeš, Spillerová, Kurnický: Kompetence je dle něj jako „deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem“.⁶⁴

Kompetenční model má mnoho výhod, hlavní je jeho využitelnost i v dalších personálních činnostech jako je plánování kariéry, hodnocení zaměstnanců či dokonce při jejich výběru atd. Tento přístup je v praxi využíván častěji pro své výše zmíněné výhody, někdy je doplněn i uskutečněním kvantitativního průzkumu.⁶⁵

Kompetence můžeme členit „na prahové kompetence (někdy nazývané jako základní)“ tedy základní, které daný zaměstnanec na své pozici potřebuje jako minimální, aby mohl plnit pracovní úkoly, které mu byly přiděleny (u personalisty se jedná o znalost zákoníku práce a vést výběrové řízení) a „odlišující kompetence (někdy nazývané jako kompetence vysokého výkonu)“ – tedy kompetence, které odlišují výkony nadprůměrné od průměrných. Jsou nástavbou prahové kompetence.⁶⁶

Když jsou nám známy nároky, které na zaměstnance klade nebo v budoucnosti bude klást jeho konkrétní pozice, vyžadované kompetence identifikujeme.⁶⁷ Dále jednotlivé kompetence uspořádáme, vytvoříme kompetenční model, který pak vytváří ve společnosti „most“ mezi podnikovou a personální strategií.⁶⁸ Zajištěním kompetenčního modelu již můžeme dále řídit výkonnost rozvíjením patřičných kompetencí.⁶⁹

Kompetenční model má být: „propojující (návaznost na strategii společnosti), uživatelsky přátelský (nejpodstatnější, musí být srozumitelný a sdílný), jednotný (fungující napříč společností), široce využitelný (zohledňuje všechny oblasti od výběru, hodnocení, rozvoje a vzdělávání a někde i pro odměňování) a sdílený (aktivní podpora)“.⁷⁰

⁶³ HRONÍK, F., 2007, s. 61

⁶⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 26

⁶⁵ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 122

⁶⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 32

⁶⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 27

⁶⁸ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 96

⁶⁹ HRONÍK, F., 2007, s. 73

⁷⁰ HRONÍK, F., 2007, s. 71

Existují tři typy kompetenčního modelu:⁷¹

- **Model ústředních kompetencí:** Stejné kompetence pro všechny zaměstnance jedné společnosti.
- **Specifický kompetenční model:** Kompetence vyžadované na konkrétní pracovní pozici ve společnosti, se zaměřením na zvýšení efektivity práce. Skládá se z mnoha informací, výstupem je popis žádaného chování pracovníka na určité pozici.
- **Generický kompetenční model:** Kompetence nezbytně důležité v každé společnosti. Společnosti přebírají tyto vytvořené modely, ovšem není v něm zohledněna individualita.

K vytvoření kompetenčního modelu existují tyto tři přístupy:⁷²

- **Preskriptivní, neboli „vypůjčený“ přístup** – v případě, kdy se společnost rozhodne nevytvářet svůj kompetenční model, který by vycházel z její strategie, kultury a tržních podmínek, ale využije model již hotový.
- **Kombinovaný přístup** – již vytvořený model společnost přizpůsobuje svým specifikům.
- **Přístup šitý na míru** – kompetence nejsou známy ani definovány, hledá a identifikuje ty projevy chování zaměstnance, které na dané pracovní pozici zajišťuje nadstandardní výkon.

Proces vytvoření kompetenčního modelu se skládá z pěti fází: přípravné, skladování dat, analýzy a kvalifikace informací, dále popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu a na závěr ověření a validizace kompetenčního modelu,⁷³ kde se využívá hlavně 360 stupňová zpětná vazba a jejím výstupem je vznik kompetenčního modelu, na jejichž podkladě se rozhodneme, které kompetence jde rozvíjet vzděláváním a pro které je dále možno připravit a zrealizovat dané vzdělávání.⁷⁴

⁷¹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 98

⁷² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 63

⁷³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 63

⁷⁴ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 102-103

Společnost využitím řízení podle kompetencí neodstraní pouze problém, ale současně si zajistí kompetence k řešení celé řady dalších podobných problémů.⁷⁵

3.2 Fáze plánování vzdělávání

Po identifikaci vzdělávacích potřeb následuje plánování vzdělávání zaměstnanců. Plán vzdělávání obsahuje všechny vzdělávací aktivity společnosti, které jsou určeny k realizaci v určitém období, vzniká na základě identifikace rozdílů mezi požadovanou a reálnou výkonností zaměstnanců, které jde řešit vzděláváním.⁷⁶ Armstrong definuje plánované vzdělávání jako „promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu“.⁷⁷

Již při identifikaci vzdělávacích potřeb, vznikají předběžné plány programů a rozpočtů, ty se postupem času upřesňují až do finální verze. Dále se program blíže specifikuje, vymezují se oblasti vzdělávání, určují se účastníci vzdělávání, jejich počet, metody a časový plán akce.⁷⁸

Vytvoření plánů vzdělávání se skládá ze tří fází, které nyní blíže objasním. První fáze plánu vzdělávání je **přípravná**, ve které se specifikují potřeby, analyzují se účastníci a určují cíle. Následuje fáze **realizační**, během této etapy se stanovují formy, metody a techniky vhodné pro vzdělávání. Zpracovávají se jednotlivé části projektu vzdělávání a realizace, určují se úkoly a způsoby, jakými bude vzdělávání probíhat, ustanovuje se pořadí témat. Závěrečná třetí etapa vytvoření plánu vzdělávání je **zdokonalování**, tato fáze má pomoci ke zlepšení procesu vzdělávání, a také prověřit ekonomickou nákladovost, vybrané lektory, informovanost účastníků a celkové organizační zajištění. Obsahuje hodnocení v průběhu jednotlivých etap ve vztahu ke stanoveným cílům.⁷⁹⁸⁰

⁷⁵ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., 2005, s. 18

⁷⁶ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 112

⁷⁷ ARMSTRONG, M., 2007, s. 496

⁷⁸ KOUBEK, J., 2001, s. 249

⁷⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 80

⁸⁰ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 112

Autoři Vodák, Kucharčíková a Koubek⁸¹ se shodují na otázkách, na které by měl každý dobře vypracovaný plán vzdělávání odpovědět:⁸²

- „Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena? (Je-li vzdělávání realizováno pomocí externí organizace.)
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?“

Jakmile jsou identifikovány vzdělávací potřeby, stanoveny cíle a tedy i vzdělávací obsah, následuje výběr didaktických forem (volba průběhu vzdělávání, tedy zda bude vzdělávání probíhat v přímém kontaktu s lektorem či distančně), metod (postupy lektora ve vzdělávání) a v neposlední řadě výběr pomůcek a technik (audiovizuální atd.).⁸³

Didaktické formy

Didaktické formy dle Bartáka „představují určitý organizační rámec výuky, jinými slovy: relativně tvrdý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika)“.⁸⁴

Při volbě konkrétní formy vzdělávání je zapotřebí zohlednit dvě kritéria výběru. Prvním z nich je kritérium didaktické, což znamená naučit se v daném

⁸¹ KOUBEK, J., 2001, s. 250

⁸² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 81-82

⁸³ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 149

⁸⁴ BARTÁK, J., 2003, s. 92

čase co nejvíce, tedy umožnit vzdělávaným soustředit se. Konkrétně Mužík mezi didaktické formy řadí následující:⁸⁵

- a) přímá výuka neboli prezenční – tedy osobní kontakt lektora se vzdělávaným.
- b) kombinovaná forma – osobní kontakt lektora a vzdělávaného na vstupním či závěrečném semináři, zároveň je zvýšen podíl individuálního studia.
- c) distanční a korespondenční vzdělávání, e-vzdělávání.

Druhým kritériem je pak kritérium ekonomické, tzn. umět hospodařit s náklady, které jsou spojeny s uvolněním zaměstnance z práce, jeho ubytováním, cestovným či vytvořením e-learningového prostředí atd.

Metody vzdělávání

Bartoňková uvádí, že neexistuje žádná, která by byla jediná správná či univerzální – je rozdíl, zda bude metoda využita při předávání či osvojení vědomostí, znalostí nebo dovedností a rozvoji schopností či při ovlivňování postojů. U každé zvolené formy vzdělávání totiž můžeme využít vícero metod a výběr i jejich pořadí se odvíjí od identifikovatelných potřeb a cílů.⁸⁶

I přesto však Bartoňková na základě dostupných literárních zdrojů předkládá ucelený přehled klasifikací, jež lze ve firemním vzdělávání použít: „obecná klasifikace; klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých; klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky; klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání; klasifikace dle míry participace účastníka; klasifikace dle typu výuky; klasifikace dle přístupu (lektor/účastník); klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení; klasifikace dle intenzity inovace obsahu vyučování; klasifikace metod firemního

⁸⁵ MUŽÍK, J., 1998, s. 114

⁸⁶ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 150-151

vzdělávání dle činnosti; klasifikace metod firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu.“⁸⁷

Naopak Bláha a Koubek zjednodušeně uvádí, že metody vzdělávání se nejčastěji dělí dvěma způsoby, a to podle:

1. „aktivity posluchače, a to od pasivních metod výuky k aktivním (participativním) metodám“⁸⁸ (přednáška, videokonference, e-learning, skupinová diskuse, workshop, zpracování projektů, outdoor training, coaching, mentoring, rotace práce)⁸⁹
2. „místa, kde je vzdělávání realizováno.“ Koubek metody dle místa rozdělil na dvě velké skupiny⁹⁰, Bláha zmiňuje i kategorii třetí:⁹¹
 1. „Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“),“⁹² tyto metody jsou vesměs založeny na individuálním přístupu a partnerském vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.⁹³ Řadí se zde: instruktáž při výkonu práce, rotace práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, pracovní porady.
 2. „Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off on job“).“⁹⁴ Patří zde: přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, simulace, vzdělávání pomocí počítačů.
 3. Třetí zmiňovanou skupinou dle Bláhy jsou metody, které se využívají na pracovišti i mimo pracoviště např. učení

⁸⁷ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 152

⁸⁸ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 188

⁸⁹ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 188-189

⁹⁰ KOUBEK, J., 2001, s. 251

⁹¹ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 188-189

⁹² KOUBEK, J., 2001, s. 250

⁹³ KOUBEK, J., 2001, s. 254

⁹⁴ KOUBEK, J., 2001, s. 251

za pomoci výukových počítačových programů či zpracování projektů.⁹⁵

Vzhledem k obsáhlému množství klasifikací metod vzdělávání, se zaměřením pouze na jednu konkrétní, často uváděnou v odborné literatuře a to na klasifikaci dle místa vzdělávání, kterou blíže charakterizují.⁹⁶

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti patří:

- **Instruktáž při výkonu práce:** nejčastější a nejjednodušší metoda při nástupu nového pracovníka, předvedení pracovního postupu, vzdělávání pozorováním, napodobováním. Umožňuje rychle naučení, úzká spolupráce mezi zaměstnanci.
- **Coaching:** základem je podpořit rozvoj zaměstnance, dospět k jeho samostatnému kompetentnímu výkonu, stále komplikovanějších úkolů. Probíhá formou dlouhodobého vzájemného působení mezi koučem a koučovaným. Kouč je v pozici rádce, pomocníka, průvodce.⁹⁷
- **Mentoring:** obdoba coachingu, důležitá je správná volba mentora. Ten radí, stimuluje a usměrňuje.
- **Counselling:** Vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, nadřízeným a podřízeným. Vzdělávaný je aktivní, vyvíjí vlastní iniciativu, vyjadřuje se k problémům své práce, navrhuje řešení. Nevýhodou této metody je její časová náročnost, která může negativně ovlivňovat běžné pracovní úkoly.
- **Asistování:** v praxi často využívaná metoda, formuje pracovní schopnosti zaměstnance s důrazem na praktickou stránku. Zkušenému pracovníkovi je přidělen vzdělávaný zaměstnanec, pracovní postupy se učí asistováním při plnění pracovních úkolů, postupně se zvyšuje jeho samostatnost do chvíle, že již může vykonávat práci samostatně.

⁹⁵ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 188-189

⁹⁶ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 152

⁹⁷ TURECKIOVÁ, M., 2004, s. 103-104

Nevýhodou může být osvojení nežádoucích pracovních návyků. Informace totiž plynou pouze z jednoho zdroje. Metoda je využívána nejen při vzdělávání manuální práce, ale také při výchově řídicích zaměstnanců a specialistů, zejména tam, kde je předpoklad zaučení delší.

- **Pověření úkolem:** rozvinutí metody asistování, častěji se používá u řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Vzdělávaný zaměstnanec je na závěr svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splněním určitého úkolu. Má všechny potřebné podmínky, pravomoci, jeho výkon je monitorován. Učí se řešit úkoly a rozhodovat se samostatně a tvůrčím způsobem. Nevýhodou může být možnost neúspěchu nezaviněná pracovníkem, ovšem může ohrozit jeho sebedůvěru a důvěru nadřízených v jeho schopnosti.
- **Rotace práce:** podoba tzv. „vstupního kolečka“ nově nastupující zaměstnanec získává zkušenosti častou změnou pracovního místa, u manažerů je možnost využít této metody pro rozvoj jeho zkušeností s fungováním společnosti.⁹⁸
- **Pracovní porady:** metoda vhodná pro formování pracovních schopností zaměstnanců. Na poradách se vyměňují informace, seznamuje se s problémy jednotlivých pracovišť a celé organizace, zvyšuje se jak informovanost, tak pocit sounáležitosti. Neformální metoda, přispívá k rozšiřování znalostí nových a méně zkušených pracovníků. Porady musejí být dobře časově umístěné, nevýhodou se může stát i zkrácení doby, které mají účastníci na své pracovní povinnosti.⁹⁹

⁹⁸ TURECKIOVÁ, M., 2004, s. 104

⁹⁹ KOUBEK, J., 2001, s. 252-254

Mezi metody používané mimo pracoviště patří:

- **Přednáška:** zprostředkování informací, teoretických znalostí, nenáročná na technické vybavení. Nevýhodou jednostranný přesun informací, pasivita vzdělávaných.
- **Přednáška spojená s diskusí:** zprostředkovává především znalosti. Oproti přednášce již není účastník pouze pasivní, ale vyvíjí aktivitu, řeší se nápady a řešení problémů.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování):** názorné zprostředkování znalosti a dovednosti. Využívá audiovizuální techniku, počítače, trenažery, ukázky pracovních postupů, obsluhování jednotlivých zařízení. Vzdělávání probíhá ve výukových dílnách nebo podnicích, která tato zařízení vyrábějí. Výhodou je možnost vyzkoušet si své dovednosti bez rizik. Nevýhodou může být potencionální rozdílnost mezi výukovou dílnou, kde vzdělávání probíhá a skutečným pracovištěm.
- **Případové studie:** metoda využívaná především u vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Zdokonalují analytické myšlení a schopnosti nacházet řešení problémů. Předložení reálných nebo smyšlených organizačních problémů, jednotlivci nebo skupiny tyto problémy studují, diagnostikují a předkládají návrhy řešení. Variantami případových studií jsou **workshopy** (řešení problémů v týmu umožňuje komplexní pohled, řešení každodenních problémů) a **brainstorming** (účastníci jsou vyzváni k ústnímu či písemnému návrhu a určení způsobu řešení určeného problému. Dále je vedena diskuse, jsou probírána a dále optimalizovaná navrhovaná řešení. Tato metoda přináší nové nápady a podporuje kreativní myšlení.)
- **Simulace:** aktivní účast vzdělávaných, formují se jejich schopnosti vyjednat a rozhodovat. Vzdělávání obdrží podrobný scénář běžných situací vedoucího pracovníka a v určitém čase jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí.

- **Hraní rolí (manažerské hry):** metoda zaměřena na rozvoj praktických schopností, vzdělávání si osvojují určité sociální role, žádané sociální vlastnosti, při této metodě musí být aktivní a samostatní.
- **Vzdělávání pomocí počítačů:** řadí se mezi metody, jejichž používání v praxi stále více vzrůstá. Lze ji využít jak ke kolektivnímu, tak individuálnímu učení. Výhodou je okamžitá zpětná vazba, možnost přizpůsobení potřebám a schopnostem jednotlivců. Počítače vytvářejí za pomoci simulace pracovní situace, poskytují velké množství informací, grafů, schémat, testů a cvičení a umožňují průběžně hodnotit, jak probíhá proces osvojování dovedností a znalostí. Účastníci si mohou sami rozhodovat, kterou část dne se budou svému vzdělávání věnovat. Za pomoci internetu se může přenést i do soukromého času zaměstnance, aniž by mu to jakkoli vadilo, tímto se vzdělávání dostává na pracoviště i mimo pracoviště. Tato metoda vzdělávání je finančně velmi nákladná, musí být zajištěno jak technické vybavení, tak vzdělávací programy.¹⁰⁰

Metody jsou uspořádány od pasivnějších (orientovaných na znalosti) k aktivnějších (orientovaných spíše na dovednosti).¹⁰¹

Metody mimo pracoviště se převážně hodí k rozvoji pracovních schopností vedoucích pracovníků.¹⁰² Neměla by být použita jen jedna metoda, ale několik, které by se měly během vzdělávání měnit a také několikrát střídat.¹⁰³

Nedílnou součástí projektu vzdělávací akce je bezesporu i projekt ekonomický. Kalkulace nám pomáhá při rozhodování, dává nám podklad k výpočtu ekonomické výhodnosti a odpovídá na otázku, zda se příslušné činnosti účastnit, případně jaký bude její rozsah a použité prostředky.¹⁰⁴

¹⁰⁰ KOUBEK, J., 2001, s. 254-257

¹⁰¹ KOUBEK, J., 2001, s. 258

¹⁰² KOUBEK, J., 2001, s. 257

¹⁰³ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 152

¹⁰⁴ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 175

Aktivity související s realizací vzdělávání musíme vyjádřit v nákladech. Prokopenko-Kubr rozdělují náklady na fixní a variabilní.¹⁰⁵ Fixní náklady na program vzdělávání, tedy ty, které jsou pevně stanovené, nezávislé na změně počtu vzdělávaných zahrnují „náklady na lektora (mzdy, cestovné, ubytování), náklady na realizační tým (sekretariát, specialisté na audiovizuální techniku, překladatelé, tiskárna atd.), poplatky za výuku hrazené jiným institucím, nájemné za prostory pro výuku a zařízení, parkoviště, poštovné, telefonní poplatky atd.“¹⁰⁶ Oproti tomu variabilní náklady jsou charakteristické tím, že se na rozdíl od fixních nákladů zvyšují s počtem vzdělávaných. Řadí se zde „přeprava do místa konání a místní přeprava, náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách, diety a cestovné (přídavky při služebních cestách a zvláštní výdaje), stravování a ubytování (pokud nejsou propláceny diety a cestovné), finanční náhrady za knihy, společenské události a recepce, některé firmy rovněž do nákladů na účastníky započítávají hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců.“¹⁰⁷

Aby byl kurz ekonomicky efektivní, je potřeba dosáhnout „tzv. bodu zvratu fixních nákladů a účastnických poplatků“. Toho dosáhneme ve chvíli, „kdy je překročen počet účastníků, jejichž účastnické poplatky pokryjí fixní náklady kurzu“.¹⁰⁸

Při vytváření kalkulace nesmíme vynechat žádnou důležitou položku, která by mohla podstatným způsobem zkreslit náklady a mít vliv na investiční rozhodování, mezi které Bartoňková řadí zejména pronájem zařízení či čas na přípravu a tisk materiálů ke studiu.¹⁰⁹ Výsledkem předkalkulace je jeden z nejobtížnějších úkolů, tedy odhad čistého přínosu.¹¹⁰

Vyúčtování na konci vzdělávací akce je podkladem pro zjištění ekonomické efektivity. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, že výstupem vzdělávací akce je pro zaměstnance „poučení“, je velmi obtížné vyčíslit

¹⁰⁵ PROKOPENKO, J., KUBRT, M. a kol., 1996, s. 156

¹⁰⁶ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 176

¹⁰⁷ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 176

¹⁰⁸ PROKOPENKO, J., KUBRT, M. a kol., 1996, s. 163

¹⁰⁹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 175-176

¹¹⁰ BELCOURT, M., WRIGHT, P., 1998, s. 168

takovou činnost v ekonomickém smyslu.¹¹¹ Pro zpracování konečného vyúčtování vzdělávací akce je nejlepší využít schéma z předkalkulace, vedle sloupce s položkami „rozpočtu“ a „předkalkulace“, kde jsou uvedeny předpokládané částky zařadit sloupce „skutečnost“, tedy částky skutečně zaplacené a „platba“, tedy přijatá finanční plnění.¹¹²

3.3 Fáze realizace vzdělávání

Fáze realizace vzdělávání následuje po plánování vzdělávací akce. Do této fáze vstupuje hned několik důležitých prvků, které podstatně ovlivňují, jak bude realizace vzdělávací akce vypadat. Hlavně jsou to, jak uvádí Vodák a Kuchaříková:

- „cíle,
- program,
- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektoři“.¹¹³

K těmto výše zmíněným faktorům se nesmí opomenout ještě neméně důležité celkové organizační a finanční zabezpečení akce, které se difunduje všemi fázemi realizace, tedy fází:¹¹⁴

1. **Příprava:** Je třeba připravit vše k tomu, aby projekt vzdělávací akce a veškeré kroky, které obsahuje, mohly být realizovány. Obsahuje organizační zajištění celé akce, lektora, účastníků, studijních materiálů a pomůcek.

¹¹¹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 175

¹¹² BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 180

¹¹³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 83

¹¹⁴ HRONÍK, F., 2007, s. 162

2. **Vlastní realizace:** Začíná ve chvíli, kdy lektor dorazí na místo konání. Tato fáze obsahuje zahájení akce, monitorování a průběh, v případě výskytu nenadálých problémů jejich řešení atd.
3. **Transfer:** Obsahuje akce, které jsou určeny již během plánování či designování vzdělávací akce a které budou uskutečněny po ukončení kurzu, kdy by většina absolventů měla být motivován k vyzkoušení si získaných znalostí a dovedností.¹¹⁵

Obecně pro všechny realizace vzdělávacích akcí platí, že jednotlivé části kurzu by se měly soustavně monitorovat, tím se zajistí nejen jejich uskutečnění dle plánu, ale současně bude dodržen i rozpočet. Zároveň je efektivní každý kurz vzdělávací akce po ukončení, případně i v průběhu, vyhodnocovat, aby bylo prověřeno, do jaké míry splnil požadované výsledky.¹¹⁶

Dle Bartoňkové téměř každý, kdo realizoval vzdělávání, sdílí názor, že úspěch vzdělávací akce závisí z 90 % na organizaci a organizačním zajištění, jelikož celá organizace vzdělávací akce obsahuje velké množství činností, které jsou nezbytné pro úspěch realizace.¹¹⁷Jedná se o:

- „uzavírání smluv s lektory,
- evidence účastníků vzdělávací akce,
- zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce,
- příprava harmonogramu vzdělávací akce,
- zajištění tisku a kopírování studijních materiálů,
- zajištění prostor pro vzdělávací akci,
- evidence a platby lektorům, eventuálně dalším členům projektového týmu,
- evidence výstupů dané vzdělávací akce,
- zpracování evaluace,

¹¹⁵ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 167-168

¹¹⁶ ARMSTRONG, M., 2007, s. 507

¹¹⁷ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 168

- zpracování účetní bilance“.

Ještě bych doplnila dle Dvořákové:¹¹⁸

- vyjednávání podmínek u uzavírání smluv s lektory
- a zajištění dopravy a ubytování pro účastníky školení.

Abychom akci dobře organizačně zajistili, vyhnuli se improvizacím či případným konfliktům z nezvládnuté nečekané situace, jsou nám nápomocny nástroje tzv. časový a místní plán nebo Ganttův diagram. Písemné zpracování a dodržení časového a místního plánu vzdělávací akce je pro úspěch akce stěžejní. Zajistí přehled činností, které je potřeba udělat, a v případě vzniku problému kontakty, na koho se obrátit.¹¹⁹ Před začátkem vypracování Ganttova diagramu musíme mít předem identifikované veškeré klíčové činnosti projektu a mít představu o délce a časové posloupnosti. Ganttův diagram graficky zachycuje na dvou osách naplánované činnosti v čase, kdy na lineární ose jsou zachyceny jednotlivé projekty a na druhé zvolená časová doba např. měsíce či týdny.¹²⁰ Umožňuje plánovat stanovené činnosti, odhadovat dobu trvání jednotlivých bloků, sledovat minulé, současné a budoucí aktivity.¹²¹

3.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení/evaluace je poslední fází procesu systematického vzdělávání, který nám pomáhá zjistit, jestli byl identifikovaný problém vyřešen. Porovnáváme „cíle (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování)“ a hledáme odpověď na otázku, jak splnilo vzdělávání svůj účel.¹²² Pro správné vyhodnocení výsledků jak vzdělávání, tak vyhodnocování, zda byl vzdělávací program účinný, je důležité, abychom stanovili kritéria

¹¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, 2007, s. 294

¹¹⁹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 169

¹²⁰ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 173

¹²¹ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 175

¹²² BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 182

hodnocení.¹²³ Hodnotíme celý vzdělávací program, obsah vzdělávací akce, organizaci, realizaci, prostředí, lektory, materiály ke studiu, instituci.¹²⁴

Celý proces hodnocení je nejčastěji rozdělen na několik dílčích hodnocení, která jsou zaměřena na následující otázky:

- zda byly použity vhodné metody vzdělávání, adekvátní technické vybavení, časový plán a obsahová stránka,
- zjišťují se postoje a názory účastníků na danou vzdělávací akci,
- testováním se zjišťuje míra osvojených dovedností a znalostí,
- zkoumá se, zda účastníci vzdělávání využívají nabyté znalosti a dovednosti v praxi, při výkonu své práce a jakým způsobem se vzdělávací akce projevila v pracovním chování.¹²⁵

Dle Belcourta a Wrighta má hodnocení mnoho předností. S jeho pomocí zjistíme, zda uskutečněná vzdělávací akce splnila své cíle či vyřešila problém, identifikuje slabá a silná místa akce, pomáhá určit náklady a přínos, identifikuje pro manažery ty zaměstnance, kteří vzděláváním získali nejvíce, zvyšuje dosažení očekávaných výsledků a v neposlední řadě posílí důvěru v hodnotu a smysl firemního vzdělávání.¹²⁶

K hodnocení přínosu vzdělávací akce můžeme využít Kirkpatrickův model. V tomto procesu hledáme odpověď na čtyři klíčové otázky.¹²⁷

- **Úroveň 1. Reakce** – zjišťuje bezprostřední spokojenost, reakci účastníku na vzdělávání. Z reakcí získáváme zpětnou vazbu účastníků na obsah, použité metody, celkovou organizaci školení atd. Vytvoření formuláře (dotazníku), ze kterého získáme co nejvíce informací, který je ale zároveň časově nenáročný na vyplnění.
- **Úroveň 2. Hodnocení poznatků** – zjišťuje se míra splnění očekávaných cílů vzdělávání. Hodnotí se poznatky, znalosti, dovednosti, které účastníci získali, nebo zlepšili a jaký vliv mělo

¹²³ KOUBEK, J., 2001, s. 258

¹²⁴ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 182

¹²⁵ KOUBEK, J., 2001, s. 259-260

¹²⁶ BELCOURT, M., WRIGHT, P., 1998, s. 181

¹²⁷ ARMSTRONG, M., 2007, s. 508

vzdělávání na změnu jejich postoje. Oproti předchozí úrovni je hodnocení poznatků složitější a časově náročnější.

- **Úroveň 3. Hodnocení chování** – zkoumá míru změny chování absolventa na pracovišti, dále zjišťuje, zda účastníci uplatňují osvojené znalosti dovednosti a postoje při svém výkonu práce. „Předpokladem je, aby mohli účastníci v práci využít to, co se naučili a aby měli motivaci ke změně chování.“¹²⁸
- **Úroveň 4. Hodnocení výsledků** – Poslední úroveň Kirkpatrickova modelu je nejdůležitější a asi i nejsložitější etapa hodnocení výsledků. Je velmi obtížná, jelikož není snadné na této úrovni prokázat přínos vzdělávací akce.¹²⁹ „Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje, jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti předchozí úrovni.“¹³⁰

Ke změnám u zaměstnanců může dojít postupně a nenápadně, nemusejí se vždy projevit okamžitě po ukončení vzdělávací akce.¹³¹ Proto by mělo hodnocení vzdělávací akce zahrnovat nejen bezprostřední vyhodnocení programu po jeho skončení, „ale také zda podmínky ve firmě umožňují přenos – transfer získaných znalostí a dovedností a zda se mění chování zaměstnanců v požadovaném směru“.¹³²

Rozlišujeme evaluaci formativní a sumativní. Formativní neboli průběžné hodnocení probíhá již v průběhu vzdělávání, zvyšuje motivaci vzdělávaných, dále hodnotí množství nabytých znalostí, kvalitu lektorů, komunikaci, účastníky, prostředí, pomáhá nám odhalit problémy v průběhu vzdělávací akce a umožňuje nám tyto nedostatky napravit. K formativnímu hodnocení můžeme využít testy, dotazníky, pozorování či rozhovory. Oproti tomu hodnocení sumativní je celkové, probíhá na konci vzdělávací akce,

¹²⁸ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 185-186

¹²⁹ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 185-186

¹³⁰ ARMSTRONG, M., 2007, s. 508

¹³¹ KOUBEK, J., 2001, s. 260

¹³² BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 185

je tedy finální. Z tohoto důvodu ovlivňuje až následující vzdělávací akci.
K této evaluaci můžeme použít hlavně testy, pozorování, dotazníky aj.¹³³

¹³³ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 184-185

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti Moravel a.s.

Společnost Moravel a.s., se sídlem Sladkovského 696/42, Olomouc, vznikla dne 30. 4. 1992, jednorázově transformací ze státního podniku Drobné zboží Olomouc na základě privatizačního projektu podle zákona č. 92/91 Sb. Základní kapitál společnosti je ve výši 64 380 000 Kč.¹³⁴ Společnost je složena ze dvou velkoobchodních závodů, kdy jeden sídlí v Olomouci, druhý v Opavě a vlastní síť maloobchodních jednotek.¹³⁵ „Společnost zaměstnává 181 zaměstnanců“ (k 31. 12. 2014).¹³⁶

Hlavním předmětem podnikání obchodní společnosti je velkoobchod a maloobchod, tedy koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Tato činnost představuje 91 % výnosů společnosti. Dále silniční motorová doprava (do 3,5 t), montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, hostinská činnost, pekařství, cukrářství a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.¹³⁷

Jak jsem již uvedla v kapitole 1.1, důležitou roli ve společnosti zastává i poslání a vize, ze které vychází strategie společnosti a tedy i strategie vzdělávání. Proto nyní poslání i vizi společnosti Moravel a.s. uvedu:

- **Poslání: Pomocí produktů, které organizace poskytuje.** „Uspokojovat potřeby občanů a odběratelů na trhu prodejem zboží (papír, ŠKP, polygrafie, hračky, sport).“¹³⁸
- **Vize:** „Udržet pozici firmy, jako jednoho z největších dodavatelů v našem sortimentu na Moravě a rozšíření sítě maloobchodních prodejen.“¹³⁹

Strategické zaměření organizace na delší období je dále pokračovat v rozvoji podnikatelských aktivit. Snahou je rozšířit síť vlastních prodejen,

¹³⁴ Moravel a.s., Zakládací listiny

¹³⁵ Moravel a.s., Výroční zpráva 2013 – účetní závěrka

¹³⁶ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹³⁷ Moravel a.s., Výpis z Obchodního rejstříku

¹³⁸ Moravel a.s., Zakládací listiny

¹³⁹ Moravel a.s., Zápis z valné hromady 2013

především ve spádové oblasti obou velkoobchodů a i přes postupující krizi zajistit ziskové hospodaření. Současně realizovat úpravy maloobchodních sítí s cílem nabídnout zákazníkům větší komfort při nákupu. Z větších akcí se předpokládají rekonstrukce prodejen.¹⁴⁰

Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejsou součástí strategie a budoucích plánů společnosti.

4.1 Lidské zdroje a organizační struktura

Společnost je dělena na ekonomický úsek (předseda představenstva, účetní, personalista/mzdová účetní, ekonomičtí referenti), obchodní úsek (nákupčí a jejich asistenti), prodejní úsek (vedoucí a prodejci na velkoobchodě), maloobchod (manažer/ka, vedoucí a zástupce prodejny, prodavačky) a úsek technický (sklad, oddělení IT). Ke konci roku 2014 zaměstnávala 181 zaměstnanců.¹⁴¹ V tabulce blíže uvádím počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních.

Tabulka č. 1: Rozmístění lidských zdrojů dle úseků¹⁴²

Rozmístění lidských zdrojů dle úseků	
Úsek	Počet
Vedení společnosti	6
Ekonomický úsek	9
Obchodní úsek	8
Prodejní úsek	14
Úsek maloobchodu	116
Technický úsek	28
CELKEM	181

¹⁴⁰ Moravel a.s., Zápis z valné hromady 2014

¹⁴¹ Moravel a.s., Personální útvar

¹⁴² Moravel a.s., Personální útvar

Důležitá je pro společnost také organizační struktura, viz příloha č. 1, která, jak uvádí Vochozka, Mulač a kolektiv, je mechanismem sloužícím ke koordinaci a řízení aktivit členů společnosti tak, aby společnost směřovala k dosahování svých cílů.¹⁴³

4.2 Přístupy společnosti k otázkám vzdělávání a rozvoje

Na úvod této kapitoly bych představila personální oddělení společnosti, abych dále mohla objasnit přístup společnosti k otázkám vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců. Organizace má vlastní personální a mzdové oddělení, kde zaměstnává dvě pracovnice, spadající pod ekonomický úsek. Pracovní náplně těchto zaměstnankyň jsou téměř shodné z důvodu zástupu v době nepřítomnosti. Jejich práce je rozdělena dle oblastí. Jedna zpracovává úsek Moravskoslezského kraje a druhá má na starost zaměstnance kraje Olomouckého. Obě zaměstnankyně zpracovávají ve svém svěřeném úseku mzdy a zároveň zajišťují veškerou personální agendu spojenou s výběrem, nástupem a výstupem zaměstnanců.¹⁴⁴

Systematickým vzděláváním zaměstnanců v Moravel a.s. se tedy doposud nikdo nevěnoval. Dle vedení společnosti jsou zaměstnanci „důležití, ale prostřednictvím mzdy představují pro společnost náklad, stejně jako výdaje za jejich vzdělávání jsou pro společnost také nákladová položka. Zaměstnanci by se měli vzdělávat také sami, aby dobře vykonávali svou práci, za kterou pobírají mzdu a byli zaměstnatelní.“¹⁴⁵

Společnost se řadí mezi organizace,¹⁴⁶ které kladou vysoké nároky na získávání a výběr svých zaměstnanců, vybírání jsou uchazeči, kteří mají požadované vzdělání a kvalifikaci, k případnému vzdělávání formou školení je přistoupeno až v případě zjištěných mezer v odborných znalostech a snížení výkonnosti.¹⁴⁷

¹⁴³ VOCHOZKA, M., MULAČ P. a kol., 2012, s. 355

¹⁴⁴ Moravel a.s., Rozhovor s předsedou představenstva

¹⁴⁵ Moravel. a.s. Rozhovor s předsedou představenstva

¹⁴⁶ KOUBEK, J., 2001, s. 243

¹⁴⁷ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

Do roku 2013 zaměstnanci absolvovali pouze vstupní školení BOZP/PO a školení k získání oprávnění používat služební automobily a pracovníci skladu vysokozdvizné vozíky. V průběhu zaměstnání byla dále pracovníkům poskytována odborná školení z důvodu změn ve vnějším prostředí resp. v legislativě a povinná pravidelná školení k prodloužení dříve zmíněných oprávnění. Pro pracovníky v obchodním úseku, pod který spadají jak nákupčí, obchodníci, tak prodejci, bylo vzdělávání zajišťováno na žádost přímého nadřízeného z důvodu poklesu výkonnosti daného pracovníka nebo na vlastní žádost a ve velmi omezené míře, jednalo se jen o dvoudenní kurzy práce na PC.¹⁴⁸ Ve shrnutí tedy vzdělávací potřeby vyplynuly ze změny legislativy, dodržení zákonných předpisů, identifikoval je přímý nadřízený nebo zaměstnanec sám.

Jak jsem již zmínila v kapitole 3.1, o veškerých výdajích společnosti, a tedy i těch vztahujících se ke vzdělávání, rozhoduje předseda představenstva.¹⁴⁹ Po schválení vzdělávací potřeby je pověřen pracovník k zajištění daného kurzu. Zatímco školení týkající se oprávnění používat služební automobil a vysokozdvizné vozíky zajišťuje pracovník technického úseku, ostatní vzdělávací kurzy společnosti, které jsou již zaměřeny na získání či prohloubení znalosti či dovednosti, zajišťuje pracovník personálního oddělení. Za pomocí IT techniky a přístupu k internetu naplánuje vzdělávací aktivitu. Vyhledává z nabídky externích vzdělávacích institucí vhodný kurz, který obsahuje danou problematiku, probíhá v oblasti místa výkonu práce příslušného zaměstnance a vyhovuje termín i čas uskutečnění.

Při vzdělávání byly využívány metody přednášky či semináře, při kurzu počítačů byl výklad doplněn praktickým názorným vyučováním. Cena kurzu, termín, místo školení, zvolený lektor a obsah vzdělávací akce byly vždy předem známy.¹⁵⁰

Realizace tedy probíhá samotným vysláním pracovníka na školení, „personální útvar vždy písemně informuje nadřízeného a daného zaměstnance

¹⁴⁸ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁴⁹ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁵⁰ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

o místě a čase konání, aby se nenaplánovala např. dovolená a aby měl i nadřizený čas zajistit zástup chybějícího zaměstnance“.¹⁵¹

Hodnocení jednotlivých kurzů vzdělávání ve společnosti Moravel a.s. probíhalo pouze formou rozhovoru pracovníka personálního útvaru a daného zaměstnance ihned první pracovní den po jeho návratu ze vzdělávací akce. Hodnocení odpovídalo na otázky spíše zaměstnancova dojmu než znalostí.¹⁵²

Níže přikládám tabulku výdajů na vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých letech. Od roku 2010, kdy společnost pocítila nejsilnější pokles tržeb, došlo ke snížení o 78 %.

Tabulka č. 2: Přehled školících dní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců¹⁵³

Účet 518040 - Výdaje na výchovu	
Rok	Částka
2010	124 611 Kč
2011	49 009 Kč
2012	26 458 Kč
2013	30 783 Kč
2014	26 575 Kč
Celkem	267 436 Kč

V následující podkapitole se budu věnovat vzdělávání, které zajišťovala vzdělávací agentura za finanční podpory z fondu Evropské unie.

¹⁵¹ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁵² Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁵³ Moravel a.s., Výpis z účetnictví – účet 518040

4.3 Vzdělávací akce od společnosti Neuron consulting, s.r.o.

Převážná část zaměstnanců Moravel a.s. již ve společnosti pracuje více než 15 let. Úroveň zaměstnanců, jejich znalosti, dovednosti a kvalifikace se nezvýší sama přijetím nových zaměstnanců. V době od vzniku Moravel a.s. došlo k rozvoji technologie, změnám postupů, zvýšila se konkurence, otevřely se zahraniční trhy a změnil se zákazník i jeho požadavky. Z tohoto důvodu společnost v roce 2013 oslovila společnost Neuron consulting, s.r.o., která zpracovala projekt a podala žádost úřadu práce o úhradu nákladu zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost na vzdělávání svých pracovníků.¹⁵⁴

4.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Společnost Neuron consulting, s.r.o. identifikovala vzdělávací potřeby dotazníkovou formou.¹⁵⁵

Jednalo se o tyto níže popsané vzdělávací aktivity:

- PC dovednosti
- Jazykové dovednosti/Angličtina
- Akreditovaný vzdělávací program Obchodní zástupce
- Akreditovaný vzdělávací program Personalista/Personalistka
- Analýza trhu nákupu¹⁵⁶

Vzdělávací aktivity měly za cíl rozšířit profesní vzdělávání zaměstnanců převážně v kategorii 43-52 let, s důrazem na rozšíření a prohloubení odborného vzdělání. Společnost tyto aktivity vybrala vzhledem ke stále rostoucím novým trendům a zvyšujícím se potřebám společnosti, z důvodu potřeb zvýšení úrovně vzdělání pracovníku v oblasti PC a jazykových dovedností, dále prodeje

¹⁵⁴ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁵⁵ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁵⁶ Moravel a.s., „Vzdělávejte se pro růst v Olomouckém kraji!“

a nákupu. V IT systémech potřebuje aktivní orientaci, která začíná být velmi pozadu oproti zmíněným rostoucím trendům.¹⁵⁷

4.3.2 Plán vzdělávání

Vzdělávací plány byly dle Neuron consulting, s.r.o. určeny k profesnímu zaměření na rozšíření, prohloubení a udržení kvalifikace stávajících zaměstnanců. Jednalo se o prakticky zaměřené programy. Důraz byl kladen na propojení teorie s praxí. Součástí vzdělávacího programu byly zvoleny metody praktické ukázky, cvičení a diskuze k daným tématům. Plán vzdělávací akce obsahoval počet zaměstnanců, rozsah jednotlivých školení a vyčíslení ceny jednotlivých vzdělávacích aktivit.¹⁵⁸

Tabulka č. 3: Vzdělávací aktivity od společnosti Neuron consulting, s.r.o.¹⁵⁹

Vzdělávací aktivita	Počet zaměstnanců	Počet hodin	Náklady
PC dovednosti	10	96 hodin	260 000 Kč
Jazykové dovednosti / Angličtina	1	96 hodin	33 000 Kč
Akreditovaný vzdělávací program Obchodní zástupce	5	100 hodin	127 270 Kč
Akreditovaný vzdělávací program Personalistka	1	128 hodin	32 000 Kč
Analýza trhu nákupu	6	16 hodin	46 740 Kč
Celkem	23	436 hodin	499 010 Kč

¹⁵⁷ Moravel a.s., „Vzdělávejte se pro růst v Olomouckém kraji!“

¹⁵⁸ Moravel a.s., „Vzdělávejte se pro růst v Olomouckém kraji!“

¹⁵⁹ Moravel a.s., „Vzdělávejte se pro růst v Olomouckém kraji!“

4.3.3 Realizace vzdělávání

Podepsáním smlouvy převzala vzdělávací instituce veškerou odpovědnost za organizační zajištění celé akce, tzn., byla zodpovědná za výběr kvalifikovaných lektorů, uzavření smluv a zajištění plateb za jimi realizované kurzy, sestavení harmonogramu, přípravu studijních materiálů a informovanost účastníků. V neposlední řadě musela zajistit prostory a vybavení pro vzdělávací a rozvojové aktivity, které byly realizovány mimo pracoviště, a prostředky didaktické techniky (notebooky, na kterých probíhal kurz rozvoje PC dovedností v místě výkonu práce, tj. v sídle společnosti v Olomouci).¹⁶⁰

4.3.4 Hodnocení vzdělávání

Ověření způsobu získaných dovedností a znalostí vzdělávacích programů bylo společností navrženo závěrečným testem vždy k danému programu vzdělávání.¹⁶¹ Ovšem, jak jsem se dozvěděla z rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení společnosti, „hodnocení nebylo realizováno, neboť na základě skutečnosti, že veškeré náklady byly hrazeny z dotací, nebyl z naší strany požadavek hodnocení uskutečnit“.¹⁶² Z tohoto důvodu personální oddělení nemá k dispozici výsledky hodnocení vzdělávání a rozvoje tohoto projektu.¹⁶³

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v tomto rozsahu byl pouze jednorázovou aktivitou založenou na možnosti dotačního programu. V současnosti se společnost navrátila zpět k přístupu ke vzdělávání popsanému v kapitole 3.2, který budu analyzovat a na základě identifikovaných nedostatků navrhu optimalizaci systému vzdělávání a rozvoje.

¹⁶⁰ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁶¹ Moravel a.s., „Vzdělávejte se pro růst v Olomouckém kraji!“

¹⁶² Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁶³ Moravel a.s., „Vzdělávejte se pro růst v Olomouckém kraji!“

5 Identifikace nedostatků a návrh optimalizace systému vzdělávání a rozvoje

Nyní se dostávám do hlavní oblasti své práce, tedy k identifikaci nedostatků za pomoci analýzy jednotlivých etap systematického vzdělávání a dále návrhu jejich optimalizace.

Jak jsem již dříve zmínila, z rozhovoru s vedením společnosti jsem zjistila, že pohlíží na zaměstnance a jejich vzdělávání jako na náklad, nikoliv jako na aktivum a investici.¹⁶⁴ Vzdělání a rozvoj zaměstnanců není součástí strategie společnosti a od roku 2010, kdy společnost postihla finanční krize, a zisky se začaly snižovat, se vynaložené finanční prostředky, jak dokládá tabulka č. 2, na vzdělávání snížily o 78 %.¹⁶⁵ Předseda představenstva schvaluje vzdělávací aktivity navržené příslušnými zaměstnanci, sám ale neinicuje k vytvoření programu vzdělávání.¹⁶⁶ Ve společnosti také chybí zaměstnanec, který by byl odpovědný za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Aby mohlo být ve společnosti Moravel a.s. realizováno systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, bylo důležité, aby se předseda představenstva ztotožnil s myšlenkou, že peníze na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stávají pro společnost tou nejlepší investicí, důležitou pro perspektivu výkonnosti společnosti,¹⁶⁷ a začal na zaměstnance pohlížet jako na aktivum, nikoliv jako na náklad.¹⁶⁸ Změna jeho pohledu na zaměstnance nastala v roce 2014 a 2015, čili v letech následujících po ukončení vzdělávání společností Neuron consulting, s.r.o., kdy se po dvou ztrátových letech dostala společnost opět do kladného hospodářského výsledku a jedinou příčinu již nespatoval pouze v odezvě trhu, ale zjistil, že tento efekt byl způsobem vyšší kompetencí jeho zaměstnanců díky vzdělávání. Pro úspěch vzdělávání doporučuji, aby předseda představenstva pověřil pracovníka vzdělávání, který doposud chybí, a který bude mít odpovědnost za přípravu a realizaci školení, bude s ním a jednotlivými vedoucími v úzké spolupráci,

¹⁶⁴ Moravel a.s., Rozhovor s předsedou představenstva

¹⁶⁵ Moravel a.s., Výpis z účetnictví – účet 518040

¹⁶⁶ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁶⁷ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT B., 2001, s. 55

¹⁶⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007, s. 20

dále bude v kontaktu se vzdělávacími institucemi, bude vypracovávat rozpočet vzdělávacích akcí a předkládat zpracované závěrečné zprávy o jejich efektivnosti.¹⁶⁹

Po stanovení pracovníka vzdělávání bude jeho prvořadým úkolem vytvořit systém vzdělávání, aby bylo vzdělávání efektivní a nebylo jen jednorázovou krátkodobou aktivitou. Identifikovat potřeby, vytvořit plán vzdělávání, předložit ke schválení vedení společnosti. Poté zabezpečit jeho realizaci a na závěr vzdělávání provést vyhodnocení.

5.1 Fáze identifikace potřeb

Stávající identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti Moravel a.s. probíhá několika způsoby. „Přímý nadřízený identifikuje vzdělávací potřebu z důvodu nedostatečných znalostí či dovedností podřízených na základě poklesu výkonnosti zaměstnanců, dále často dochází ke změně legislativy, zákonné povinnosti, ale je také možnost, aby si zaměstnanec sám požádal o školení, když si uvědomuje svou mezeru ve vzdělání.“¹⁷⁰ V roce 2013 pro projekt vzdělávání společností Neuron consulting, s.r.o. byly potřeby identifikovány pouze na základě rozhovoru mezi zástupcem vzdělávací instituce a vedením společnosti.¹⁷¹

Lze říci, že přístup Moravel a.s. ke vzdělávání je v současnosti reaktivní, ke vzdělání se přistupuje až v případě poklesu výkonnosti a řeší tedy aktuální problém. Navrhují proto, aby se stal přístup společnosti proaktivní, tzn., aby byly potřeby analyzovány dopředu, s dostatečným předstihem pomocí předpokladu technického vývoje či personálních změn, a aby neřešily jen vzniklý problém, ale vycházely z firemní strategie a společnost se tak vyhnula případnému poklesu ve výkonnosti, kde by byla příčinou absence vzdělávání.¹⁷² Při využití proaktivního přístupu navrhuji k identifikaci vzdělávacích potřeb použít kompetenční přístup ke vzdělávání a rozvoji

¹⁶⁹ BLÁHA, J. a kol., 2005, s. 186-187

¹⁷⁰ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁷¹ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁷² BUCKLEY, R., CAPLE, J., 2004, s. 33

lidských zdrojů v organizaci. To zahrnuje zjištění potřebných kompetencí, které přímo nebo nepřímo souvisejí s pracovním výkonem a vypracování chybějícího kompetenčního modelu, s jehož pomocí se identifikují vzdělávací potřeby zaměstnanců.¹⁷³ Důvodem mého doporučení je nejen skutečnost, že je dle Vetešky a Tureckiové považován za „nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizacích“,¹⁷⁴ ale také fakt, že ho můžeme použít rovněž v dalších personálních činnostech, např. při získávání a výběru zaměstnanců, na který společnost klade vysoké nároky,¹⁷⁵ dále při jejich hodnocení a v neposlední řadě odměňování.¹⁷⁶

Při rozhodování, jaký typ kompetenčního modelu využít, tedy zda model ústředních kompetencí, specifický kompetenční model či generický, bych doporučila využít specifický kompetenční model, kde je výstupem popis žádoucího chování zaměstnance na určité pozici.¹⁷⁷ Při rozhodování o zvolení samotného přístupu k tvorbě kompetenčního modelu, čili zda zvolit preskriptivní, kombinovaný nebo přístup šitý na míru. S ohledem na vedení společnosti, výši vynaložených nákladů a času na vzdělávání, doporučuji model preskriptivní neboli „vypůjčený“,¹⁷⁸ znamená jak úsporu času, tak financí. Jak bylo již dříve řečeno, kompetenční přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců představuje především práci s dokumenty.¹⁷⁹ Jako základní zdroj při jeho tvorbě mohou sloužit celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě tedy pracovní náplně daných pracovníků a údaje o samotném zaměstnanci.¹⁸⁰ Jako inspirace při identifikaci kompetencí může posloužit také národní soustava povolání, kde jsou popisy práce jednotlivých pozic a je přístupná veřejnosti prostřednictvím internetových stránek www.nsp.cz. Vzhledem ke skutečnosti, že některé dokumenty týkající se popisů pracovních pozic zaměstnanců jsou zastaralé, pracovní náplně jsou u některých pozic ve společnosti beze změny po dobu i deseti let a nejsou

¹⁷³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 26

¹⁷⁴ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008, s. 85

¹⁷⁵ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁷⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008, s. 85

¹⁷⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 61

¹⁷⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 63

¹⁷⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004, s. 44

¹⁸⁰ KOUBEK, J., 2001, s. 247

k dispozici údaje o jednotlivých zaměstnancích,¹⁸¹ navrhuji při tvorbě kompetenčního modelu ve společnosti Moravel a.s. využít nejen práci s dokumenty, ale také kvalitativního výzkumu, tedy zjištění informací o možných vzdělávacích potřebách rozhovorem s daným zaměstnancem, jeho nadřízeným, podřízeným, kolegou či klientem.¹⁸²

Vytvořením funkčního kompetenčního modelu bude možno ve společnosti porovnat aktuální soubor znalostí, schopností, dovedností a výkonností s požadovanými, a určit ty, které jsou ovlivnitelné vzděláním.¹⁸³ Na základě těchto informací pak vzdělávání naplánovat, realizovat a vyhodnotit.

5.2 Fáze plánování vzdělávání

Po cyklu identifikace následuje druhá fáze, kdy se plánují samotné vzdělávací akce, vymezují oblasti zaměření vzdělávání, stanovují počty a kategorie zaměstnanců, kterých se vzdělávání týká, dále metody a prostředky vzdělávání a časový harmonogram.¹⁸⁴

Koubek konkrétně stanovil, které otázky si má firma klást ve fázi plánování vzdělávání. Jedná se o: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kde? Kdy? Za jakou cenu, s jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?¹⁸⁵ Na většinu otázek společnost při plánování jednorázových vzdělávacích akcí odpovědi znala. Byla identifikována vzdělávací potřeba konkrétního zaměstnance, vybrána externí vzdělávací instituce, od které byly dále získány informace o lektorovi jeho zkušenostech a metodách, místě a čase konání a v neposlední řadě byla vždy předem určena i pevná cena za vzdělávání.¹⁸⁶ S ohledem na výše zmíněný zdroj doporučuji, aby do celkových nákladů za vzdělávání byly zahrnuty také cestovní výdaje

¹⁸¹ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁸² BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 122

¹⁸³ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 118

¹⁸⁴ KOUBEK, J., 2001, s. 249

¹⁸⁵ KOUBEK, J., 2001, s. 250

¹⁸⁶ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

účastníků vzdělávání a náklady spojené se zástupem v době jeho nepřítomnosti na pracovišti, které byly doposud ve vyčíslování nákladů opomíjeny. Zároveň navrhuji již v této fázi plánování rozhodnout o způsobu vyhodnocení vzdělávání, aby měla společnost k dispozici informace, zda vzdělávací akce splnila očekávaný výsledek a zvolená externí instituce požadavky. Tyto informace využijeme při rozhodování o zabezpečení příští vzdělávací akce.

Etapa plánování vzdělávání ve společnosti se také neopírá o žádný existující vzdělávací plán zaměstnanců, který by přehledně zobrazoval všechny vzdělávací aktivity firmy pro konkrétní zaměstnance a na základě kterého by mohlo dojít k realizaci systematického vzdělávání. Plán vzdělávání, který byl vytvořen společností Neuron consulting, s.r.o., organizace využila na omezené období od února do září roku 2013. V současné době je ve společnosti Moravel a.s. vzdělávání předem naplánováno pouze pro školení zajišťující dodržování zákonných předpisů. Ostatní vzdělávání pracovníků organizace je založeno na reaktivním přístupu, které řeší jednorázovými vzdělávacími aktivitami.¹⁸⁷

Doporučuji společnosti na základě vytvořeného kompetenčního modelu jednotlivých zaměstnanců a jejich identifikovaných vzdělávacích potřeb z předešlé fáze systematického vzdělávání vypracovat určeným manažerem plán vzdělávání a rozvoje, který zcela chybí, a jenž bude zahrnovat přehled všech vzdělávacích aktivit, které mají být realizovány v určitém časovém úseku,¹⁸⁸ a zároveň bude obsahovat odpovědi na výše zmíněné otázky, které by si dle Koubka firmy při plánování vzdělávání měly klást.¹⁸⁹

Zejména poslední dvě oblasti jsou pro společnost jednou z nejpodstatnějších a přitom nebyly při jednorázových vzdělávacích akcích zcela zodpovězeny. Jedná se o oblast určení způsobu vyhodnocení vzdělávací akce, která poskytne odpověď na důležitou otázku, zda byly splněny očekávané cíle a v neposlední řadě vyčíslení nákladů na vzdělávání.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁸⁸ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 112

¹⁸⁹ KOUBEK, J., 2001, s. 250

¹⁹⁰ Moravel a.s., Rozhovor s předsedou představenstva

5.3 Fáze realizace vzdělávání

Třetí fází systematického vzdělávání ve společnosti je již samotná realizace vzdělávací akce. Jak společnost Neuron consulting, s.r.o, tak Moravel a.s. znaly předem cenu kurzu, termín, místo školení, obsah vzdělávací akce i lektora. Jak jsem již dříve zmiňovala, z rozhovoru s personálním oddělením vyplynulo, že při školení zaměstnanců využívají „převážně metody přednášky a semináře“.¹⁹¹ Vzhledem k této skutečnosti, kdy jsou využívány jen tyto zmíněné dvě metody, navrhuji kombinovat i dalších, které jsem uvedla v kapitole 3.2.

Dále bych s ohledem na skutečnost využívání pouze prezenční výuky navrhla kombinaci prezenční a distanční, tedy kombinovanou formu,¹⁹² kdy by měli zaměstnanci na sdíleném úložišti veškeré materiály z proběhlých a aktuálních vzdělávacích akcí stále k dispozici, mohli by své znalosti a dovednosti nejen více rozšiřovat, ale také se k němu v případě potřeby vracet. Nahlédnout na sdílené úložiště by mohli všichni zaměstnanci společnosti, tedy i ti, kteří nebyli účastní prezenční formy, ale mají zájem rozšiřovat své znalosti.

Jako nejdůležitější z celé realizace vzdělávací akce považuji monitorování jednotlivých částí vzdělávání, provádět vyhodnocení, zda bylo dosaženo vytčených cílů a vzdělávání splnilo požadované výsledky.¹⁹³ Z tohoto důvodu doporučuji, k tomu aby se neopomenula žádná z činností a předešlo se improvizací využít časový a místní plán nebo Ganttův diagram, které umožňují sledovat jednotlivé bloky vzdělávání¹⁹⁴ a zároveň v průběhu vzdělávání jednotlivé části kurzu monitorovat. Aby byl dodržen celý plán a rozpočet vzdělávací akce.

¹⁹¹ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁹² TURECKIOVÁ, M., 2004, s. 103

¹⁹³ ARMSTRONG, M., 2007, s. 507

¹⁹⁴ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 175

5.4 Hodnocení vzdělávání

Po samotné realizaci vzdělávací akce následuje poslední fáze systematického přístupu vyhodnocení celého procesu, ověření dosažených znalostí, dovedností a účinnosti celého programu vzdělávání.

Společnost nemá k dispozici žádné údaje o vyhodnocení uskutečněných vzdělávacích akcí. Vyhodnocení programu vzdělávání, které bylo realizováno Neuron consulting, s.r.o. nebylo organizací Moravel a.s. požadováno a tudíž zrealizováno. Dovolují si upozornit, že společnost navrhla ověření způsobu získaných dovedností a znalostí vzdělávacích programů pouze závěrečným testem vždy k danému programu vzdělávání. Ovšem akreditované programy Obchodní zástupce a Personalista byly zaměřeny na rozvoj schopností jako např. komunikace, negociace či prodejních dovedností, a tudíž by závěrečný test k ověření získaných znalostí a dovedností nebyl vhodným smysluplným vyhodnocením.

Na ostatních školeních, která byla zajišťována externími vzdělávacími firmami, bylo hodnocení pouze sumativní, kdy na závěr akce byly účastníkům předány k vyplnění evaluační dotazníky, které vyhodnocovaly lektora, organizační zajištění a obsah školení, a které tak představovaly zpětnou vazbu výhradně pro pořádající instituci. Nezaměřovaly se na hodnocení získaných znalostí, schopností či dovedností. Hodnocení formou rozhovoru mezi pracovníkem personálního útvaru a daného zaměstnance, které probíhalo ihned následující pracovní den po absolvování školení, odpovídalo spíše a otázky zaměstnancova dojmu než znalostí.¹⁹⁵ Přitom jak uvádí Hroník, hodnocení vzdělávání, tedy zpětná vazba o jeho efektivitě je podstatnou součástí celého systému vzdělávání.¹⁹⁶ Navrhují použít evaluaci jak formativní, tak sumativní. Formativní během vzdělávací akce, čímž se zvýší motivaci vzdělávaných pracovníků, průběžně vyhodnotí množství a kvalitu osvojených znalostí, odhalí kvalitu lektorů, prostředí a v případě zjištěných nedostatků umožní společnosti nápravu. K formativní evaluaci doporučují metodu rozhovor, pozorování

¹⁹⁵ Moravel a.s., Rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení

¹⁹⁶ HRONÍK, F., 2007, s. 176

či znalostí test.¹⁹⁷ Dále na konci vzdělávací akce navrhuji finální sumativní hodnocení, které poskytne odpověď na otázky jejího přínosu.¹⁹⁸ K sumativnímu hodnocení vzdělávací akce doporučuji použít jeden z neznámějších a nepoužívanějších modelů Kirkpatrickův, který jsem popsala v kapitole 2.6, a který komplexně hodnotí celkový přínos akce vzdělávání.

¹⁹⁷ PETTY dle BARTOŇKOVÉ, H., 2010, s. 184

¹⁹⁸ BARTOŇKOVÁ, H., 2010, s. 185

Závěr

Bakalářská práce byla věnována oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jako cíl jsem si zvolila popsat, analyzovat a zhodnotit používaný postup vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Moravel a.s. a na základě získaných poznatků nabídnout případná doporučení a zlepšení.

Vedení společnosti si po předchozí zkušenosti s rozsáhlejším vzděláváním, které bylo financováno ze zdrojů Evropské unie od společnosti Neuron consulting, s.r.o., začalo uvědomovat jeho důležitost a vliv jeho efektu na prospěch společnosti a její hospodářský výsledek.

V rámci bakalářské práce jsem k dosažení cíle použila odbornou literaturu, veřejně dostupné údaje o jmenované společnosti, dále poskytnuté interní materiály a rozhovory.

V první části bakalářské práce jsem teoreticky popsala danou problematiku, význam lidských zdrojů v organizaci, jejich vzdělávání a rozvoj a dále jsem objasnila jednotlivé fáze systematického vzdělávání pracovníků v organizaci. Následně jsem představila společnost Moravel a.s., popsala jsem organizační strukturu, rozmístění lidských zdrojů podle jednotlivých pracovních úseků a přístupy společnosti k otázkám rozvoje a vzdělávání. Posléze jsem učinila analýzu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Moravel a.s., na jejímž základě jsem identifikovala nedostatky a v závěrečné části bakalářské navrhl doporučení vedoucí k optimalizaci. Jsem přesvědčena, že po implementaci optimalizací ve společnosti a využívání systematického vzdělávání, bude dosaženo kýženého efektu, který se projeví nejen ve zvýšené výkonnosti zaměstnanců, vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti, ale také v jejich spokojenosti a využívání nabitých dovedností a znalostí při výkonu práce.

Domnívám se, že jsem vytyčených cílů, v plné míře dosáhla.

ANOTACE

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat současný proces vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci a navrhnout doporučení a vhodná opatření ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. Nejprve jsem se zaměřila na nastudování literatury, poukázala jsem na význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popsala teoretické poznatky, systematické vzdělávání a jeho jednotlivé fáze. Následně jsem představila společnost a analyzovala poskytnuté dokumenty. Na závěr pomocí porovnání teorie a praxe jsem navrhla doporučení.

Klíčová slova: systematické vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení vzdělávání

ANNOTATION

The aim of this bachelor thesis is to analyze the current system of education and development in organization and propose recommendations and appropriate measures to improve training and development systems of education. The first part of our bachelor thesis focuses on theoretical issues, systematic education and its different stages. We deal with the importance of training and development. The practical part analyses documents about further education in a chosen company. Finally, the theory and practice are compared and an improvement is suggested.

Key words: systematic education, identification of training needs, planning of education, implementation of education, evaluation of education

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- BARTÁK, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- BLÁHA, J. a kol. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- KOUBEK, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KUBÁTOVÁ, H. (2010). *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada Publishing.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- MUŽÍK, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia.
- PALÁN, Z. (2002). *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia.
- PETTY, G. (1996). *Moderní vyučování*. Praha: Portál.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. (2005). *Řízení podle kompetencí: [Management by competencies]*. Praha: Grada.

PROKOPENKO, J., KUBRT, M. a kol. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.

TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.

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

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

VOCHOZKA, M., MULAČ P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s.

DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

Interní materiály společnosti Moravel a.s. (výpis z účetnictví – účet 518040, zakládací listiny, výroční zpráva 2013 – účetní závěrka, výpis z obchodního rejstříku, zápis z valné hromady 2013, zápis z valné hromady 2014, žádost projektu „Vzdělávejte se pro růst v Olomouckém kraji“).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Zdroje organizace a proces řízení.....	9
Obrázek č. 2: Propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností	14
Obrázek č. 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci.....	17

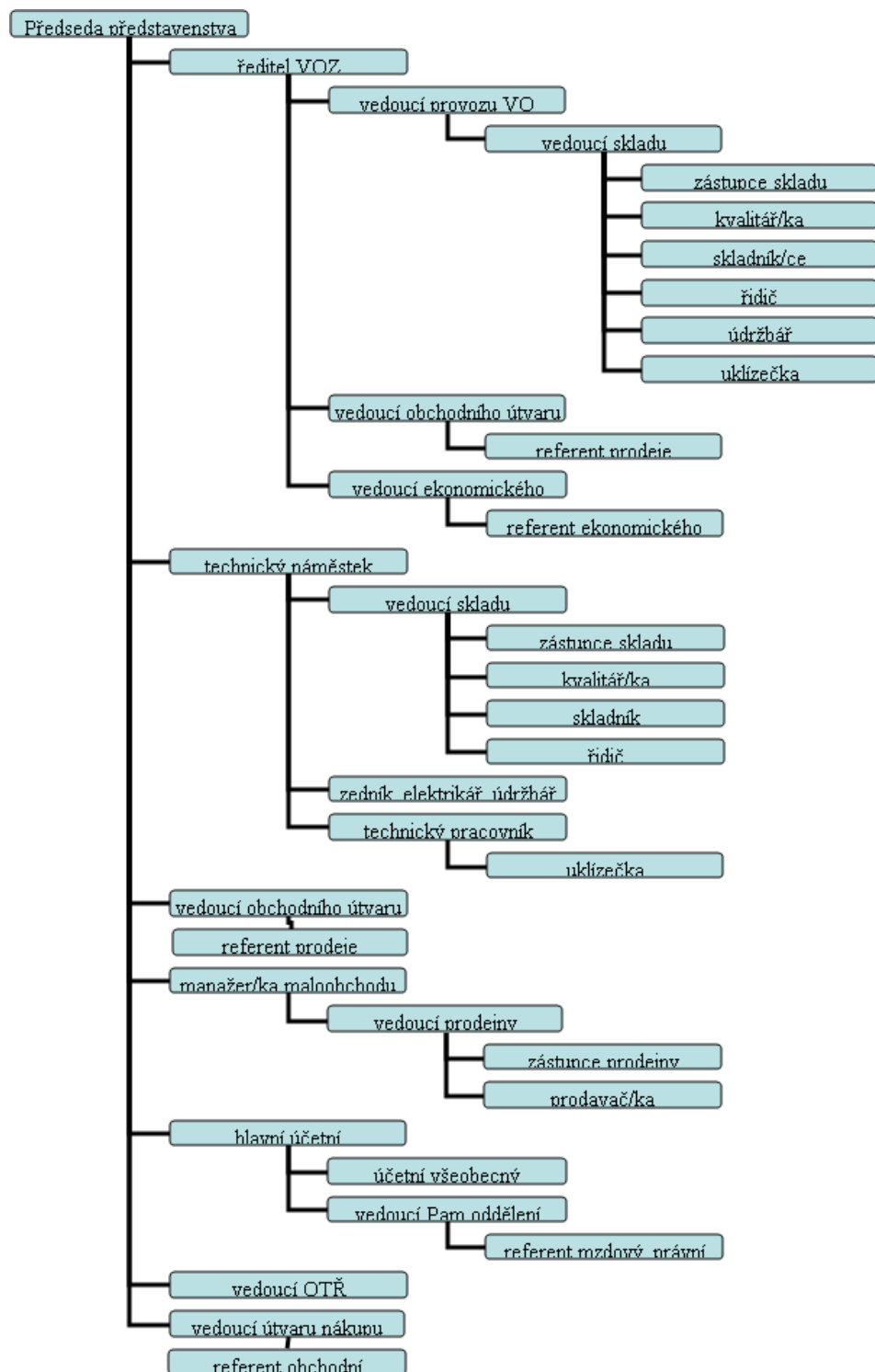
SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozmístění lidských zdrojů dle úseků	38
Tabulka č. 2: Přehled školicích dní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	41
Tabulka č. 3: Vzdělávací aktivity od společnosti Neuron consulting, s.r.o.	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační schéma	60
Příloha č. 2: Rozhovor s personálním oddělením	61
Příloha č. 3: Rozhovor s předsedou představenstva	63

Příloha č. 1: Organizační schéma¹⁹⁹



¹⁹⁹ Moravel a.s., Personální útvar

Příloha č. 2: Rozhovor s personálním oddělením ze dne 10. února 2015

1. Kolik zaměstnanců společnost zaměstnává k 31. 12. 2014?
2. Má společnost k dispozici organizační schéma.
3. Má společnost Moravel a.s. vypracován systém vzdělávání zaměstnanců?
4. Jakým způsobem se ve Vaší společnosti rozhoduje o vzdělávání?
5. Jaké nástroje využíváte k identifikaci vzdělávacích potřeb?
6. Takže k identifikaci vzdělávacích potřeb nevyžíváte nějaké informace ze společnosti, např. informace o organizaci a její strategii, popisy pracovních pozic zaměstnanců, zda splňují kvalifikační požadavky nebo nějaké hodnotící rozhovory se zaměstnanci?
7. Jaká jsou kritéria pro výběr vhodného vzdělávacího zařízení?
8. Opomněli jste zmínit lektora. Není pro Vás výběr lektora důležitým kritériem?
9. Jaké volíte metody?
10. Když máte tedy zajištěn kurz, jakým způsobem probíhá realizace.
11. O výdajích na vzdělávání všech zaměstnanců tedy rozhoduje předseda představenstva osobně?
12. Stalo se již někdy, že by předseda představenstva neschválil zaměstnanci vzdělávání?
13. Jakým způsobem získáte zpětnou vazbu o proběhlém školení, máte k dispozici nějaké vyhodnocení?
14. Kolik finančních prostředků se vynaložilo v letech 2010 – 2014 do vzdělávání zaměstnanců.
15. Myslíte si, že je takový způsob vzdělávání v Moravel a.s. dostačující?
16. Jakým způsobem byla vybrána tato vzdělávací agentura Neuron Consulting, s.r.o.?
17. Jakým způsobem identifikovala firma Neuron Consulting, s.r.o. vzdělávací potřeby?
18. Jakým způsobem proběhla realizace vzdělávání?
19. Jakým způsobem proběhla evaluace tedy hodnocení vzdělávání, které tato společnost zajišťovala?
20. Nemáte ani informace, zda se zaměstnanci něco naučili?

21. Jak vidíte oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti v následujících letech?

Příloha č. 3: Rozhovor s předsedou představenstva ze dne 10. února 2015

1. Máte ve společnosti personální oddělení?
2. Kolik má toto oddělení zaměstnanců?
3. Zaměstnanci personálního oddělení zajišťují systém vzdělávání ve společnosti?
4. Jakým způsobem je tedy u Vašich zaměstnanců zajištěno vzdělávání?
5. Považujete své zaměstnance za aktivum a jejich případné vzdělávání za investici?
6. Jaký máte názor na vzdělávání, které bylo uskutečněno prostřednictvím společnosti Neuron consulting, s.r.o.?
7. V případě návrhu systematického vzdělávání, které by zvýšilo konkurenceschopnost společnosti a zvýšilo zisk jste ochoten tento systém podpořit?