

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ

STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Denisa Tarabová

Efektivita firemního vzdělávání

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Zdvořák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED

STUDIES

2012 - 2015

BACHELOR THESIS

Denisa Tarabová

Company education efficiency

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Pavel Zdvořák

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. 2. 2015

Denisa Tarabová

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Pavlu Zdvořákovi za metodické vedení, zpětnou vazbu a perfektní spolupráci při realizaci bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce popisuje systém vzdělávání v organizaci s následným vyhodnocením efektivity a přínosnosti. Teoretická část práce je zaměřena na strategické řízení podniku, lidské zdroje, rozvoj a řízení lidských zdrojů, firemní kulturu a konkrétní realizaci vzdělávacího procesu. Empirická část je věnována designu výzkumu, strategii a metodice výzkumu, dotazníkovému šetření a vyhodnocení výsledků výzkumu. Závěrečná část se opírá o zjištěná fakta a je věnována doporučením a návrhům vedoucím k optimalizaci stávajícího systému vzdělávání.

Klíčová slova

Celoživotní vzdělávání, efektivita, firemní vzdělávání, lektor, lidské zdroje, motivace, optimalizace, strategie podniku, systém vzdělávání, výchova a vzdělávání.

Annotation

The bachelor thesis describes education system in organization with its subsequent evaluation of efficiency and contribution. The theoretical part is focused on strategic company management, human resources, development and human resources management, company culture and specific education process realization. The empirical part consists of research design, strategy and methodology of the research, questionnaire investigation and result assessment. The final part is based on established facts and it gives recommendation and proposals for the management to optimize their present education systems.

Key words

Company education, company strategy, education system, efficiency, human resources, lecturer, lifelong learning, motivation, optimization, upbringing and education.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Strategie podniku	11
1.2 Lidské zdroje a jejich rozvoj.....	13
1.3 Řízení lidských zdrojů	14
1.4 Kultura podniku	15
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
2.1 Výchova, vzdělávání, celoživotní učení	16
2.2 Vzdělávání v organizaci.....	18
2.3 Učíci se organizace	19
2.4 Efektivita vzdělávání	20
2.5 Realizace vzdělávacího procesu	25
2.5.1 Stanovení vzdělávacích cílů.....	25
2.5.2 Identifikace potřeb vzdělávání.....	28
2.5.3 Plánování vzdělávací aktivity	28
2.5.4 Vzdělávací metody	29
3 PODNIK CONTINENTAL.....	33
3.1 Continental - historie vzniku.....	33
3.2 COBA - charakteristika	34

3.3	System vzdělávání COBA	35	
3.4	Vzdělávací plán.....	37	
3.5	Katalog vzdělávání	38	
3.6	Dokumentace vzdělávání	41	
4	VZDĚLÁVACÍ PROGRAM TALENTI CZ.....	42	
II EMPIRICKÁ ČÁST			
5	VÝZKUM - DESIGN.....	45	
5.1	Cíl výzkumu.....	46	
5.2	Otázky a hypotézy	47	
5.3	Výzkumný vzorek.....	48	
5.4	Metodika výzkumu	48	
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	49	
6.1	Analýza osobních údajů.....	49	
6.2	Analýza výzkumu	54	
7	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	63	
ZÁVĚR			66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ			68
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....			72
SEZNAM PŘÍLOH.....			73

ÚVOD

„Tvrzení, že vzdělávání je celoživotní proces, nebylo ve čtyřicátých a padesátých letech tak zjevnou pravdou, jak ji chápeme dnes.“ Tomáš J. Baťa

Vzdělávání z hlediska všeobecného i z hlediska dospělých je procesem neustálým, permanentním, celoživotním a nikdy nekončícím. Vzdělání i vzdělávání nás provází na každém kroku a stalo se tak neodmyslitelným prostředkem úspěšnosti, prosperity a konkurenceschopnosti.

„Vzdělávání lze také chápat jako vyjádření určité kvality, nejedná se pouze o sumu a množství znalostí, dovedností a schopností. Označuje určitou hodnotu samo o sobě. Vzděláním je míněno více než pouhé pojmy kvalifikace, kompetence, tedy schopnosti a ochoty vyplňovat společenské role.“¹

Vzdělávání dospělých se již dávno stalo nedílnou součástí života a je považováno za jeden z klíčových momentů dnešní doby. Každý úspěšný a prosperující podnik musí disponovat nejen nejmodernějšími technologiemi a propracovanými vnitřními procesy, ale musí mít především zajištěn vysoce kvalifikovaný lidský kapitál, jež je jedním z hlavních předpokladů úspěšného podnikání. Péče o lidské zdroje a jejich neustálý rozvoj je hlavním cílem personálního řízení. Pouze vzdělání, kompetentní a flexibilní zaměstnanci jsou nástrojem konkurenceschopnosti a prosperity firmy. Jasně definované vize a strategie podniku jsou předpokladem jeho vysokého standartu a prestiže.

Permanentní vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rozvoj profesních znalostí, dovedností a zvyšování kvalifikační úrovně je také hlavním cílem vzdělávací politiky společnosti Continental Barum s.r.o. Otrokovice. Podnikové vzdělávání zde představuje řadu procesů, které umožňují včasné reakce a rychlé přizpůsobení se neustálým prudkým změnám a rostoucím nárokům a tlakům světového trhu. Jedná se o řadu vzdělávacích aktivit a rozvojových programů přispívajících k uspokojování potřeb

¹BENEŠ, Milan. *Idea vzdělávání v současné společnosti*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2002, s. 110. ISBN 80-86432-40-8.

současných i budoucích. Systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v této organizaci bude sloužit jako vodítko a relevantní podklad pro zpracování bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce bude zhodnocení zavedeného systému vzdělávání v dané organizaci s následným vyhodnocením se zaměřením na přínosnost a efektivitu, a v případě zjištěných nedostatků či stinných stránek navrhnout doporučení k jeho optimalizaci.

První část bakalářské práce bude zaměřena na popis teoretických předpokladů vzdělávání dospělých zahrnujících strategii organizace, lidské zdroje a jejich rozvoj, dále pak řízení lidských zdrojů a firemní kulturu. Druhá část teorie bude věnována firemnímu vzdělávání týkající se identifikace potřeb, stanovování vzdělávacích cílů, plánování vzdělávací aktivity, metod vzdělávání a procesu vyhodnocování. Poslední část teoretického rámce bude zahrnovat stručnou charakteristiku podniku a přiblíží konkrétní systém vzdělávání. Empirická část se poté zaměří na deskripci procesu vzdělávání vybrané organizace včetně analýzy efektivity a přínosnosti vzdělávacích programů prostřednictvím dotazníkového šetření se závěrečnou interpretací výsledků výzkumu a závěrečným zhodnocením, případně návrhem na jeho optimalizaci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Strategie podniku

Strategii podniku můžeme chápat jako plánovaný akt, komplot, určitý model chování organizace s ohledem na její historický vývoj. Rovněž tak představuje perspektivu sdílenou všemi členy organizace (kolektivní mysl, sjednocování ke společnému způsobu myšlení a jednání). Strategické řízení představuje vrcholové řízení organizace jako celku v delším časovém horizontu. Představuje proces stanovování dlouhodobých cílů a záměrů podniku, vzájemné přizpůsobování se podmínkám daného prostředí a alokace zdrojů podniku s ohledem na stanovené cíle. Strategické řízení je zaměřeno na soulad mezi organizačními zdroji a neustále se měnícími podmínkami vnějšího prostředí, zejména poptávkami (trhem) a zákazníky.

Chce-li se firma ubírat cestou řízeného úspěchu, musí především strategicky řídit. Strategické řízení představuje vědomý, dlouhodobý a systematický proces, jež je klíčovým atributem úspěchu každé organizace. Strategické řízení můžeme chápat i jako souhrn manažerských aktivit, které se zaměřují zejména na:

- Vize, poslání, principy a hodnotu organizace
- Dlouhodobé záměry (cíle) vedoucí k naplnění vizí a poslání organizace
- Strategie (cesty), kterých má být pomocí cílů dosaženo

Jednotný či optimální model strategického řízení podniku neexistuje. Každá organizace musí předem velmi uvážlivě a pečlivě zhodnotit všechny faktory, které ovlivňují její vlastní existenci a musí si tak nalézt svůj vlastní strategický model.

Strategický proces řízení obvykle zahrnuje tři základní fáze:

- Analýzu podniku
- Tvorbu strategie
- Realizaci strategie

Tyto tři fáze procesu řízení mají logickou návaznost a vzájemnou provázanost, ovšem v praxi probíhají do určité míry paralelně, bez jakéhokoli omezení.

Jak jsem již zmínila výše, výchozím bodem organizační strategie jsou vize, poslání, principy a hodnoty organizace, které by měly být základem veškerého snažení, uvádění dění do pohybu a zároveň východiskem při hledání odpovědí na otázky či řešení problémů. Hlavními klíčovými komponenty podnikové strategie jsou strategické imperativy, strategické cíle a plány, strategické měření.

Celý cyklus strategického řízení začíná vlastní analýzou podniku, která má za úkol identifikovat strategickou pozici organizace. Ta je dána výsledným působením tří klíčových momentů, a to zájmem a očekáváním zainteresovaných stran, vlivem faktorů vnitřního prostředí a vlivem faktorů vnějšího prostředí. Strategická analýza je většinou obdobou SWOT analýzy, analýzou silných a slabých stránek organizace, možných příležitostí či hrozeb.

Metod a způsobů zpracování strategické analýzy je celá řada, nejznámějšími a nejčastěji používanými jsou zejména:²

- Analýza 5F
- Balance Scorecard (BSC)
- EFE a IFE matice
- MBO (Management by Objectives)
- SPACE analýza
- Prognózování (Forecasting)
- SMART
- Value chain analýza, a další

Jedním z hlavních úkolů prosperující organizace je tvorba efektivní strategie. Efektivní strategie je předpokladem dlouhodobé ziskovosti a konkurenceschopnosti firmy. Proces řízení organizace zahrnuje vždy jednu hlavní strategii, od níž se dále odvozují strategie vedlejší, například strategie personální, výrobní, finanční.

Vize a poslání organizace, stanovování hlavních principů a cílů organizace je věcí jejího majitele, ten poté určuje následný směr podnikání, přenáší zodpovědnosti na podřízený management, definuje úkoly a cesty, pomocí nichž má být efektivní firemní strategie

²MANAGEMENT MANIA, Business encyklopedie. [online]. [cit. 2014-11-23].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

dosaženo. Podstatnou a velmi důležitou a neocenitelnou roli na poli strategického řízení hraje strategické myšlení jejich účastníků. Strategické myšlení je totiž jedním z hlavních předpokladů kvalitních manažerských rozhodnutí a konání, které ve výsledku určují dlouhodobý vývoj podniku.

1.2 Lidské zdroje a jejich rozvoj

Human resources, v překladu lidské zdroje, jsou pro chod podniku velmi důležité a nepostradatelné. V rámci organizace představují speciální činnost zabývající se řízením lidského kapitálu. Lidské zdroje jsou součástí personalistiky a personálního řízení.

„Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje, představují ten nejcennější a nejdražší zdroj rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.“³

Řízení lidských zdrojů v organizaci se stává prioritou, neboť bez lidského kapitálu by nebylo možné naplňovat podnikové cíle.

Armstrong ve své knize popisuje rozvoj lidských zdrojů jako *„zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.“⁴*

Současný přetechnizovaný a moderní svět neustále nutí organizace strategicky rozvíjet zaměstnance, jelikož právě zaměstnanci tvoří nepostradatelnou složku v oblasti řízení podniku. Každý zaměstnanec v podniku je jedincem individuálním, originálním, uceleným. Dalo by se říci, že převážná část firem si již uvědomila, že rozvoj lidských zdrojů a investice do lidských zdrojů jsou naprosto nezbytné, jelikož právě vzdělání a schopní zaměstnanci poskytují vyšší výkony a kvalitnější služby. Vzdělání, adaptabilní a flexibilní zaměstnanci jsou jedním z klíčových momentů organizace v oblasti dosahování větších úspěchů, vyšší ziskovosti a dlouhodobé prosperity organizace.

³VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1904-7.

⁴ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 467. ISBN 80-247-0469-2.

1.3 Řízení lidských zdrojů

První zmínky o řízení lidských zdrojů se datují od padesátých let minulého století. V současné době řízení lidských zdrojů představuje nejnovější předlohu personální práce a je základním momentem řízení organizace. Jinými slovy, jedná se o řízení zaměstnanců jako celku, kteří pak přímo či nepřímo ovlivňují růst podniku a pracovní produktivitu.

Vědním základem řízení lidských zdrojů jsou zejména obory sociologie, psychologie a pedagogiky.

Vodák a Kucharčíková definují strategické řízení lidských zdrojů například jako „*postupný proces zabývající se jak cíli, tak nástroji.*“⁵

Podle Armstronga je „konkrétním cílem rozvoje lidských zdrojů rozvoj individuálního kapitálu, propagace týmového a celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání, pomocí prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání, prostředí, v němž jsou znalosti systematicky řízeny.“⁶

Mimo jiné se řízení lidských zdrojů podílí na rozvoji intelektuálního kapitálu, přispívá k tvorbě firemní kultury a pozitivně ovlivňuje podnikové klima.

Strategické řízení lidských zdrojů definoval Armstrong jako „*logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci a jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů.*“⁷

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů jsou plně v kompetenci vedoucích manažerů a personalistů, a představují především:

- Zaměstnanecké vztahy – zlepšování pracovního klimatu, důvěra.
- Řízení znalostí a řízení pracovního výkonu – dosahování lepších výsledků.
- Řízení kariéry.
- Řízení odměňování apod.

⁵VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 32. ISBN 978-80-247-1904-7.

⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 475. ISBN 80-247-0469-2.

⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 27. ISBN 80-247-0469-2.

1.4 Kultura podniku

Definice pro firemní kulturu je hned několik. Například podle Armstronga pojem podniková kultura značí „*soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci.*“⁸

Podle Pfeifera a Umlaufové je podnikovou kulturou „*souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných.*“⁹

Každý podnik má svou vlastní specifickou kulturu, která ovlivňuje firemní strategii. Podniková kultura plní dvě základní funkce, a to funkci vnější (např. adaptace organizace na okolní podmínky, na podmínky a změny trhu) a funkci vnitřní (např. vnitřní integrace podniku). Pokud je podniková kultura vhodně nastavená, podporuje a napomáhá dosahování firemních cílů, pozitivně ovlivňuje zaměstnance i zákazníky. Z obecného hlediska pojem firemní kultura zahrnuje:

- Působení firmy i jejich zaměstnanců navenek.
- Zaměstnanecké vztahy.
- Sdílené hodnoty.
- Klady a zápory.

Pro firemní kulturu jsou typické symbolické prvky, mezi něž patří různé zkratky, firemní slang, styl oblékání apod. Rovněž typické jsou i rituály (oslavy, formální schůze, psaní textů, kontrolní systémy). Nejhlubším prvkem firemní kultury jsou hodnoty organizace, které jsou úzce spjaty s pracovní morálkou, vzájemnou sounáležitostí zaměstnanců a s celkovou orientací podniku.

Jestliže podnik či organizace cíleně formují firemní kulturu, stává se pak silným nástrojem pracovní motivace a konkurenční výhodou. V současné době je velmi populární tzv. disciplína mezikulturního managementu, kdy hlavním cílem je zvládnutí nároků trhu na pochopení a porozumění cizí kultury, porozumění a začlenění kulturních vlivů jiné země do naší práce, využívání správných taktik a strategií. To vše je nezbytné v době stále sílící celosvětové globalizace.

⁸ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 856. ISBN 80-247-0469-2.

⁹PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 130. ISBN 80-7169-018-X.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 Výchova, vzdělávání, celoživotní učení

Pojem výchova a vzdělávání neodmyslitelně spolu úzce souvisí, stávají se celoživotním procesem.

Existuje spousta definic výchovy. Například Aristoteles označoval výchovu jako rozumové vzdělávání a mravní výchovu, novověk jako zprostředkované vědomosti či případné zkušenosti, John Lock pěstování charakteru a mravní ušlechtilosti (výchova založena na poznání a rozumu), H. E. Read individuální vývoj a estetickou výchovu. Z andragogického hlediska pojmáme výchovou jako cílevědomou, plánovitou a soustavnou činnost směřující k přípravě člověka pro společenský i osobní život, jako součást adaptačního a socializačního procesu. Dle Palána se jedná i o „*formování osobnostních znaků: názorů, přesvědčení, postojů, návyků či citů*.“¹⁰

Pojem vzdělávání je v andragogice chápán jako „*proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů člověka*.“¹¹

Vzdělávání dospělých je v obecné rovině chápáno jako vzdělávání dospělé populace zahrnující různé vzdělávací aktivity, které mohou být realizovány jako:

- Řádné školské vzdělávání („druhá šance“) – distanční, kombinované.
- Další vzdělávání – profesní, občanské, zájmové.

Celoživotní učení, z anglického překladu lifelong learning, zahrnuje všechny možnosti učení a je chápáno jako kontinuální proces učení „od kolébky po hrob“. Je to „*možnost vzdělávat se v různých stádiích rozvoje člověka až do úrovně možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami*.“¹²

¹⁰PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 39. ISBN 978-80-86723-58-7.

¹¹PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 40. ISBN 978-80-86723-58-7.

¹²tamtéž, s. 101.

Podle doc. Beneše proces celoživotního učení zahrnuje:¹³

- Formální vzdělávání – hierarchicky uspořádaný systém zahrnující základní, střední, vyšší odborné a vysoké školství.
- Neformální vzdělávání – získávání vědomostí a dovedností vně formálního vzdělávacího systému.
- Informální učení – získávání vědomostí v rámci každodenní komunikace a sociálního života.

Globalizační a inovační celosvětové trendy vedou k nezbytnosti opakovaného a nikdy nekončícího vzdělávání. V důsledku toho vydává Evropská komise v listopadu roku 2000 Memorandum o celoživotním učení, kdy celoživotní učení je pojmem „všeživotního učení – lifewide learning“. Jinými slovy, jedná se o změnu konceptu tradičního vzdělávání, který se orientuje na získávání různých kompetencí různými cestami v průběhu celého života a umožňuje plynulý přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním. Celoživotní učení v České republice představuje otevřený systém, který se neustále mění a přizpůsobuje celosvětovým tržním požadavkům. Koncept celoživotního učení nalezneme v dokumentu „Národní program rozvoje vzdělávání v České republice“ („Bílá kniha“), schválen vládou ČR v roce 2001. Jedná se o tzv. rámec střednědobých a dlouhodobých cílů vzdělávací politiky státu. Nejnovějším konceptem celoživotního učení se stal v roce 2008 dokument „Strategie celoživotního učení ČR“, jež je programovým dokumentem zahrnující část analytickou a strategickou, tedy část analýzy současného celoživotního učení a část strategií, vizí a návrhů opatření na podporu učení. Hlavními strategickými směry rozvoje celoživotního učení jsou:¹⁴

- Uznávání a prostupnost – otevřený prostor pro celoživotní učení, uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení.
- Rovný přístup – rovné šance, dostupnost vzdělávání a učení.
- Funkční gramotnost – rozvoj a podpora klíčových kompetencí.
- Sociální partnerství – soulad nabídek vzdělávacích příležitostí, participace.
- Stimulace poptávky – veškeré populace celoživotně, finanční pobídky.

¹³BENEŠ, Milan. *Úvod do andragogiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 116.

ISBN 978-80-247-4824-5.

¹⁴PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 105. ISBN 978-80-86723-58-7.

2.2 Vzdělávání v organizaci

Současný moderní a zároveň hektický a velmi náročný svět, svět neustálých změn, vyžaduje permanentní výchovu a vzdělávání zaměstnanců, jelikož jediné soustavná výchova a vzdělávání vedou k řešení existenčních problémů lidstva.

Základním pilířem rozvoje lidských zdrojů a celé organizace je firemní vzdělávání. Každý úspěšný a prosperující podnik řeší na prvním místě základní problematiku, a to problematiku vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

„Vzdělávání dospělých sehrává důležitou a nezastupitelnou úlohu v tom směru, že vybavuje ženy i muže odpovídajícími dovednostmi, aby produktivním způsobem dokázali reagovat na neustále se měnící svět.“¹⁵

Každý prosperující podnik má předem vytyčené a definované strategické cíle, ke kterým soustavně směřuje. Způsobů, jak urychlit dosahování strategických cílů je hned několik. Jedním z možných je však využívání kvalitního potenciálu lidských zdrojů v organizaci. Tento potenciál lze získat například precizním nábořem nových zaměstnanců do podniku nebo jeho vytvořením pomocí firemního vzdělávání. Hroník ve své knize popisuje, že hlavním cílem vzdělávání v organizaci je *„vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí.“¹⁶* Oproti tomu Barták profesní vzdělávání pojímá jako *„cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí.“¹⁷*

V současné době, dalo by se říci, se firemním vzděláváním zabývají převážně velké a střední podniky a vzdělávání dospělých je zde na poměrně dobré úrovni. Většina těchto firem má již vybudovaná vlastní vzdělávací centra s vlastními lektory. Drobné podniky a organizace si na vzdělávání svých zaměstnanců většinou najímají odborné externisty nebo se celoživotním vzděláváním vůbec nezabývají.

¹⁵Hamburská deklarace: *Agenda pro budoucnost: Mezinárodní konference ke vzdělávání dospělých v Hamburku*. [online]. [cit. 2014-11-1]. Dostupné: <https://www.varianty.cz/download/doc/books/13.pdf>

¹⁶HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2006, s. 5. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁷BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2007, s. 103.

ISBN 80-86851-68-0.

2.3 Učící se organizace

Jednou ze základních definic pojmu učící se organizace je kupříkladu definice M. Armstronga, který ve své publikaci uvádí, „že se jedná o organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“¹⁸

Samozřejmě, že definic učící se organizace existuje v odborné literatuře více, Armstrongovo pojetí je ovšem jedním ze základních. Učící se organizaci lze chápat i jako organizaci, která vytváří, získává a předává znalosti, a tím obměňuje svoje chování. Modifikací dochází k formování pracovníků v organizaci. Charakteristickými rysy učící se organizace podle Armstronga jsou:¹⁹

- Úzké propojení vzdělávací a podnikové strategie.
- Vědomé učení na základě příležitostí a rizik podnikání.
- Jednotlivci i celé skupiny se učí, jak se učit.
- Informační technika a informační technologie podporují učení.
- Existují definované procesy vytváření, osvojování, předávání znalostí.

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že termín učící se organizace nepředstavuje pouze souhrn jednotlivců, kteří se vzdělávají, nýbrž jde o schopnost pracovníků učit se v kooperaci s jinými pracovníky. Velmi důležitým rysem je systémový přístup ke vzdělávání, neustálé úsilí, jehož cílem je rozvoj a zhodnocení lidského kapitálu v organizaci. Organizace musí vytvářet optimální podmínky pro své zaměstnance, aby tito byli ochotni permanentně se vzdělávat, zdokonalovat, experimentovat. Podle profesora Bartáka je jedním z předpokladů učící se organizace „ochota a schopnost sebeřízení vlastního rozvoje jedincem, který se dokáže na základě sebereflexe samostatně a cíleně rozvíjet, a který je schopen postupně přebírat i odpovědnost za svůj rozvoj.“²⁰

¹⁸ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 447. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 450-451. ISBN 80-247-0469-2.

²⁰BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2007, s. 104. ISBN 80-86851-68-0.

2.4 Efektivita vzdělávání

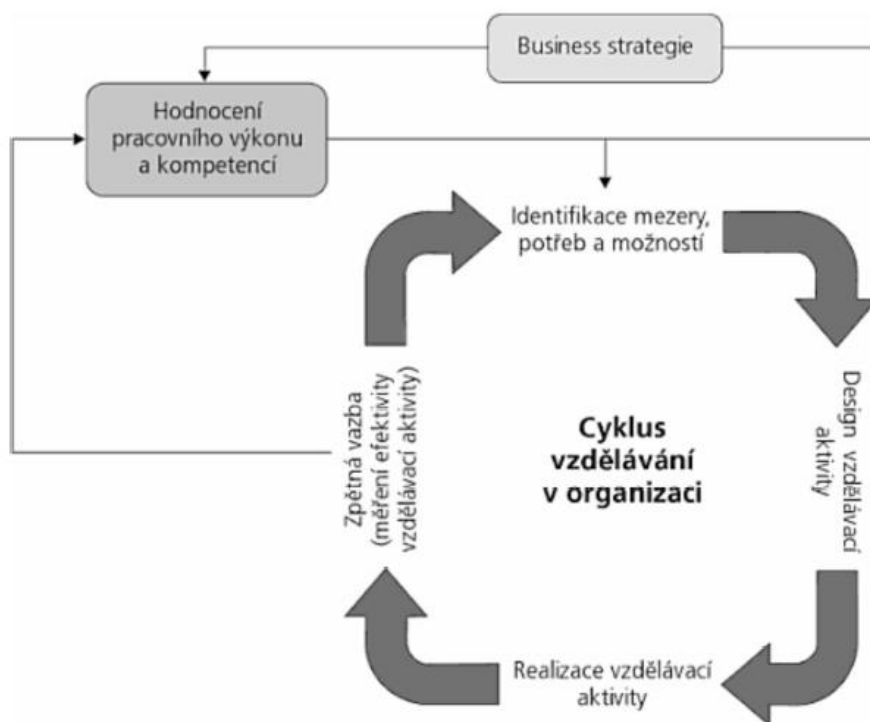
Pojem efektivita ve vzdělávání značí přínosnost. Aby bylo vzdělávání zaměstnanců v organizaci co nejefektivnější a s největší návratností vynaložených prostředků, je třeba ho předem důkladně naplánovat a připravit. Vzhledem k tomu, že vzdělávání pracovníků v podniku je poměrně nákladnou investicí, musí být maximálně účelné a systematické. Maximálně efektivní musí být i vzdělávací programy, jež mají jednoznačně vycházet z celkové podnikové strategie.

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.“²¹

Toto organizované a systematické vzdělávání je založeno na vzdělávacím cyklu, a celý vzdělávací cyklus by měl být v rámci celé organizace opakován stále dokola.

Pro názornou ukázkou uvádím cyklus vzdělávání dle Hroníka.

Obrázek 1: Cyklus vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František, 2007, s. 134.

²¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 272. ISBN 978-80-7261-168-3.

Výše zmíněný vzdělávací cyklus zahrnuje čtyři základní fáze, a to identifikaci potřeb, tvorbu vzdělávací aktivity, realizaci a zpětnou vazbu, o čemž se podrobněji zmíním v následující kapitole bakalářské práce.

I když je vyhodnocování vzdělávací aktivity posledním krokem vzdělávacího cyklu, z hlediska úspěšnosti je velmi důležité, aby bylo měření efektivity zahrnuto již v samotném začátku tohoto cyklu. Totiž hned v úvodu, ve fázi analýzy potřeb a stanovování cílů, by mělo být jasně dáno, čeho má být v rámci určité vzdělávací aktivity dosaženo a jaká budou kritéria vyhodnocování. Měření efektivity vzdělávání vyžaduje investice finanční, časové a personální. Z tohoto důvodu musí být vyhodnocování dobře nastaveno a předem připraveno, v opačném případě by mohlo dojít pouze k zevrubnému změření bez dostatečně vypovídající hodnoty.

„Obecně platí, čím více jsme schopni něco přesně změřit, tím to má menší vypovídající hodnotu.“²²

Pro posouzení efektivity vzdělávání slouží podrobná analýza nákladů a výnosů. Nákladové položky vzdělávacího procesu zahrnují například přímé náklady na vzdělávaného a lektora, náklady na externího lektora, náklady na vzdělávací potřeby a vzdělávací prostory, náklady na plánování vzdělávacího procesu, náklady na učební předměty a materiály, dále stravné, cestovné a jiné režijní výlohy.

Přínosy vzdělávání lze definovat podle Vodáka a Kucharčíkové následovně:²³

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců.
- Zvýšení výkonnosti zaměstnanců.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků.
- Snížení fluktuace apod.

Překážky při měření efektivity vzdělávání v organizaci dle Vodáka a Kucharčíkové:²⁴

- Získávání potřebných informací pro srovnávání nebo posuzování vzdělávací aktivity je mnohdy náročné, může často dojít k subjektivnímu zkreslení.

²²HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 5.

ISBN 978-80-247-1457-8.

²³VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 153. ISBN 978-80-247-1904-7.

²⁴VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 126. ISBN 978-80-247-1904-7.

- Vyhodnocování vyžaduje značné úsilí, spoustu času, finanční prostředky, úzkou spolupráci lektorů, vzdělávaných a managementu.
- Izolování dopadů vzdělávání na změny v chování od ostatních dopadů vznikajících působením jiných vlivů z ostatních podnikových procesů.

Vyhodnocování vzdělávání není mnohdy jednoduchou záležitostí. Hroník ve své publikaci například uvádí, že *„pokud chceme měřit efekt vzdělávací aktivity, musíme balancovat mezi něčím mnohdy tak iracionálním, jako je hodnocení spokojenosti a něčím, co je tak faktickým, ale zároveň v málo výlučném vztahu k vzdělávací aktivitě.“*²⁵ Dále například podle Vodáka a Kucharčíkové *„hodnocení efektivity vychází z vyhodnocování a představuje pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik za plnění učebních cílů získá.“*²⁶

Srovnávacích metod efektivity vzdělávání je mnoho, ovšem nejčastěji používanou je metoda rentability (výnosnosti investic). Zde se jedná poměrově o náklady a výnosy, metoda statická bez zohlednění rozložení zisku v čase.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

Další často využívanou statickou metodou je doba návratnosti (doba splácení), kde se zjišťuje, za jak dlouhé časové období bude mít tok příjmů hodnotu, která odpovídá vynaloženým nákladům. Samozřejmě, čím je tato doba kratší, tím je investice výhodnější.

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

²⁵HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 171.

ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁶VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 148. ISBN 978-80-247-1904-7.

Metoda 7 kroků je systematickou metodou, která má ulehčit převedení přínosů vzdělávací aktivity na finanční hodnoty.

Následující pořadí kroků dle Vodáka a Kucharčíkové:²⁷

- Určení nedostatku (mezery výkonnosti).
- Přiřazení finanční hodnoty každé z výše uvedených jednotek výkonnosti.
- Výpočet mezery výkonnosti před realizací vzdělávání ve vhodně zvoleném časovém úseku.
- Výpočet změny ve výkonnosti po realizovaném vzdělávání.
- Výpočet roční změny ve výkonnosti.
- Vyčíslení roční hodnoty efektu změny výkonnosti za jednotku.
- Zjištění návratnosti investic v rocích.

U vyhodnocování efektivity vzdělávací aktivity je třeba také zhodnotit i nehmotné přínosy, které byly přínosem, např. spokojenost zaměstnanců, zvýšení pracovní morálky, zlepšení podnikové atmosféry atd.

Převod údajů na peněžní hodnoty je sice nezbytný, ovšem v některých případech by mohl být i velmi nepřesný a mohl by spíše ubrat na důvěryhodnosti celého vyhodnocení. Z tohoto důvodu je lepší některé aspekty raději uvést jako nehmotné a řádně je vysvětlit a zhodnotit.

„Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné ukazatele a jejich úroveň či velikost změny lze zjistit i nepřímo.“²⁸

Jednou z nejčastěji využívaných nepřímých metod vyhodnocování vzdělávání je Kirkpatrickův model, který zahrnuje následující čtyři úrovně:²⁹

❖ **Reakce – líbilo se jim to?**

Postoje vzdělávaných, názory a spokojenost se vzdělávací aktivitou, možnost vyjádření vlastního názoru, návrh zlepšení. Převažuje forma dotazníku.

²⁷VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 175. ISBN 978-80-247-1904-7.

²⁸KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 258. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁹KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs*. Cit. dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 514, 515. ISBN 80-247-0469-2.

❖ **Hodnocení poznatků – byly splněny cíle učení?**

Osvojování znalostí, dovedností, změna postojů za využití zejména písemných nebo výkonnostních testů před a po vzdělávací akci, strukturovaných dotazníků, rozhovorů.

❖ **Hodnocení chování – použili to v praxi?**

Hodnocení změny chování zaměstnanců, hodnocení jejich výkonů formou nejčastěji strukturovaného rozhovoru, dotazníku.

❖ **Hodnocení výsledků – změnila se efektivita organizace?**

Zvýšení produktivity, větší konkurenceschopnost podniku, větší spokojenost zákazníků, dosahování strategických cílů organizace – zkoumáním před vzdělávací aktivitou a po jejím ukončení nejlépe formou strukturovaných rozhovorů s vrcholovým managementem.

Autoři Vodák a Kucharčíková ve své publikaci zmiňují i pátou úroveň hodnocení výsledků vzdělávání, a to:³⁰

❖ **Hodnocení postojů – úroveň hodnotová, změny v kultuře organizace**

Pátá úroveň hodnocení výsledků vzdělávací aktivity významně ovlivňuje řízení změn, organizační činnosti atd., využití metody hodnotové orientace, vnější vnímání obchodních partnerů.

Hamblinův pětiúrovňový model

Obdobným modelem hodnocení programů vzdělávání v organizaci je Hamblinův pětiúrovňový model, jež zahrnuje:³¹

❖ **Úroveň 1 – Reakce**

Hodnocení zaměřeno na reakce vzdělávaných, provádí se v průběhu vzdělávací aktivity, na samotném konci nebo nedlouho po ukončení.

❖ **Úroveň 2 – Učení**

Míra osvojování nových poznatků, dovedností, znalostí.

❖ **Úroveň 3 – Pracovní chování**

Vliv vzdělávací aktivity na pracovní výkon.

❖ **Úroveň 4 – Fungování**

Zahrnuje úroveň zlepšení atd.

^{30,31}VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 104. ISBN 978-80-247-1904-7.

❖ Úroveň 5 – Konečná hodnota

Ziskovost, prosperita organizace atd.

Vzhledem ke skutečnosti, že se bakalářská práce bude dále zaměřovat na efektivitu vzdělávání v dané organizaci, bude při vyhodnocování firemního vzdělávání využit právě výše zmíněný model Donalda Kirkpatricka.

Závěrem kapitoly je také nutné zmínit, že za velmi přínosné lze považovat zveřejňování výsledků vzdělávacích aktivit v rámci celé organizace, neboť právě tímto aktem organizace podtrhuje a zvyšuje význam a důležitost podnikového vzdělávání.

2.5 Realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávací proces je procesem systematického zprostředkování, dále osvojování znalostí, dovedností, postojů a návyků osob, které ukončily školní vzdělání a následně vstoupily na pracovní trh. Vzdělávací proces zahrnuje šest základních prvků, jež některé z nich budou zmíněny v další kapitole bakalářské práce.

2.5.1 Stanovení vzdělávacích cílů

Můžeme konstatovat, že jedním z nejdůležitějších prvků efektivního podnikového vzdělávání je stanovování cílů vzdělávacích aktivit. Vzdělávací cíle by měly být pro vzdělávaného snadno dosažitelné, měřitelné, účastníci vzdělávání by se měli s těmito cíli předem seznámit a vzdělávací cíle by měly navazovat na strategické cíle podniku.

Z hlediska přínosnosti a efektivity vzdělávání je dobré vědět a znát, kam má vzdělávací aktivita směřovat, jaký je její hlavní cíl.

Cíle ve vzdělávání můžeme klasifikovat podle mnoha hledisek, podle míry obecnosti, míry ztotožnění se s cíli, délky plánovaného období, obsahového zaměření, podle zaměření vzdělávacího procesu. Dále rozlišujeme cíle obecné, specifické, materiální, formální, adaptační, anticipační, teoretické a praktické.

Při stanovování cílů, pro jejich optimálnost a funkčnost, musí být dodržována jistá pravidla. Mezi základní pravidla patří komplexnost, konzistentnost - soudržnost, kontrolovatelnost a přiměřenost. Vzdělávací cíle by měly být na jednu stranu náročné,

na stranu druhou splnitelné, a měly by respektovat nerovnosti a odlišnosti vzdělávaných (odlišnou mentální i psychomotorickou úroveň).

- **Niemierkova taxonomie kognitivních cílů** zahrnuje dvě základní úrovně, úroveň vědomostí a dovedností.
- **Niemierkova taxonomie postojoyých cílů** zahrnuje dvě úrovně, jednu se zaměřením na účast na činnosti a přijímání činnosti, druhá se zaměřením na naladění k činnosti a systém činnosti.
- **Bloomova taxonomie kognitivních cílů** - učební cíle lze rozčlenit horizontálně a vertikálně do šesti kategorií.
- **Management By Objectivs** – MBO – manažerský systém řízení.

Nejvíce využívaným modelem stanovování vzdělávacích cílů v organizacích je metoda **SMART a Bloomova taxonomie kognitivních cílů**.

SMART (z anglického překladu „chytrý, bystrý“) zahrnuje následující:³²

- **Specifičnost (Specific)** – vztah ke konkrétní činnosti, specifikace dle obsahu (množství, kvalita, čas).
- **Měřitelnost (Measurable)** – měřitelnost v množství, kvalitě i čase.
- **Akceptovatelnost (Acceptable)** – soulad a ztotožnění se s cíli.
- **Reálnost (Realistic)** – reálná šance dosažitelnosti cíle.
- **Termínovanost (Trackable)** – splnitelnost cíle v daném čase.

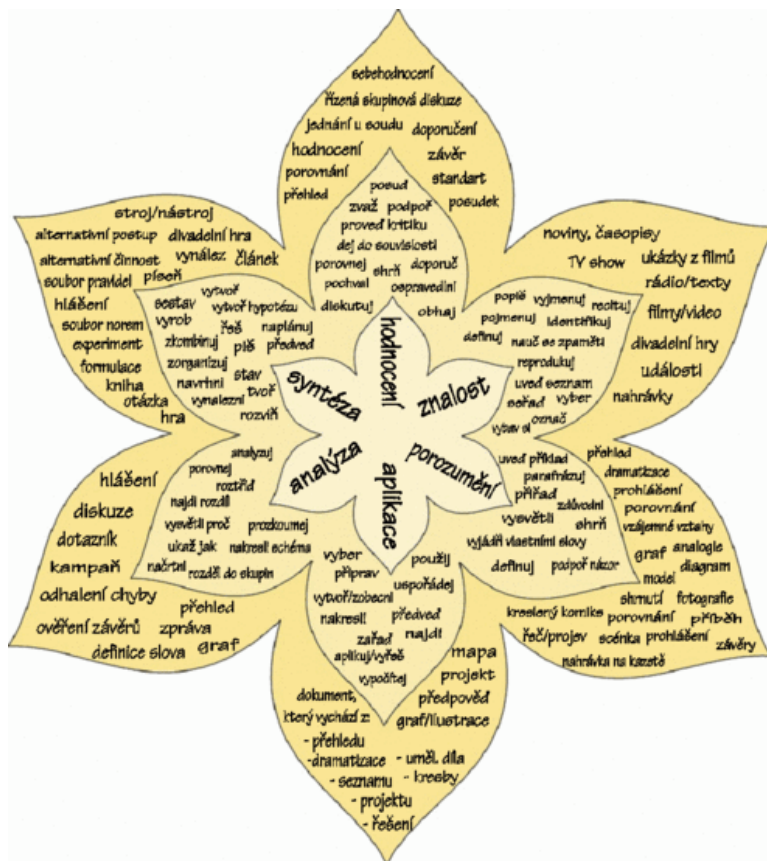
Bloomova taxonomie kognitivních cílů, teorie vzdělávacích cílů nazvaná dle amerického psychologa vzdělávání Benjamin Blooma, přínosná zejména z hlediska konkretizace a operacionalizace vzdělávacích cílů, definovaná:

- **Znalost (knowledge)** – zahrnuje chování a testové situace.
- **Pochopení/porozumění (comprehension)**.
- **Aplikace/použití (application)** – následuje po pochopení.
- **Analýza (analysis)** – rozbor.
- **Syntéza (synthesis)**.
- **Hodnocení (evaluation)** – kritéria a standarty hodnocení rozsahu.

³²PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 146. ISBN 978-80-86723-58-7.

Struktura vzdělávacích cílů s ohledem na myšlenkové procesy, uspořádání vzdělávacích cílů od jednoduchých směrem ke složitějším, komplexnějším:

Obrázek 2: Bloomova taxonomie



Zdroj: Internet, upraveno.

Jak bylo uvedeno již v začátku kapitoly, klasifikací vzdělávacích cílů je mnoho a každý z autorů pojímá vzdělávací cíle odlišně. Například Turkeciiová ve své knize uvádí, že základním cílem podnikového vzdělávání by nemělo být pouhé osvojování si nových znalostí a dovedností, nýbrž celkový rozvoj a změny v myšlení a chování zaměstnanců. Armstrong definuje vzdělávací cíle pouze z hlediska podniku, oproti tomu Koubek zohledňuje i personální rozvoj zaměstnanců, zvyšování jejich konkurenceschopnosti v rámci podniku i na vnějším trhu práce. Závěrem lze také konstatovat, že podnikové vzdělávání se stává zaměstnaneckou výhodou sloužící k uspokojování potřeb pracovníků.

2.5.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Z hlediska plánování vzdělávací aktivity je nutná identifikace potřeb vzdělávání, jež by měla vycházet z firemní strategie, politiky řízení a rozvoje lidských zdrojů, vizí, poslání a kultury podniku. Analýza potřeb vzdělávání by měla zahrnovat informace o stávajících znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků, o stávající výkonnosti jednotlivců i organizace jako celku.

Každá změna technologie či změna produkovaného sortimentu, každá změna organizačních postupů může vyvolat různou potřebu vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávací potřeby mohou vycházet i z pracovních výkonů zaměstnanců a nabízených služeb.

„Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci.“³³

Pro účely stanovení potřeb vzdělávání existuje mnoho zdrojů informací, v praxi bývají většinou využívány informace týkající se organizace jako celku. Mezi hlavní patří údaje o struktuře podniku, informace o struktuře zaměstnanců, jejich celkovém počtu, údaje o konkrétních pracovních místech a pracovních činnostech. Dále to mohou být údaje o jednotlivých zaměstnancích, jejich hodnocení, vzdělávání a kvalifikaci.

2.5.3 Plánování vzdělávací aktivity

Vzdělávací plán musí navazovat na stanovené cíle a výstupní fázi identifikace potřeb vzdělávání.

Tvorba vzdělávacího plánu podle Vodáka a Kucharčíkové zahrnuje:³⁴

- ❖ Přípravnou fázi (specifikace potřeb, analýza vzdělávaných, stanovení cíle).
- ❖ Realizační fázi (vývoj a zpracování jednotlivých etap projektu, určení způsobu

³³PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 235.

ISBN 80-200-0950-7.

³⁴VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 153. ISBN 978-80-247-1904-7.

průběhu, určení vzdělávacích technik).

❖ Fáze zdokonalování (možnosti zlepšení).

Efektivní vzdělávací plán by měl zahrnovat odpovědi na otázky:

- Jaká bude cílová skupina – komu bude vzdělávání určeno?
- Co bude obsahem vzdělávání?
- Jaké budou využity metody a techniky vzdělávání?
- Kým bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdy a kde bude vzdělávání realizováno?
- Jak bude probíhat jeho hodnocení?
- Jaké budou náklady na vzdělávání?

2.5.4 Vzdělávací metody

Volba vzdělávací metody sehrává velmi důležitou roli při tvorbě vzdělávacího plánu. Z obecného hlediska můžeme metodu označit jako postup za konkrétním cílem, z hlediska vzdělávání dospělých jako „*způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby bylo co nejefektivněji dosaženo vzdělávacího cíle.*“³⁵ Klasifikovat jednotně vzdělávací metody je velmi obtížné, neboť vzdělávání dospělých se věnuje řada teoretiků a každý z nich má k této problematice specifický přístup. Nejčastější klasifikací metod je dělení dle Jaroslava Mužíka, který rozlišuje metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Jinou možnost klasifikace využívá Viera Prusáková, jež se zaměřuje především na aktivitu a samostatnost vzdělávaných, a metody následně dělí na výkladově ilustrativní, dialogické a problémové.

V praxi neexistuje žádný jednotný návod pro výběr nejvhodnější a nejúčinnější vzdělávací metody. Volba metody je závislá na konkrétních podmínkách a možnostech podniku, na požadavcích na vzdělávaného i samotném cíli vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové „*výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a*

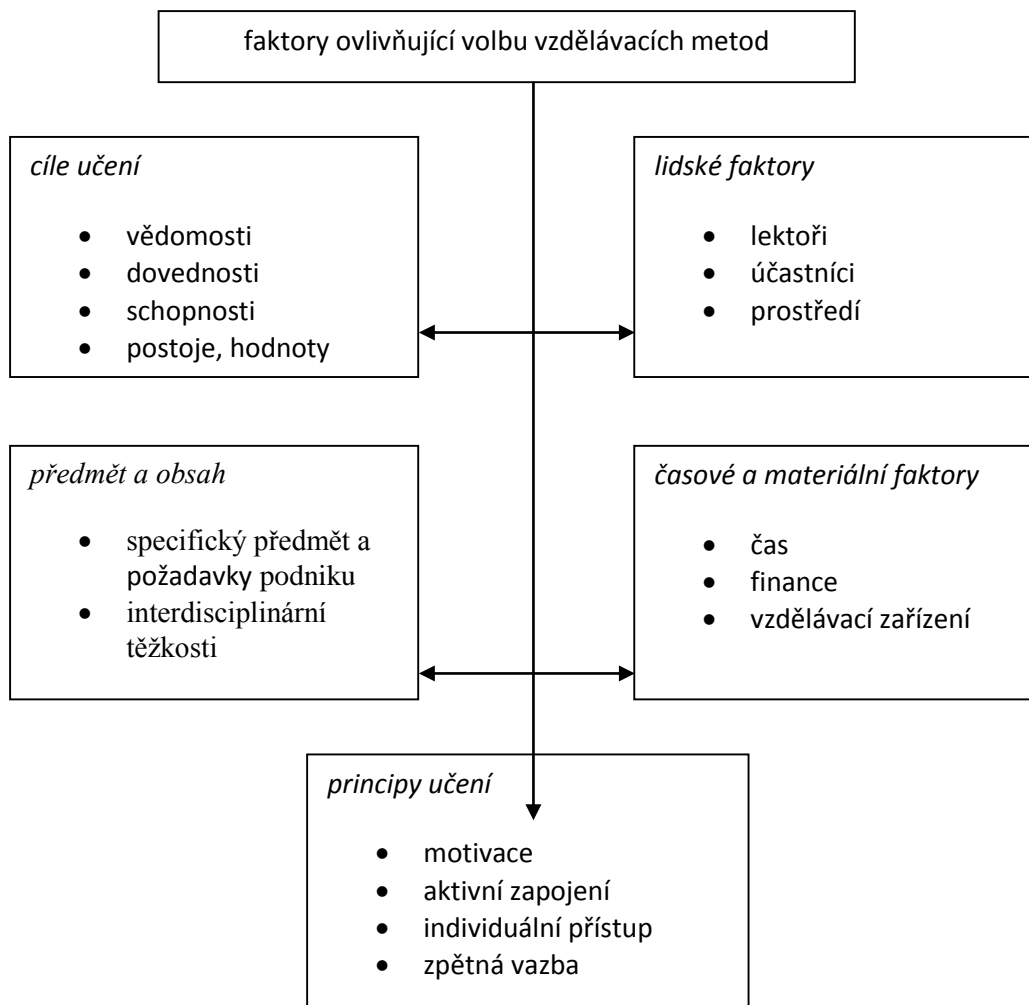
³⁵PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 154. ISBN 978-80-86723-58-7.

požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“³⁶

Výběr vzdělávacích metod rovněž ovlivňuje styl a kultura učení v podniku.

Následuje názorná ukázka faktorů, které mohou ovlivňovat volbu vzdělávacích metod.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující tvorbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96, upraveno.

³⁶VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 153. ISBN 978-80-247-1904-7.

V současné době existuje obrovská škála vzdělávacích metod, které lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Vzdělávací metody používané na pracovišti při výkonu práce – *on the job* (metody nejčastěji využívané při vzdělávání dělnických profesí)
- Vzdělávací metody používané mimo pracoviště – *off the job* (metody vhodné pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců, specialistů)

Metody *on the job* například zahrnují:

- *Instruktaž* – nejčastěji používaná vzdělávací metoda, jednoduchý způsob zácvičení nového pracovníka formou pozorování a následného napodobování (zkušený zaměstnanec předvádí konkrétní pracovní postup).
- *Mentoring* – mentor radí, usměrňuje a stimuluje vzdělávaného.
- *Coaching* – jedná se o dlouhodobější sdělování a vysvětlování, a následnou kontrolu výkonu vzdělávaného nadřízeným nebo vzdělávatelem.
- *Asistování* – velmi často používaná metoda, vzdělávaný je pomocníkem zkušenému zaměstnanci, učí se od něj pracovním postupům do doby samostatného zvládnutí úkolu.

Dalšími, velmi často využívanými metodami vzdělávání pracovníků na pracovišti jsou *pracovní porady* nebo *rotace zaměstnanců*. V neposlední řadě, k nejnovějším vzdělávacím metodám patří tzv. *counselling*, formování pracovních schopností, vzájemná konzultace a ovlivňování vzdělávaného a vzdávatele.

Všechny výše zmíněné metody vzdělávání (mimo pracovní porady) jsou metodami individuálními. Oproti tomu metody *off the job* se využívají k hromadnému vzdělávání osob. Mezi nejznámější patří:

- *Přednáška* – vhodná pro sdělování informací a předávání poznatků velké skupině osob v co nejkratším časovém horizontu, zpravidla nenáročná na prostorové podmínky a vybavení, ovšem bez zpětné vazby.
- *Seminář* – obdoba přednášky, větší aktivita posluchačů, zpravidla pouze jedno téma.
- *Přednáška spojená s diskusí* – zprostředkování spíše znalostí.
- *Případová studie* – velmi oblíbenou a rozšířenou vzdělávací metodou pro manažery a tvůrčí pracovníky, jde o přímé zapojení do hry, popis reálného či

fiktivního problému, detailní rozbor zpravidla na jednu až dvě strany, poté otázka k řešení, analýza konkrétní situace, bohatá diskuse, alternativní řešení.

- *Workshop* – variantou případových studií, uzavřené vzdělávací setkání k danému problému.
- *Exkurze* – doplňková vzdělávací metoda.
- *Brainstorming* – velmi oblíbená metoda stimulace kreativity, jejíž hlavním cílem je získat maximální množství nápadů při řešení určitého problému, platí zákaz kritiky, uvolnění fantazie apod., obdobou je brainwriting.
- *Outdoor training* – moderní metoda vzdělávání manažerů probíhající většinou v přírodě, v tělocvičně, speciální učebně atd., kdy se pomocí her či různých pohybových aktivit prohlubují vzájemné vztahy, učí se manažerským rolím, vytváří soudržný tým.
- *E – learning* – vzdělávání pomocí informačních a komunikačních technologií.

Stěžejním prvkem vzdělávacího procesu jsou samotní účastníci vzdělávání. Každý jedinec je ve své podstatě originál, každý má jiný styl učení. Někdo upřednostňuje spíše teoretické získávání znalostí a dovedností, jež poté přenáší do svého prostředí, někdo preferuje praktická cvičení a ukázky z praxe. Nejvíce se v literatuře rozdílností učebních stylů zabývají vědci Kolb, Honey a Mumford, kteří popisují dvě základní skupiny (kategorie) stylů učení. Do první kategorie lze zařadit aktivisty, reflektory, teoretiky a pragmatiky. Kolb má poněkud odlišný názor co se týká stylů učení a tvrdí, že se jedná o konfrontaci mezi čtyřmi volbami experimentálního učení – schopností konkrétní zkušenosti, reflexního pozorování, abstraktní koncepce a aktivního experimentu. „Podle Kolba je učení efektivní jen v tom případě, když jedinec projde všemi čtyřmi cykly, efektivní může být i začátek v jakékoli fázi, poté je potřeba absolvovat celý cyklus.“³⁷ Jinými slovy, kombinací všech čtyř stylů učení, stylu konvergentního, divergentního, přizpůsobivého a vstřícného, dochází k nejvyšší úrovni učení. „Každý jedinec je jiný, proto se jeden člověk nemusí efektivně učit stejným způsobem jako druhý.“³⁸

³⁷HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 171.

ISBN 978-80-247-1457-8.

³⁸VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 95. ISBN 978-80-247-1904-7.

3 PODNIK CONTINENTAL

3.1 Continental – historie vzniku

Úvod následující kapitoly bude věnován krátké charakteristice společnosti Continental Barum s.r.o., zmíněna budou některá důležitá historická data.

Historie podniku Continental se datuje od roku 1871, od doby, kdy společnost Continental Caoutchouc and Gutta – Percha – Compagnie začíná s výrobou pogumovaných dílů pro vzducholodě, gumových oděvů, zboží z měkčené pryže a pochopitelně i pneumatik³⁹. V následujících letech pak společnost zavádí spoustu novinek, ovšem ke stěžejní strategii celého koncernu patřila a doposud patří spoluúčast při zavádění nejnovějších poznatků vědy a techniky do výroby.

Dalším, velmi významným mezníkem v dějinách gumárenského průmyslu byla bezpochybně firma Baťa, firma velmi progresivní a pokroková, využívající veškeré vymoženosti dané doby. Ve dvacátých letech minulého století tato firma zaujímala světovou pozici ve výrobě obuvi, o něco málo později i světovou pozici ve výrobě pneumatik a duší.

V současné době se koncern Continental zabývá výrobou pneumatik a automobilových systémů, patří mezi celosvětově nejvýznamnější subdodavatele automobilového průmyslu a zaměstnává přibližně 170 000 lidí ve 46 zemích. V České republice, konkrétně ve Zlínském kraji, do koncernu Continental spadá firma Continental Barum s.r.o., která zaměstnává okolo 4 700 zaměstnanců a je zároveň největším zaměstnavatelem v tomto regionu.

Historie v číslech:

- 20 let od podepsání smlouvy s koncernem Continental AG v prosinci 1992
- 40 let od zahájení výroby v nové pneumatikárně v Otrokovicích v květnu 1972
- 80 let tradice gumárenské výroby v regionu v závodě Baťa – pneu v roce 1932

Continental Barum s.r.o. je výjimečný nejen nejmodernějšími technologiemi a strojním zařízením, ale přináší i novou podnikovou kulturu a zavádí nové přístupy k práci.

³⁹CONTINENTAL BARUM s.r.o. *Informační brožura - Zanechali jsme stopu*. 2012, s. 5.

3.2 COBA - charakteristika

Continental Barum s.r.o. je pokračovatelem baťovských tradic, jehož hlavní snahou je rozvíjet nejlepší principy výroby. Mezi základní vize společnosti patří:

- Kvalitní a spolehlivé výrobky,
- spokojenost zákazníků,
- spokojenost zaměstnanců,
- dlouhodobá úspěšnost,
- prosperita,
- nejvyšší kvalita práce,
- ochrana životního prostředí a jiné.

Všechny vize společnosti jsou přesně definované, závazné a řídí se jimi nejen vrcholový management, ale i ostatní zaměstnanci podniku. Jedná se o společnost týmovou, využívající nejmodernější metody organizace práce, usilující o rozvoj podniku, usilující o rozvoj zaměstnanců a jejich nejkvalitnější vzdělávání. Všichni zaměstnanci mají stejné možnosti a nároky na firemní vzdělávání, vzdělávání odborné, jazykové i rozvojové. Firemní strategie rozvoje všech pracovníků společnosti a jejich kariérový růst je stanoven v dokumentu HRD Dialogue Picture: Drive your career, jež představuje:⁴⁰

- Bezpečnější a komfortnější pohyb,
- členění procesu,
- trénink a podporu rozvoje,
- vysoké úsilí,
- vysoký výkon,
- vytváření hodnot.

Jak již bylo zmíněno v úvodu třetí kapitoly, společnost Continental Barum s.r.o. zaměstnává přibližně 4 700 zaměstnanců, z toho 3 600 dělníků ve výrobě. Roční příjem nových pracovníků činí cca 450 osob, ukončení pracovního poměru představuje cca 250 osob, fluktuace tedy značí rozmezí 4,5 až 6,5%. Celkový věkový průměr zaměstnanců činí 39,1 let, přičemž průměrný věk u mužů je 38,3 let, průměrný věk u žen 45,9 let.

⁴⁰HRD – human resources development – rozvoj lidských zdrojů, interní dokument. 2012, s. 12.

3.3 Systém vzdělávání COBA

Vzdělávací systém společnosti Continental Barum s.r.o. je detailně propracován, založen na základních principech podniku, výrobním systému a pravidelném hodnocení zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je neustálé prohlubování profesních kompetencí a zvyšování vzdělanostní úrovně všech pracovníků. Vzdělávací systém podniku je plně v kompetenci Odboru rozvoje a vzdělávání spadající pod Personální divizi. Jedním z prioritních úkolů Odboru rozvoje a vzdělávání je systematické řízení vzdělávání, tvorba jednotlivých vzdělávacích programů a jejich následné zajišťování, metodické řízení a usměrňování vedoucích zaměstnanců, kteří poté odpovídají za vzdělávání a rozvoj svých podřízených. Nedílnou součástí je i kompletní zdokumentování systému vzdělávání, které následně slouží pro potřeby managementu, potřeby auditorů apod. Systém vzdělávání vychází ze základních vnitropodnikových dokumentů, tzv. Technicko-organizačních postupů (TOP), jež zahrnují:⁴¹

- **Investice do lidí** – soubor činností představující neustálé zlepšování, rozvoj znalostí, rozvoj dovedností, řízení pracovníků dle nástroje PDCA – plánuj, dělej, studuj a zaváděj. Projekt směřování a formování pracovníků dle vizí a cílů podniku, systém rozvoje zaměstnanců zahrnující identifikaci potřeb pracovního místa, profil zaměstnance, motivaci, efekt investice.
- **Systém vzdělávání** – představuje systém pravidelného hodnocení zaměstnanců, plány vzdělávacích aktivit, plány zapracování, vzdělávací projekty cílových skupin, individuální vzdělávací plány.

Systém vzdělávání zahrnuje všechny pozice, pozice vrcholového managementu, střední článek vedení (jednotlivé vedoucí odborů a oddělení, specialisty, TH zaměstnance) i dělnické profese. Značnou pozornost věnuje také nově přichozím zaměstnancům a zaměstnancům dlouhodobě zaměstnaným. Vzdělávání v podniku je přizpůsobováno vždy konkrétní osobě na základě předem stanovených potřeb a stanovených cílů. Dělnické profese jsou vzdělávány převážně na svých pracovištích nebo ve vlastním vzdělávacím středisku, středoškolské pozice a management jsou vzdělávány většinou mimo pracoviště.

⁴¹Technicko-organizační postup (TOP 2180221): investice do lidí: 1

Přehledná struktura jednotlivých pozic:⁴²

- Vrcholový management
- Vedoucí odborů a oddělení – střední úroveň řízení
- Specialisté
- Personalisté
- Prodejci
- Mistři
- THP ostatní
- Výrobní sféra
- Nové příjmy
- Absolventi škol

Jak bylo nastíněno již v začátku kapitoly, systém vzdělávání koncepčně spadá pod Personální divizi, která zahrnuje dvě oblasti činností, oblast personalistiky a oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Personální divize sestavuje roční plán zaměstnanců, jenž zahrnuje dvě základní kategorie, kategorii zaměstnanců fixních neboli stabilních, a kategorii zaměstnanců variabilních, kteří jsou určeni v rámci výrobního plánu pro daný kalendářní rok. Počet všech zaměstnanců je v kompetenci Divize industrial engineering. Ve společnosti Continental Barum s.r.o. je rovněž zavedena takzvaná systematizace, která poskytuje nejen přehledný výčet zaměstnanců a jejich počty, ale i grafické znázornění organizační struktury všech pracovních pozic s uvedením konkrétních počtů zaměstnanců, dále s uvedením přesných názvů funkcí a jmen, jednotlivých úrovní a odpovědností zaměstnanců. Pro plánování zaměstnanců existuje v této společnosti řada postupů, jedním z velmi využívaných modelů je například kvalifikační matice, matice znalostí, která poskytuje přehled o tom, které znalosti jsou pro podnik přínosné, žádoucí, a naopak. Dalším, názorným přehledem osobního podílu na plnění stanovených podnikových cílů a firemní strategie je například Balance Scorecard každého zaměstnance. Náplní Personální divize je i personální výkaznictví, které poskytuje koncové měsíční počty zaměstnanců, je vedeno odděleně pro variabilní i fixní zaměstnance. Personální výkaznictví je zajišťováno ve spolupráci s odborem Company reporting.⁴³

⁴²Technicko-organizační postup (TOP 2180221): investice do lidí: 2

⁴³Interní směrnice (COBA S04PE): *Řízení personálních činností*. 2012, s. 8.

3.4 Vzdělávací plán

Aby bylo vzdělávání zaměstnanců v podniku co nejvíce efektivní, je nutné postupovat podle předem stanoveného vzdělávacího plánu. Jak již bylo zmíněno, plánování a organizování všech vzdělávacích aktivit je hlavní náplní Odboru rozvoje a vzdělávání.

Systematické plánování vzdělávání v podniku zahrnuje:⁴⁴

- Plán zapracování nově přijatých zaměstnanců,
- plán zaměstnanců při změně pracovního zařazení,
- roční hodnocení pracovníků,
- plán centrálně řízených vzdělávacích programů,
- plán individuálního rozvoje zaměstnanců,
- vzdělávací programy pro cílové skupiny.

Sestavování vzdělávacího plánu probíhá každoročně ve stejnou dobu, vždy v průběhu měsíce prosince a v prvním čtvrtletí následujícího kalendářního roku. Tvorba vzdělávacího plánu probíhá ve dvou etapách, jako první se plánují povinná roční školení, do druhé etapy spadají vzdělávací programy nepovinné, rozvojové a ostatní. Druhá etapa plánování probíhá vždy v posledním čtvrtletí kalendářního roku. Plán vzdělávání je sice pevně stanoven, nicméně lze ho v průběhu roku i částečně doplnit.

Roční vzdělávací plán COBA:⁴⁵

- Odborná školení povinná, vycházející z legislativy.
- Odborná školení nepovinná, vycházející z individuálních rozvojových plánů pracovníků.
- Vybrané vzdělávací aktivity, zahrnující dlouhodobé vzdělávací projekty.
- Rozvojové vzdělávací aktivity.
- Jazykové kurzy.

Vzdělávání zaměstnanců COBA:⁴⁶

- Podle délky trvání – krátkodobé a dlouhodobé.
- Podle množství účastníků – individuální a skupinové.
- Podle místa – interní a externí.

^{44,45,46}Interní směrnice COBA: (TOP 2180121): *Systém vzdělávání*. 2012, s. 3, 4.

3.5 Katalog vzdělávání

Systém vzdělávacích aktivit přehledně definuje Katalog vzdělávání COBA.⁴⁷

Tabulka 1: Katalog

Druh vzdělávací aktivity	Název vzdělávací aktivity
POVINNÁ	<ul style="list-style-type: none">➤ Vstupní školení➤ Zapracování nově přijímaných zaměstnanců➤ Školení dle norem➤ Školení daná vnitřními předpisy
ROZVOJOVÁ	<ul style="list-style-type: none">➤ Prezentační dovednosti➤ Moderační dovednosti➤ Asertivita➤ Time management➤ Delegování a motivace➤ Koučování pro manažery➤ Vedení lidí➤ Manažerské rozhovory➤ Argumentace a vyjednávání
ODBORNÁ	<ul style="list-style-type: none">➤ Six Sigma➤ DOE kurz➤ Řídicí systémy Back off➤ Projektové řízení➤ Finanční řízení pro neekonomy

Zdroj: Katalog vzdělávání COBA, 2012, upraveno.

⁴⁷Katalog vzdělávání COBA, 2012, s. 4.

Tabulka 2: Katalog

Druh vzdělávací aktivity	Název vzdělávací aktivity
ODBORNÁ IT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Linux ➤ Autocad ➤ Autodesk Inventor ➤ Unigraphics ➤ MS Word ➤ MS Excel ➤ MS Project ➤ MS Power Point ➤ MS Front Page ➤ MS Acces
ODBORNÁ KURZY OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obchodní právo ➤ Vyjednávací techniky v obchodním jednání ➤ Obchodní dovednosti ➤ Servisní mechanik ➤ Psychologie prodeje
JAZYKOVÁ PŘÍPRAVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anglický jazyk ➤ Francouzský jazyk ➤ Německý jazyk ➤ Bulharský jazyk ➤ Španělský jazyk
DALŠÍ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesionální sekretářka ➤ Podnikový lektor

Zdroj: Katalog vzdělávání COBA, 2012, upraveno.

⁴⁷Katalog vzdělávání COBA, 2012, s. 4.

❖ Odborná školení povinná

Vychází z legislativy, jsou určena všem pracovníkům společnosti a zahrnují vstupní školení, opakovaná školení a normativní školení, školení dle vnitřních předpisů, školení pro zapracování nových příjmů.

❖ Odborná školení nepovinná

Hlavním cílem nepovinných odborných školení je zkvalitňování, prohlubování a rozšiřování dosavadních znalostí, zkušeností a dovedností vybraných zaměstnanců společnosti, všechny vzdělávací aktivity jsou organizovány na základě požadavků vedoucích jednotlivých divizí. Výčet nabízených nepovinných odborných školení je názorně uveden v tabulce Katalogu vzdělávání. Odborná nepovinná školení probíhají v předem stanovených termínech, většinou jedenkrát do roka.

❖ Rozvojové vzdělávací aktivity

Zahrnují vzdělávací programy zaměřené především na rozvoj dovedností pracovníků, nejvíce využívanými jsou kurzy prezentačních a moderačních dovedností, kurzy asertivního chování, delegování, koučování, vedení lidí. Součástí rozvojového vzdělávání je i time management, finanční řízení, manažerské rozhovory apod. Rozvojové programy bývají většinou určeny pro vzdělávání manažerů společnosti a pracovníků na vedoucích pozicích, výsledným produktem rozvojových vzdělávacích aktivit jsou projekty a prezentace. Rozvojové vzdělávání zaměstnanců probíhá v předem stanovených ročních i víceletých termínech.

❖ Ostatní specializovaná školení

Umožňují vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců na základě jejich vlastní iniciativy a žádosti. Jedná se zejména o systémovou jazykovou přípravu, nabízena je výuka jazyka anglického a jazyka německého formou kurzů pro pokročilé. Odbor rozvoje a vzdělávání zajišťuje i výuku jiných světových jazyků, vždy na základě požadavků vedoucích zaměstnanců společnosti, rovněž tak organizuje i intenzivní jazykové kurzy v zahraničí. Mezi další, velmi využívané specializované kurzy se řadí IT projekty a projektová řízení, řídicí systémy, kurzy obchodních dovedností atd.

Povinná odborná školení jsou zajišťována interními lektory, ostatní odborná a specializovaná školení včetně rozvojových vzdělávacích aktivit jsou zajišťována lektory externími. Nabídka vzdělávacích aktivit je velmi pestrá, neustále rozšiřována a velmi nadstandartní, hojně využívána.

3.6 Dokumentace vzdělávání

Systém vzdělávání ve společnosti Continental Barum s.r.o. podléhá jednotné, centrálně vedené dokumentaci, která je opět plně v kompetenci Odboru rozvoje a vzdělávání. Všechny druhy školení, tedy školení odborná povinná i nepovinná, školení rozvojová i ostatní specifická, jsou řádně dokumentovány, systém dokumentace je řízen vnitřní směrnicí TOP, je určen pro zaměstnance společnosti i pro lektory.

Dokumentace vzdělávání zaměstnanců:

- ✓ Karta vzdělávání – vedena v elektronické podobě, zahrnuje název, termín, obsah a účast na vzdělávací aktivitě, určena pro vrcholový management, technické pracovníky, mistry.
- ✓ Karta školení – určena pro dělnické pozice, zahrnuje název, termín, obsah a prezenční listinu, vedena manuálně z důvodu zajištění data a vlastnoručního podpisu zúčastněného zaměstnance i školitele.
- ✓ Bezpečnostní karta – určena všem zaměstnancům společnosti pro záznamy interních opakovaných školení, vstupních, preventivních periodických i výstupních lékařských prohlídek, osobních ochranných pomůcek.

Dokumentace lektorů vzdělávání:

- ✓ Karta interního lektora – vedena pro přehlednost a kompetenci v proškolení, přílohovou část tvoří kopie certifikátů a pověření s dobou platnosti.
- ✓ Karta externího lektora – stejný princip vedení dokumentace.

Karty školení, karty interních i externích lektorů jsou uloženy na Odboru rozvoje a vzdělávání, bezpečnostní karty jsou uloženy u jednotlivých vedoucích úseků a divizí. Každá vzdělávací aktivita podléhá závěrečné zprávě, závěrečnému hodnocení, většinou koncipovanému velmi přehledně a jednoduše. Jedná se zejména o dotazníkovou formu hodnocení nebo formu kladení otázek a získávání krátkých odpovědí. Další vyhodnocování probíhá po skončení vzdělávací akce, většinou po uplynutí tří až šesti měsíců od vzdělávací aktivity, kdy vedoucí zaměstnanec doplňuje původní hodnotící zprávu o posudek, který pak poskytuje zaměstnavateli relevantní zpětnou vazbu. Vzdělávací aktivity odborné nepovinné, rozvojové i ostatní specifické podléhají mimo jiné průběžnému hodnocení ze strany lektora. Toto průběžné hodnocení umožňuje korekci aktivity v případě zjištěných nedostatků a napomáhá při jejím dalším řízení.

4 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM TALENTI CZ

Společnost Continental Barum s.r.o. se neustále snaží nalézat nové možnosti pro další vzdělávání, rozvíjení, zdokonalování a utváření svých zaměstnanců. Důsledkem toho je i citát jednoho z hlavních představitelů společnosti, který zde uvádím a který mne velmi oslovil: „*Sami si školíme management již od mistrů směrem k talentovaným pracovníkům. Dáváme příležitost a možnost stoupat po služební hierarchii. Zásadně nenakupujeme hotové manažery. A jak propagoval Baťa, jestliže chceme vybudovat velký podnik, musíme vybudovat nejdříve sebe.*“⁴⁸ Snahou Odboru rozvoje a vzdělávání je vycházet z celkové filozofie podniku a ze systému pravidelného hodnocení pracovníků (HRD Cyklus), jehož prioritou je zvyšování a prohlubování kompetencí a profesní úrovně všech zaměstnanců. A právě jedním z příkladů neustálého zdokonalování a rozvoje pracovníků je i vzdělávací program Talenti CZ, který je pro velký zájem a úspěšnost opakován ve tříletých intervalech již od roku 2005. Vzhledem k tomu, že součástí mého studia na Univerzitě Jana Amose Komenského byla i povinná odborná praxe, kterou jsem vykonávala ve výše uvedené společnosti, měla jsem možnost osobně se seznámit s jednou částí tohoto vzdělávacího programu, a to s částí „Týmová spolupráce a komunikace“. Vzdělávací program Talenti CZ je programem zaměřeným na rozvoj operátorů výroby s vysokým osobním potenciálem. Cílem vzdělávací aktivity je příprava výrobních profesí na vyšší pozice, pozice mistrů a další technické pozice, v čele s hlavním mottem „*zvyšování uvědomění si úlohy lídra posiluje nejenom odborné znalosti, ale i sociální kompetence.*“⁴⁹ Cílovou skupinou je tedy operátor výroby s potenciálem růstu nejméně o jednu úroveň výše, respektive personální záloha. Obsah vzdělávací aktivity detailněji popisuje následující obrázek, výběr účastníka vzdělávání je podmíněn písemným testem z oboru gumárenské technologie, písemným testem z jazyka anglického a testem znalostí PC, dále osobním pohovorem a hodnocením po stránce týmové spolupráce a aktivity. Další podmínkou pro přijetí je ukončené vzdělání s maturitou a délka praxe v podniku nejméně tři roky. Výběr uchazečů je v kompetenci pětičlenné komise složené ze zástupců odborných

⁴⁸Periodikum Continental Barum s.r.o., článek: *Šance pro talenty*. 1. vyd. Zlín: Print, 2012, s. 6.

⁴⁹Interní materiál – Obor rozvoje a vzdělávání, 2014.

vedoucích zaměstnanců a zástupce Odboru rozvoje a vzdělávání. Výběr účastníků vzdělávacího programu podléhá schválení HR ředitele, poté následuje samotná realizace vzdělávacího programu. Vzdělávací aktivita probíhá po dobu 11 až 16 měsíců v 11 modulech, celková doba činí 152 hodin, organizačním garantem je zástupce HRD, garantem účastníka vzdělávání je jeho nadřízený, který zadává úkol k řešení. Výsledek řešení zadaného úkolu je poté prezentován a vyhodnocen v posledním modulu aktivity. Náklady spojené se vzdělávacím programem činí deset tisíc korun na osobu, mimo náklady na ubytování, stravu a dopravu. Absolventi vzdělávacího kurzu po jeho dokončení získají na seberealizaci a kompetenčnosti, vzroste jejich konkurenceschopnost a tím i větší šance na získání vyšší pozice. Do programu Talenti CZ bylo celkem přihlášeno 67 osob, z nichž bylo poté vybráno 25 nejlepších. Výuka vzdělávacího programu byla zahájena v 1. pololetí roku 2014, přesněji v měsíci březnu, a doposud trvá. Dle mého názoru počet přihlášených uchazečů byl nemalý, taktéž počet přijatých. Považuji však za nutné zmínit, že samotný zájem uchazečů vychází pouze z jejich vlastních potřeb dále se zdokonalovat a vzdělávat, absolvování kurzu totiž nezajišťuje okamžité a automatické povýšení či jiné finanční zvýhodnění.

Jak již bylo zmíněno v průběhu teoretické části, systém vzdělávání ve společnosti Continental Barum s.r.o. je různorodý a poskytuje poměrně velké množství vzdělávacích aktivit. A jak napovídá samotný název bakalářské práce, hlavním úkolem bude zjistit, zda je tento zavedený a dlouhodobě nastavený systém vzdělávání přínosný, a jaká je celková efektivita firemního vzdělávání.

Evaluaci, čili efektivitě vzdělávání byla věnována značná pozornost v části druhé kapitoly. Rovněž zde byly uvedeny některé příklady, postupy a kritéria vyhodnocování vzdělávání včetně zmínky o nákladech a investicích do lidského kapitálu. Vzhledem k tomu, že se budu dále ve své práci zabývat vyhodnocením efektivit a přínosnosti vzdělávání, bude využit, jak jsem již zmínila, model Donalda Kirkpatricka, a pomocí něho bude následně vyhodnoceno, zda investice do lidského kapitálu jsou investicemi těmi pravými. Závěrem slova autora, který přirovnává hodnocení vzdělávání k jakémusi „měření, zda předem stanovené cíle byly splněny jako výsledek daného programu vzdělávání.“⁵⁰

⁵⁰KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs*. Cit. dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 514. ISBN 80-247-0469-2.

Obrázek 4: Vzdělávací program TALENTI CZ

Název kurzu	Talenti CZ
Cíl	Program je zaměřen na rozvoj operátorů s vysokým osobním potenciálem a připravuje je na pozice mistrů a další technické pozice. Zvyšování uvědomění si úlohy lídra posiluje nejenom odborné znalosti, ale i sociální kompetence.
Cílová skupina	Operátor s potenciálem růstu nejméně o jednu úroveň výše resp. personální záloha.
Obsah	<p>The content of the program is structured as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> Steps: <ul style="list-style-type: none"> Výběr účastníka (nominace) Schválení HR ředitelem 1 denní a 2 denní školení ve firmě i mimo firmu Zpětná vazba (individuálně s garantem) Prezentace projektů a zpětná vazba Activities: <ul style="list-style-type: none"> Test gumárenské tech. Test analýtivity Test znalostí PC Týmová aktivita Osobní pohovor Seznámení s programem, stanovení pravidel, gumárenská technologie, exkurze - 1 den Otrokovice Prezentační a moderační dovednosti - 2 dny hotel Business game - 3 dny hotel Průmyslové inženýrství + PROMT - 2 dny hotel Komunikační dovednosti/ asertivita - 2 dny hotel Time management stresové situace - 2 dny hotel Týmová práce a komunikace - 2 dny hotel Controllingové a personální minimum - 1 den Otrokovice Delegování a motivace - 2 dny hotel Základy zlepšování (CBS) - 2 dny hotel Vyhodnocení programu, prezentace projektů - 2 dny hotel
Rozsah	14 až 16 měsíců/11 modulů, 152 hodin, organizační garant je zástupce HRD, garantem účastníka je jeho nadřízený, který mu zadá úkol k řešení. Tento úkol bude vyřešen do konce programu a výsledek bude prezentován na posledním bloku školení.
Náklady	Přibližně 10 000,-/osoba + náklady na ubytování a dopravu.
Výběr	Za výběr a podmínky výběru zodpovídá HRD a vedoucí provozů.

Zdroj: Interní materiál – Obor rozvoje a vzdělávání, upraveno.

II EMPIRICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM - DESIGN

Teoretická část bakalářské práce vymezuje základní pojmosloví a základní rámec, kterého je následně využito jako podkladu pro část empirickou, zejména pro tvorbu a zpracování otázek výzkumu. V úvodu metodologické části budou nejprve představeny výzkumné cíle a stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Následovat bude určení výzkumné strategie a její zdůvodnění, volba metody výzkumu a určení reprezentativního vzorku.

❖ Místo výzkumu

Výzkum uskutečněn ve výrobním podniku COBA ve Zlínském regionu, ve kterém je systém vzdělávání dlouhodobě rozvíjen, systematicky propracován, všestranně využíván.

❖ Charakter výzkumu

Výzkum je reprezentativního charakteru, opírá se o dotazníkové šetření, vlastní zkušenosti a znalosti poměrů v podniku. V daném časovém horizontu byli osloveni respondenti splňující požadavky výběru.

❖ Časová organizace výzkumu

V květnu roku 2014 zvoleny autorkou práce výzkumné cíle, které byly následně využity jako podklad pro vlastní výzkum. Časová organizace výzkumu zahrnuta do následujícího harmonogramu výzkumu s vymezením časových období a jednotlivých výzkumných fází.

Tabulka 3: Časová organizace výzkumu

ČASOVÝ ROZVRH	FÁZE VÝZKUMU
Květen 2014	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Studium firemní dokumentace ➤ Účast na vzdělávacím programu TALENTI CZ ➤ Stanovení dílčích výzkumných otázek ➤ Stanovení hypotéz
Říjen 2014	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dotazník - tvorba
24. 11. – 26. 11. 2014	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vlastní dotazníkové šetření
17. 12. 2014 – 7. 1. 2015	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyhodnocení, analýza

Zdroj: TARABOVÁ, D. (vlastní)

5.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem bakalářské práce je nalezení odpovědi na výzkumnou otázku, která se týká „**Efektivity firemního vzdělávání**“ za využití dílčích výzkumných otázek, vlastní i povinné školské praxe a za pomoci studia interních dokumentů. Závěry výzkumu by měly být podkladem pro případné zefektivnění vzdělávání ve stinných oblastech.

Symbolickým cílem bakalářské práce je význam dalšího profesního vzdělávání v podniku, zavedený systém firemního vzdělávání a jeho vnímání.

Výsledek výzkumu bude jedním z dalších podnětných kroků pro Odbor rozvoje a vzdělávání, **aplikačním cílem** je informovanost o přínosnosti a efektivitě vzdělávání v organizaci. **Poznávací cíl** podtrhuje důležitost a význam vzdělávání, popisuje návaznost na zvyšování kvalifikací, prohlubování kompetencí a vzdělanostní úroveň. Výsledkem výzkumu bude celkové zhodnocení firemního vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci, přínosnost vzdělávacích programů a efektivita vzdělávání, a následná opatření či doporučení v případě zjištěných nedostatků.

5.2 Otázky a hypotézy

Převod výzkumné otázky do roviny sledovaných znaků umožňuje operacionalizace. Tvorba dílčích výzkumných otázek je důležitá pro naplnění poznávacího cíle a pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka bakalářské práce zní: **Je firemní vzdělávání v dané organizaci efektivní?**

Dílčí výzkumné otázky, jejichž zdrojem bylo převážně dotazníkové šetření, dále znalost poměrů na místě samém, poznatky z praxe a dostupné firemní materiály, daly vzniknout hypotézám, jež se staly výstupem výzkumu. Počet hypotéz je roven počtu dílčích výzkumných otázek.

Vzhledem ke skutečnosti, že systém vzdělávání v organizaci je velmi propracovaný a jednou z hlavních vizí společnosti COBA je i permanentní zvyšování vzdělanostní úrovně všech zaměstnanců, byly definovány následující výzkumné otázky.

Dílčí výzkumné otázky:

- O1:** Jsou zaměstnanci podniku dostatečně informováni o možnostech vzdělávání?
- O2:** Disponuje podnik širokou nabídkou vzdělávacích programů?
- O3:** Jaká je využitelnost dalšího vzdělávání v praxi?
- O4:** Jsou vzdělávací programy přínosné?
- O5:** Jsou zaměstnanci podniku dostatečně motivováni?
- O6:** Je zabezpečení vzdělávací aktivity dostatečné po všech stránkách?

Prostřednictvím dílčích výzkumných otázek bylo stanoveno následujících **6 hypotéz:**

- H1:** Informovanost zaměstnanců je vysoká.
- H2:** Nabídka vzdělávacích programů je široká.
- H3:** Využití v praxi je dostatečné.
- H4:** Vzdělávání zaměstnanců je firemním přínosem.
- H5:** Motivace ke vzdělávání je na vysoké úrovni.
- H6:** Celkové zabezpečení je dostatečné.

Základem pro stanovení hypotéz byly vlastní zkušenosti získané školní i soukromou praxí v podniku, vypracované vzdělávací materiály a interní dokumenty a směrnice Odboru rozvoje a vzdělávání.

5.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek reprezentuje základní soubor, „jde o část prvků, která je vybraná ze základního souboru a která základní soubor zastupuje. Představuje skupinu jednotek, které skutečně pozorujeme.“⁵¹ **Základní soubor** představuje soubor všech jednotek, čili „osob, jevů, dokumentů, kterých se výzkumný problém týká. Jedná se o soubor jednotek, o kterém přepokládáme, že jsou pro naše závěry platné.“⁵²

Výzkumný vzorek tvořili náhodně vybraní zaměstnanci společnosti Continental Barum s.r.o. Otrokovice, kteří byli osloveni na začátku pracovní směny, v den výběru dosáhli věkovou hranici 18 a více let, časový horizont náhodného výběru činil tři dny, výzkumný vzorek byl označen za reprezentativní.

Výzkumný vzorek COBA:

- ✓ 18 až 29 let
- ✓ 30 až 39 let
- ✓ 40 až 49 let
- ✓ 50 a více let

5.4 Metodika výzkumu

Byla zvolena **kvantitativní metoda** empirického výzkumu vzhledem k úvodním porovnávacím parametrům dotazovaných respondentů (pohlaví, věk, délka praxe v oboru, dosažené vzdělání, profese). S ohledem na časový horizont sběru dat byla vybrána **metoda dotazování** formou tištěného **dotazníku**, jehož distribuce probíhala náhodným výběrem respondentů ve vstupním vestibulu výrobního podniku. Oslovení respondenti vyplňovali dotazník přímo na místě, jeho návratnost byla poměrně vysoká. Dotazník byl anonymní, zahrnoval celkem 20 otázek, přičemž 5 z nich bylo zacíleno na osobní data. Otázky v dotazníku byly uzavřené, polouzavřené i otevřené, se zaměřením na vlastní názory a postoje. Osloveno bylo celkem 230 respondentů, v rámci šetření dotazník odevzdalo celkem 205 respondentů, 19 dotazníků bylo vyřazeno pro neúplnost údajů, návratnost činila 89,13 %.

^{51,52}<http://wiki.knihovna.cz/index.php/Výzkum>. [online]. [cit. 2014-11-23].

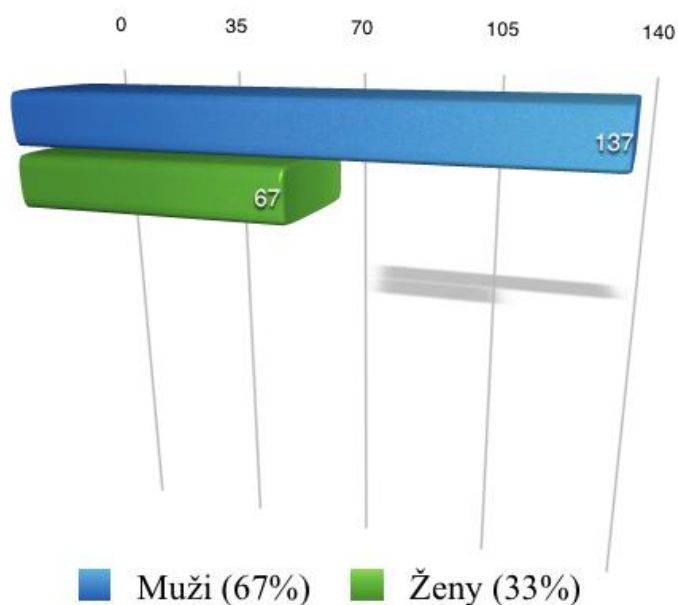
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1 Analýza osobních údajů

Dotazníkové šetření zahrnovalo závěrem pět otázek týkajících se osobních údajů, které byly podkladem vstupní analýzy. Osobní údaje respondentů se konkrétně týkaly pohlaví, věku, vzdělanostní úrovně, profesního zařazení a délky dosažené praxe v podniku. Analýza osobních údajů znázorněna formou číselných grafů s komentářem.

Pohlaví dotazovaných respondentů

Graf 1: Respondenti dle pohlaví

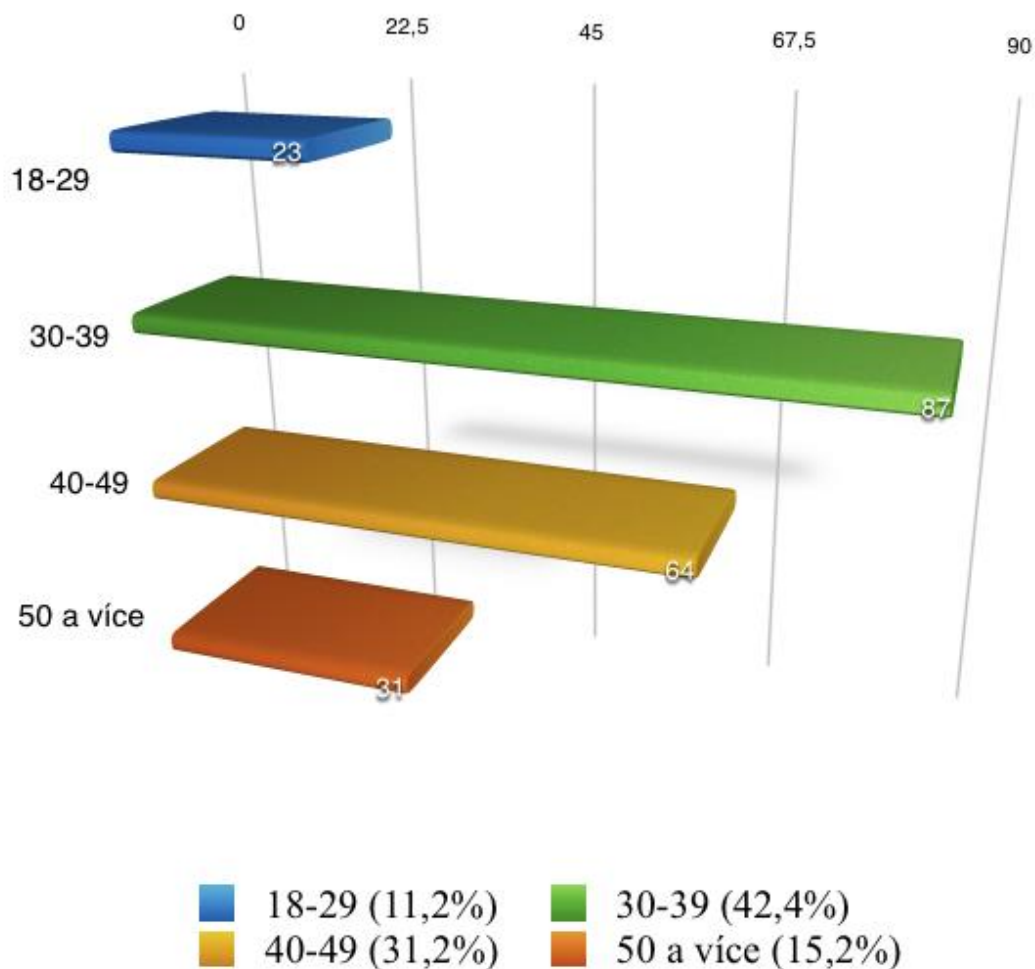


Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu 205 dotazovaných osob bylo 138 mužů (67 %) a 67 žen (33 %). Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že mužská populace tvoří převážnou část zaměstnanců společnosti Continental Barum s.r.o. Otrokovice.

Věková kategorie dotazovaných respondentů

Graf 2: Respondenti dle věku

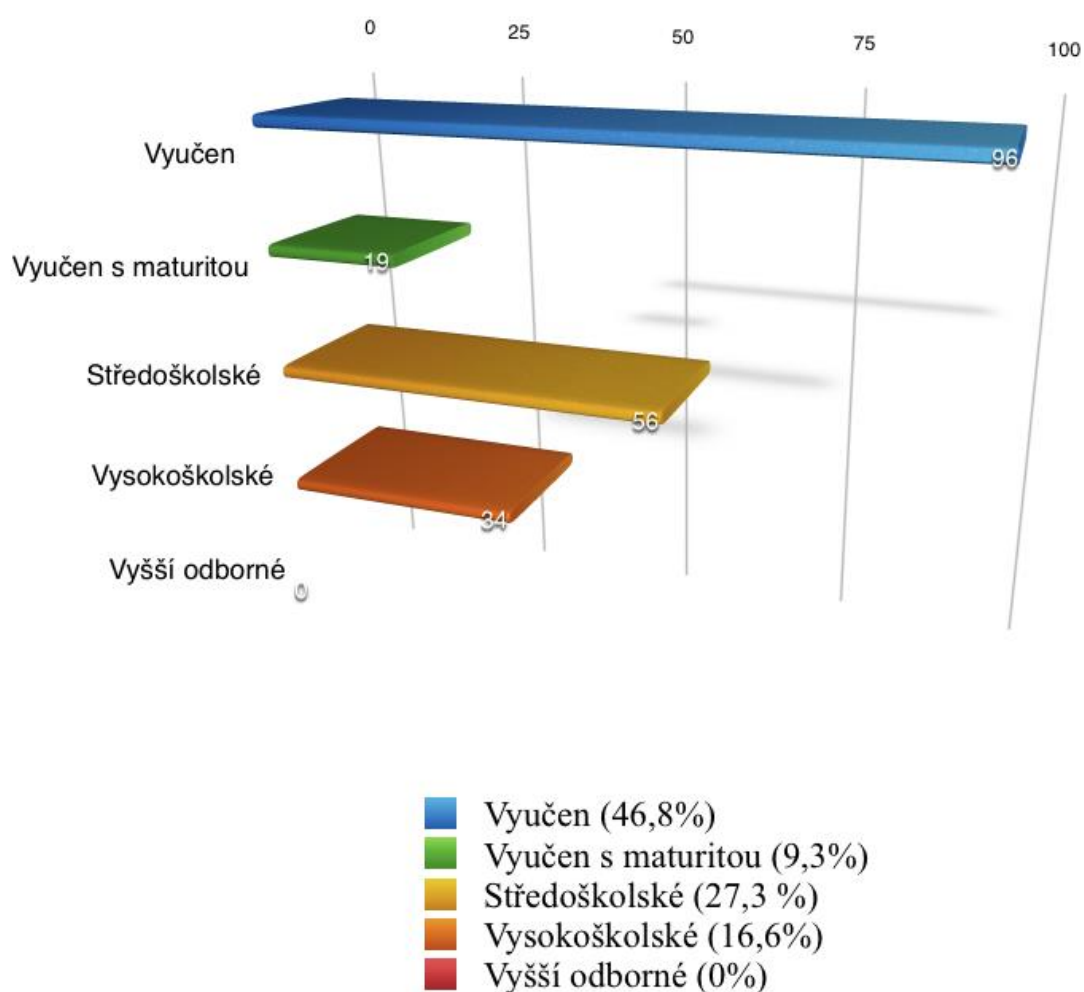


Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření prokázalo, že nejpočetnější skupinu respondentů tvořily osoby dosahující věkové hranice v rozhraní 30 – 39 let (42,4%). Druhou nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci ve věku 40 – 49let (31,2%), oproti tomu nejméně početnou skupinu dotazovaných představovala věková kategorie 18 – 29 let (11,2%). 15,2% dotazovaných respondentů spadalo do kategorie 50 ti a více letých. Výzkumnou analýzou byly tedy potvrzeny firemní statistické údaje udávající věkový průměr zaměstnanců 39,1 let.

Úroveň vzdělání dotazovaných respondentů

Graf 3: Respondenti dle dosaženého stupně vzdělání

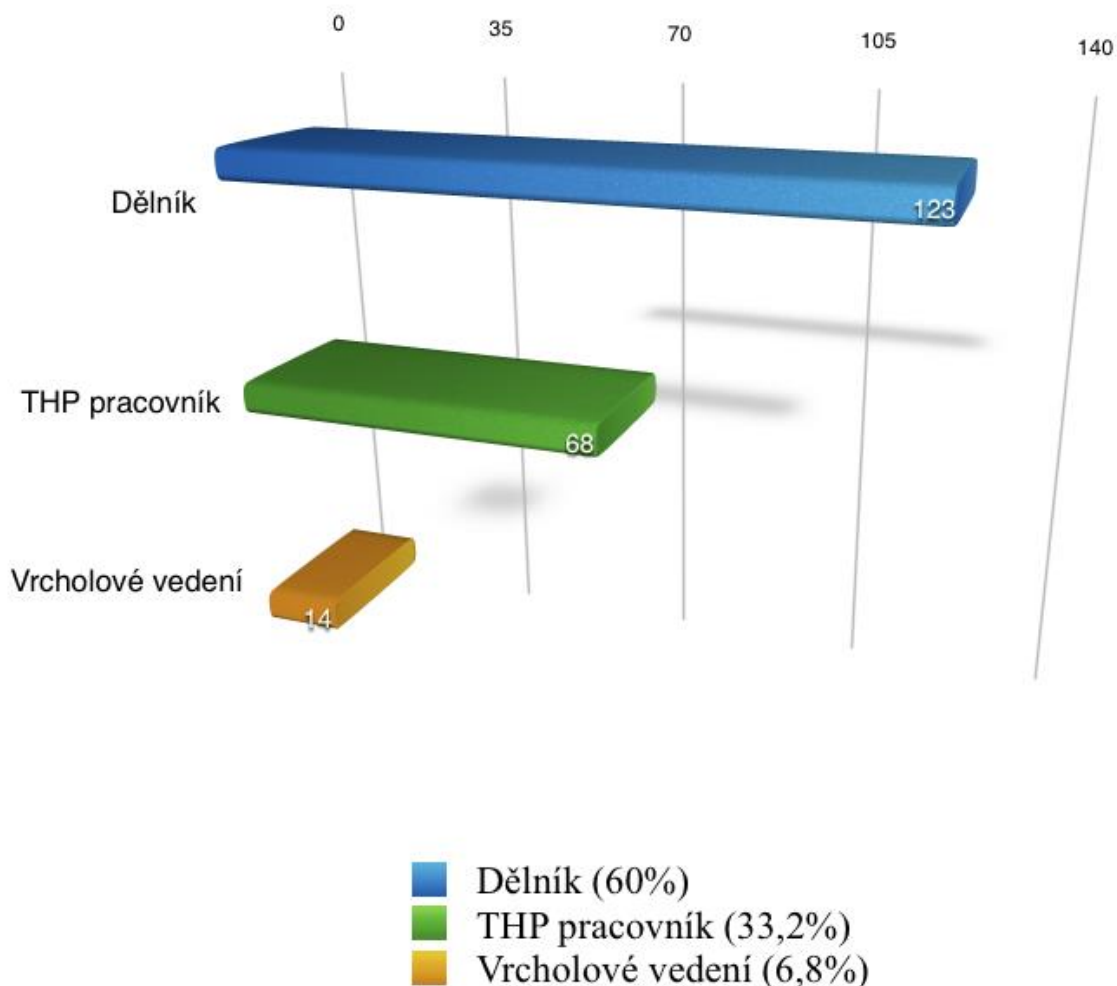


Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Největší počet dotazovaných respondentů spadal do kategorie vyučen, z celkového počtu 205 osob představovalo tuto úroveň vzdělání 96 zaměstnanců (46,8%). Druhé místo zaujímaly osoby středoškolsky vzdělané (56 osob/27,3%), vysokoškolským vzděláním disponovalo v průběhu šetření celkem 34 osob (16,6%). Vyučených s maturitou bylo celkem 19 osob (9,3%), vyšší odborné vzdělání nevedl nikdo.

Profesní zařazení dotazovaných respondentů

Graf 4: Respondenti dle profese

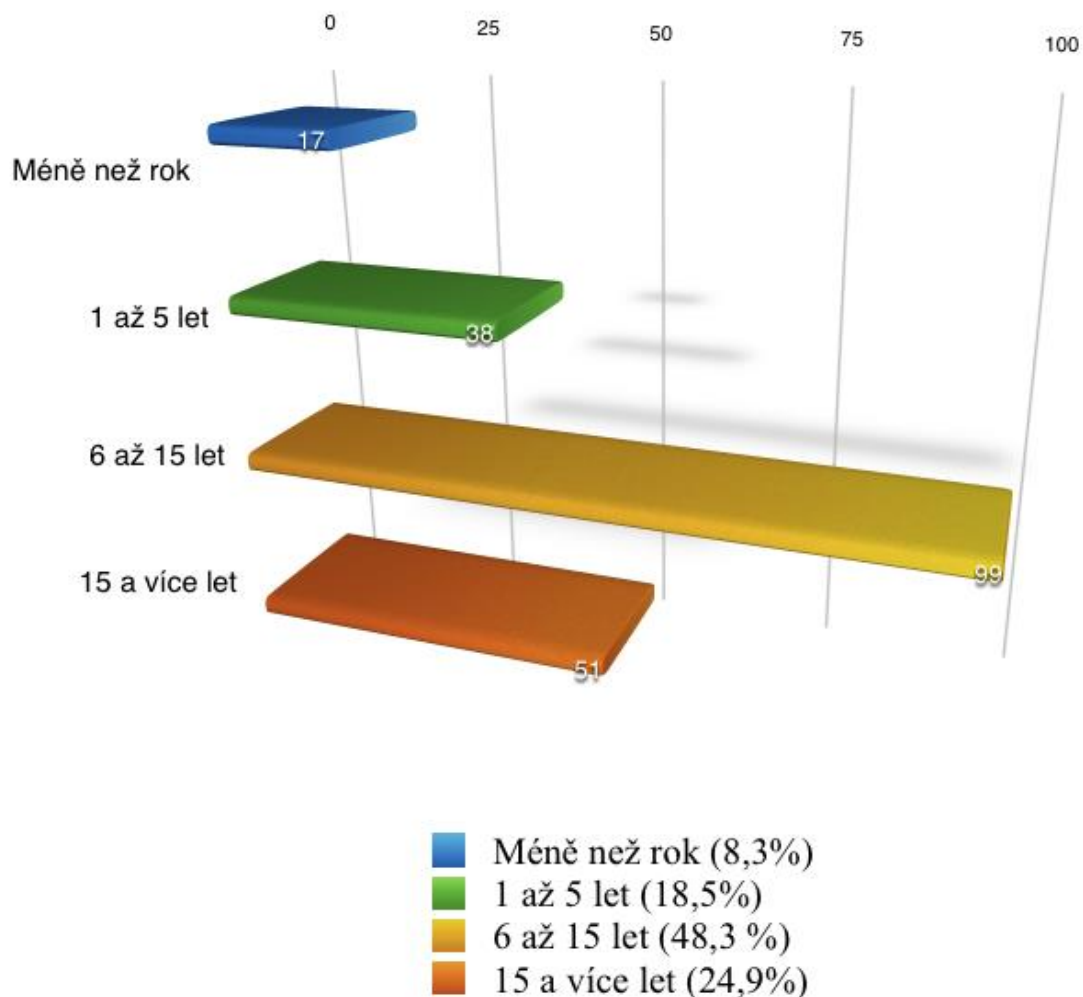


Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Z dotazníkové analýzy jednoznačně vyplynulo, že nejsilnější pozici v organizaci zauímají dělnické profese, z celkového počtu 205 dotazovaných respondentů spadalo 123 zaměstnanců do kategorie dělník (60%), více jak třicetiprocentní zastoupení patřilo kategorii TH pracovník (68 zaměstnanců), pozice vrcholového vedení byly v době šetření zastoupeny 6,8%, čili 14 osobami.

Délka praxe dotazovaných respondentů

Graf 5: Respondenti dle délky pracovního poměru



Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

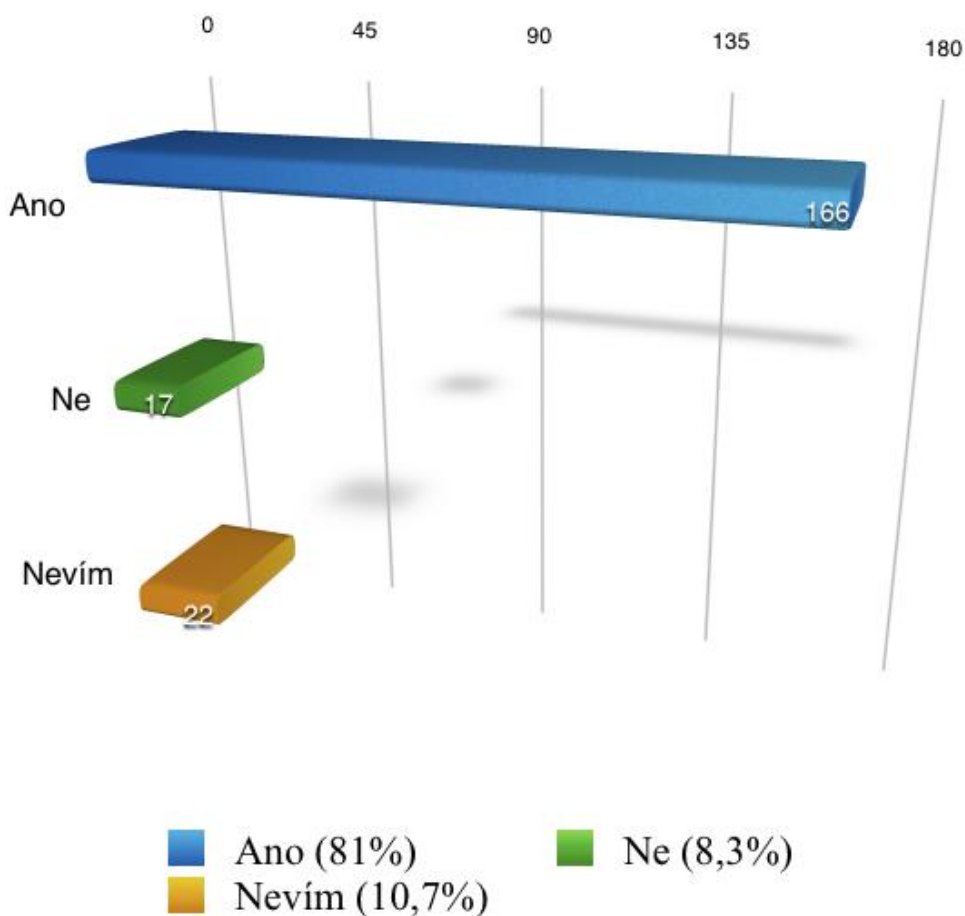
Šetřením bylo zjištěno, že z celkového počtu 205 dotazovaných osob nejdéle pracuje v podniku 99 zaměstnanců (48,3%), kdy se průměrná délka praxe pohybuje v rozmezí 6 až 15 let. 8,3% dotazovaných respondentů (17 osob) pracuje v podniku méně než 1 rok, dalších téměř 25% (51 osob) pracuje v organizaci 15 a více let, zbývajících 18,5% (38 oslovených zaměstnanců) pracuje v podniku v průměru 1 rok až 5 let.

6.2 Analýza výzkumu

Analýza výzkumu zahrnuje odpovědi na dílčí výzkumné otázky, jež jsou výsledkem dotazníkového šetření.

O1: Jsou zaměstnanci podniku dostatečně informováni o možnostech vzdělávání?

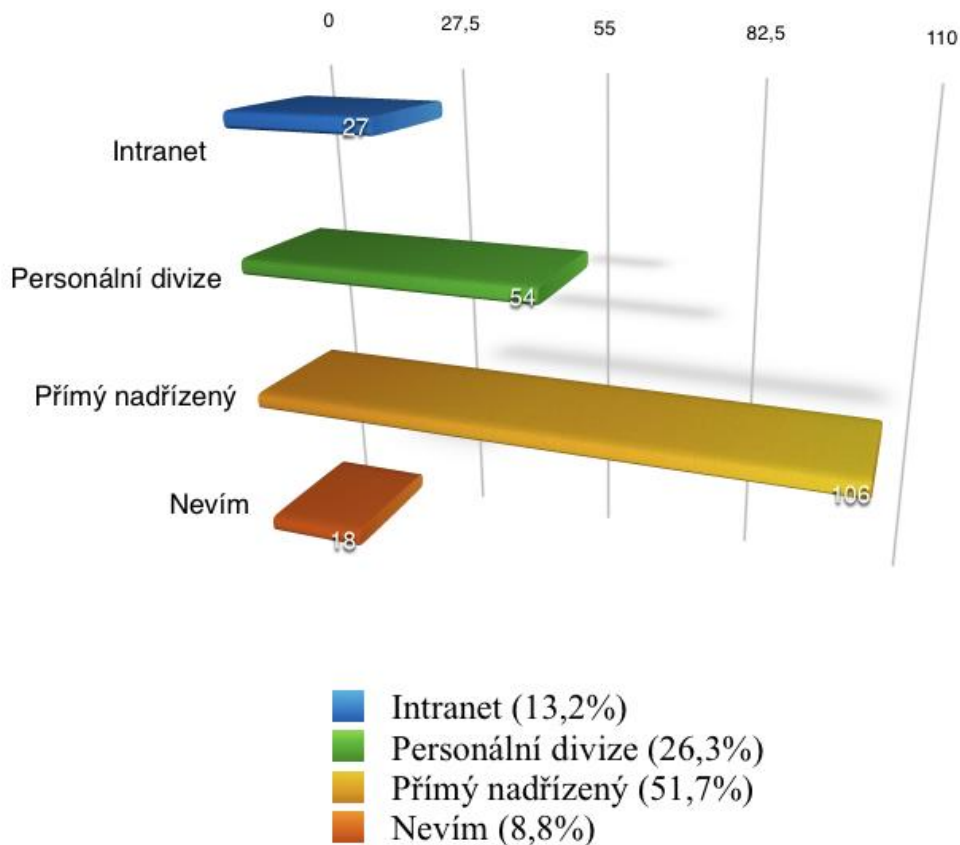
Graf 6: Informovanost respondentů



Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Na otázku dotazníkového šetření, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o vzdělávacích aktivitách probíhajících na úrovni podniku, kladně odpovědělo celkem 166 respondentů (81%), 17 respondentů (8,3%) z celkového počtu 205 dotazovaných uvedlo zápornou odpověď, zbývajících 22 respondentů neví, zda jsou o vzdělávacích programech plně informováni.

Graf 7: Zdroje informací



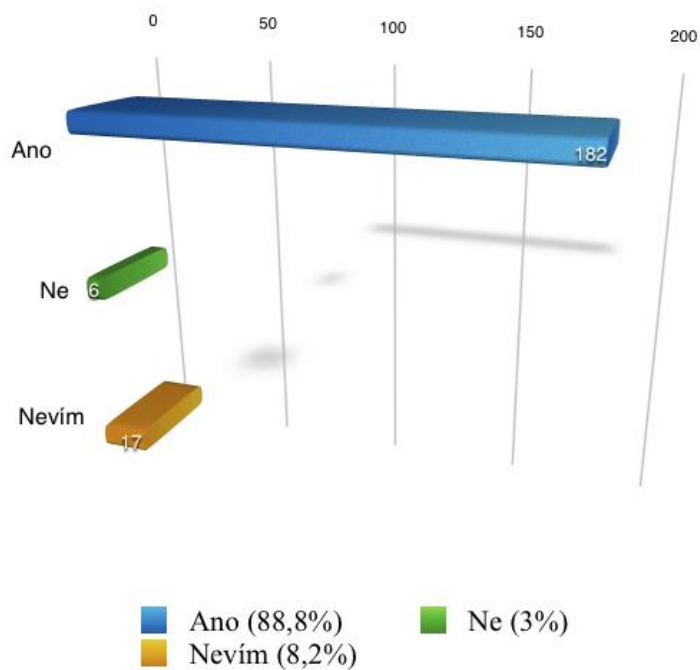
Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Výzkumná analýza jednoznačně potvrdila, že systém vzdělávání v organizaci Continental Barum s.r.o. Otrokovice je detailně propracován, řádně nastaven a zaveden, jelikož právě informovanost zaměstnanců o firemním vzdělávání je jednou z hlavních priorit a je jeho neodmyslitelnou součástí.

Dotazníkovým šetřením bylo prokázáno, že nejvíce informací ohledně možností a nabídek vzdělávacích programů získávají zaměstnanci přímo od svých nadřízených (106 osob, 51,7%). Jako druhý zdroj informací uvádí respondenti Odbor personální divize (54 osob, 26,3%). Podnikový intranet poskytuje informace ohledně dalšího vzdělávání 27 respondentům (13,2%) z celkového počtu 205 dotazovaných a pouze 8,8% osob neví, kde lze tyto informace získávat.

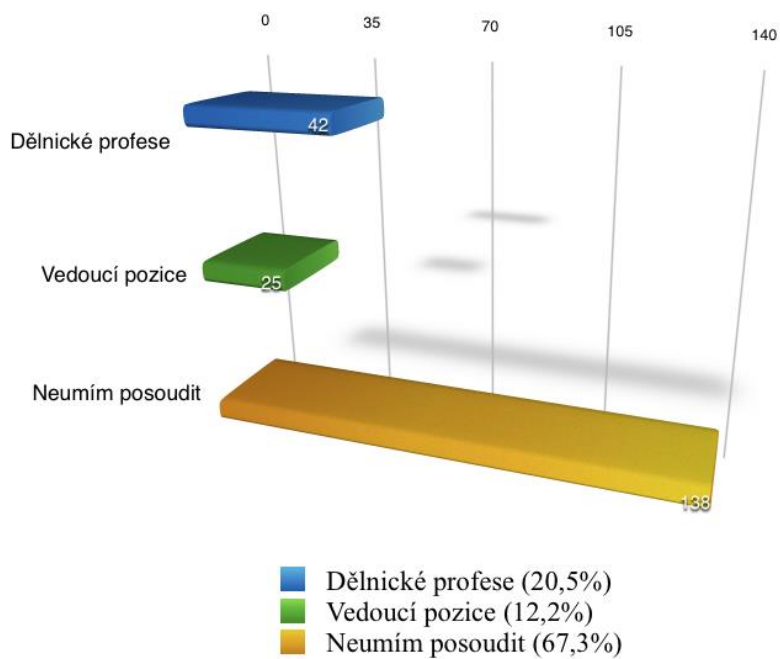
O2: Disponuje podnik širokou nabídkou vzdělávacích programů?

Graf 8: Nabídka vzdělávacích programů



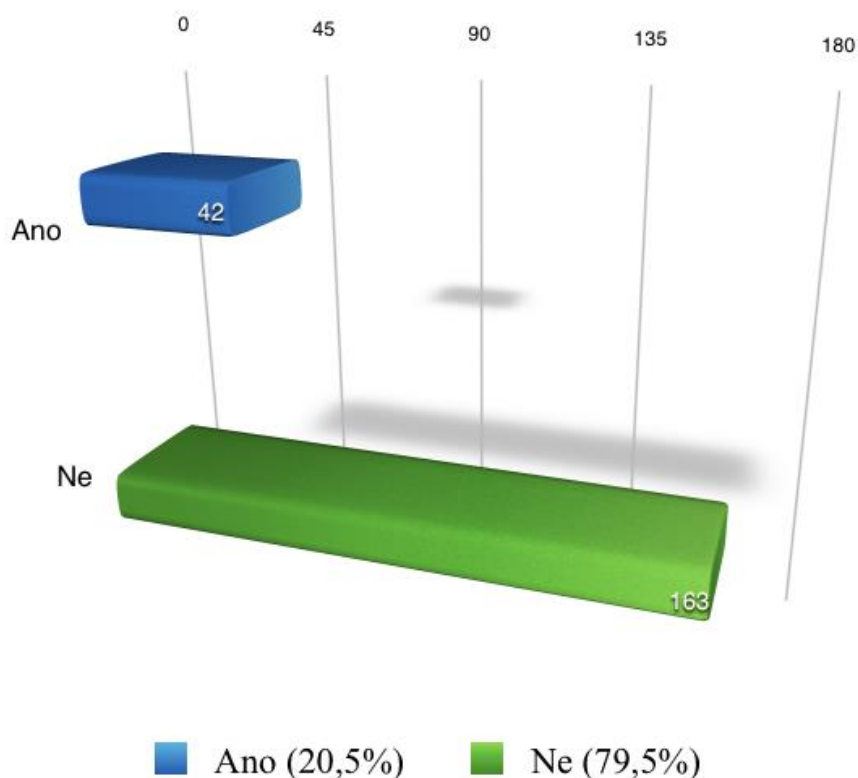
Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Graf 9: Zaměření vzdělávání



Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Graf 10: Roční plán vzdělávání

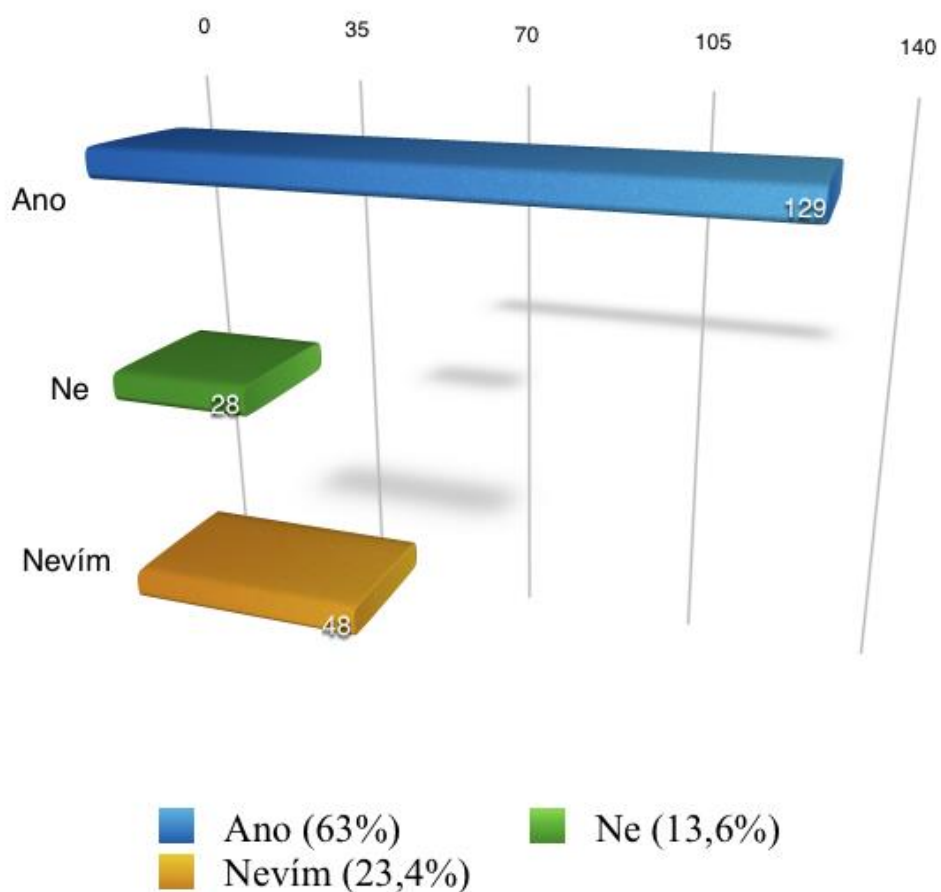


Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Pro zjištění analýzy, potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy pro dílčí výzkumnou otázku týkající se široké nabídky vzdělávacích programů podniku, posloužily v dotazníkovém šetření tři otázky. Na základě jejich konečného vyhodnocení bylo zjištěno, že dle dotazovaných je nabídka vzdělávacích programů široká a dostačující, z celkového počtu 205 osob uvedlo tuto variantu 182 respondentů, což činí 88,8%. Záporných odpovědí bylo celkem 6 (3%), nevědělo 17 osob (8,2%). Dále bylo zjištěno, že vzdělávací programy jsou nejméně zaměřené na vedoucí (vrcholové) pozice, druhé místo zaujímají pozice dělnické (20,5%) a velká část respondentů neumí danou situaci vůbec posoudit (138 osob, 67,3%). S obsahem ročního plánu vzdělávání je průběžně seznamováno celkem 20,5% respondentů, ovšem 79,5% dotazovaných uvádí, že o obsahu tohoto ročního plánu vzdělávacích aktivit nic neví.

O3: Jaká je využitelnost dalšího vzdělávání v praxi?

Graf 11: Zaměření na praxi

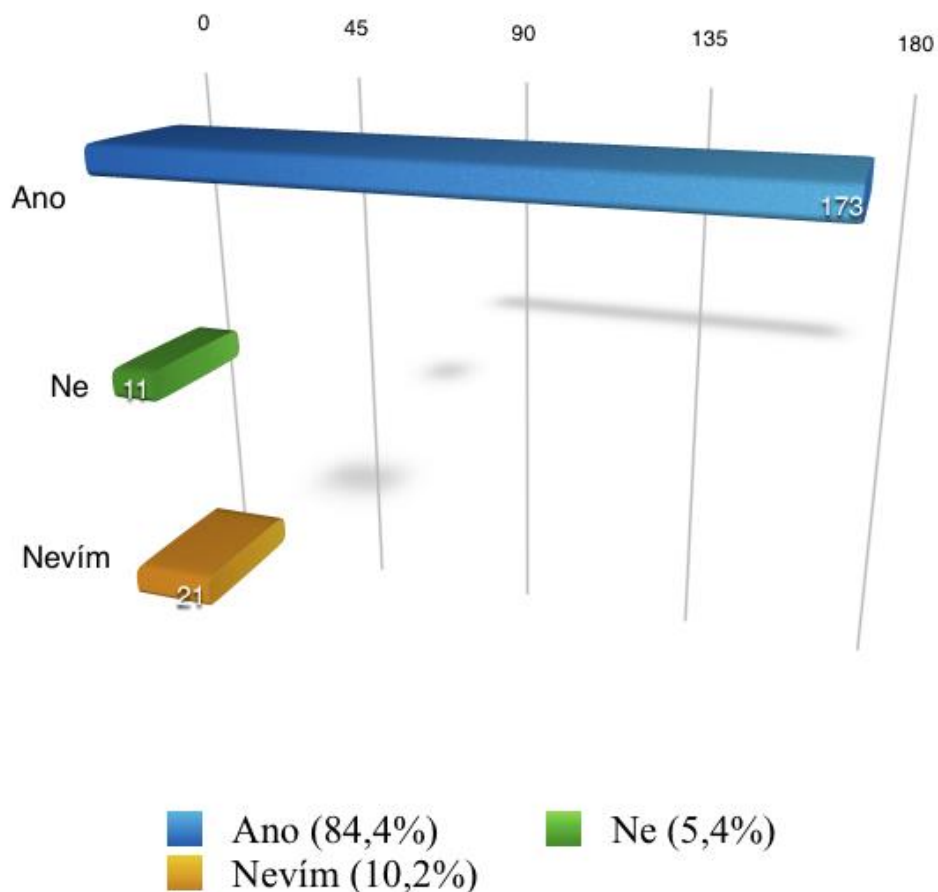


Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Jako dostatečně využitelné s následným uplatněním v podnikové praxi se jeví další vzdělávání v organizaci 129 dotazovaným respondentům (63%), 13,6% osob hodnotí další využitelnost záporně, 48 oslovených zaměstnanců (23,4%) uvedlo nevím.

O4: Jsou vzdělávací programy přínosné?

Graf 12: Přínos vzdělávání



Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

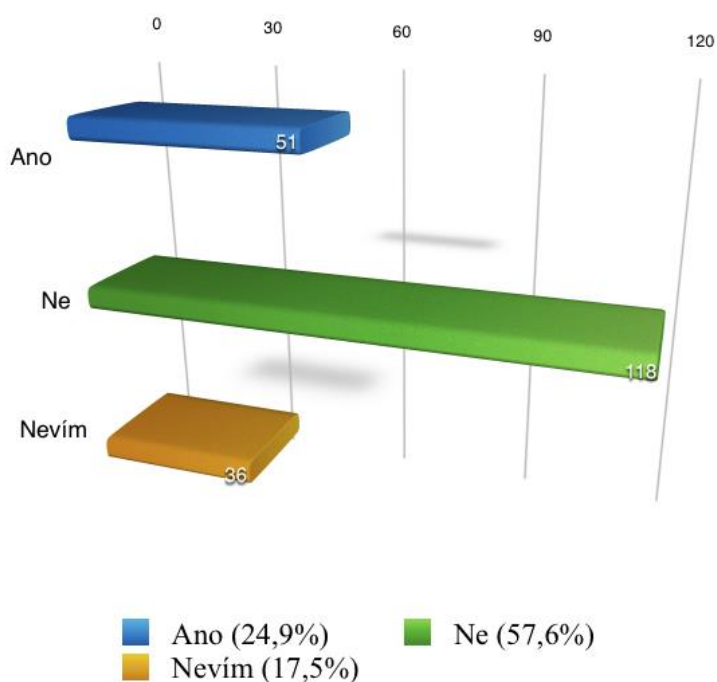
Tak jako v případě informovanosti zaměstnanců ohledně nabídek vzdělávacích aktivit a jejich osobního rozvoje, i zde provedené dotazníkové šetření jednoznačně potvrdilo přínosnost nabízených vzdělávacích programů. Analýzou šetření bylo totiž zjištěno, že jako přínosné se jeví vzdělávání celkem 173 dotazovaným respondentům, což představuje 84,4% z celkového počtu. Pouze malá část, a to 5,4% (11 osob) odpověděla záporně, a 21 respondentů (10,2%) neumí přínosnost zhodnotit a posoudit. Zda je firemní vzdělávání skutečně přínosné a efektivní přinese celkové zhodnocení a závěrečný výsledek výzkumu.

O5: Jsou zaměstnanci podniku dostatečně motivováni?

Závěrečné vyhodnocení odpovědí týkající se motivace zaměstnanců k dalšímu firemnímu vzdělávání je velmi překvapivé, neboť z celkového počtu 205 dotazovaných respondentů se pouze 96 osob vyjádřilo, že není nijak významně motivováno, zbývající respondenti ponechali prostor pro vyjádření prázdný, neuvedli žádnou odpověď. I co se týká systému odměňování zaměstnanců v rámci podniku a otevřenou odpovědí na něho se téměř nikdo nezabýval, pouhých 5,1% respondentů uvedlo, že v organizaci není zaveden žádný systém odměn. Dalších 9,6% dotazovaných osob uvedlo, že o způsobu odměňování nic neví, zbývající respondenti se danou otázkou vůbec nezaobírali.

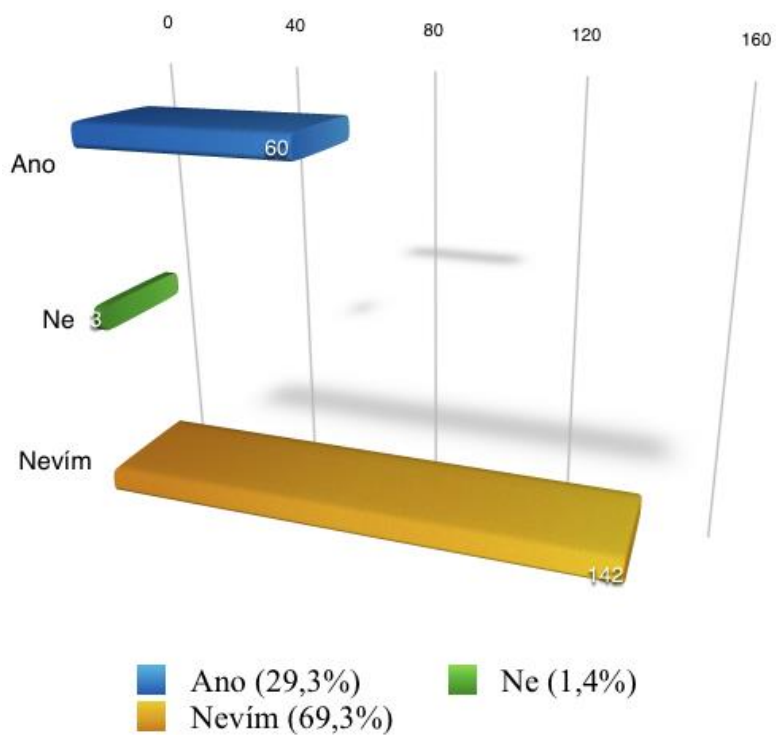
O6: Je zabezpečení vzdělávací aktivity dostatečné po všech stránkách?

Graf 13: Zajištění interním lektorem



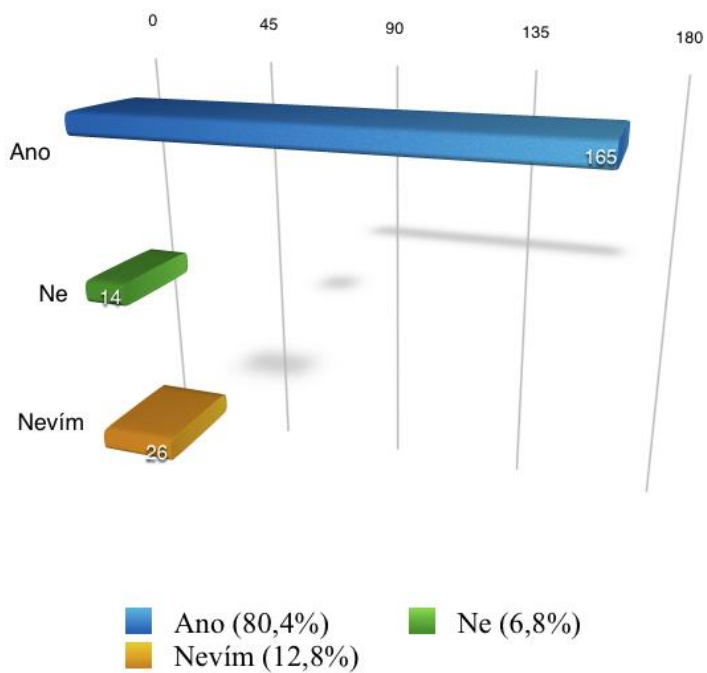
Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Graf 14: Zajištění externím lektorem



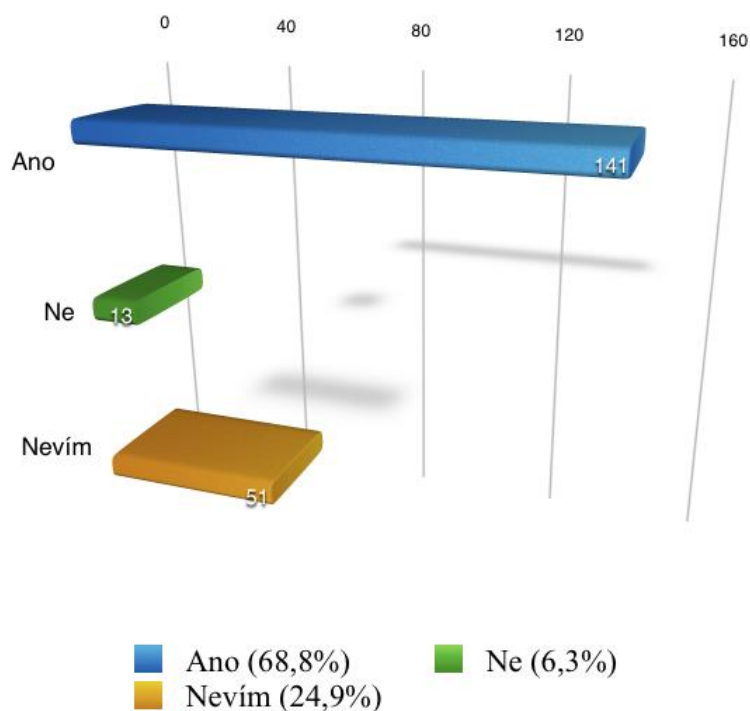
Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Graf 15: Délka vzdělávací aktivity



Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Graf 16: Organizační zajištění



Zdroj: TARABOVÁ, D., vlastní dotazníkové šetření

Další zhodnocení zavedeného systému vzdělávání v organizaci Continental Barum s.r.o. Otrokovice vystihuje posledních pět otázek a odpovědí dotazníkového šetření. Dle názoru oslovených respondentů a jimi zaznamenaných odpovědí je zřejmé, že zabezpečení celého systému vzdělávání v daném podniku je na dobré úrovni, s výjimkou zabezpečení interním lektorem. S úrovní interního lektora není spokojeno celkem 118 zaměstnanců, což je 57,6% z celkového počtu dotazovaných. S úrovní externího lektora je spokojeno 60 dotazovaných, 3 zaměstnanci byli nespokojeni a zbývajících 142 osob zvolilo variantu nevím. Dále výzkum odhalil skutečnost, že délka vzdělávací aktivity vyhovuje 165 respondentům (80,4%) a s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit je spokojeno celkem 141 osob (68,8%) z celkového počtu 205 dotazovaných. Délka vzdělávání je nevyhovující pro 6,8% dotazovaných respondentů, s organizačním zajištěním není spokojeno pouze 13 osob (6,3%) a 51 osob (24,9%) nedokázalo odpovědět.

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Výsledné vyhodnocování vzdělávacích aktivit v podniku poskytuje obraz o tom, zda byly naplněny vzdělávací cíle organizace a zda bylo vzdělávání účelné a efektivní. Efektivita firemního vzdělávání je závislá nejen na kvalitě vzdělávacích projektů a na organizačním zajištění, ale i na jeho správném načasování a materiálním zabezpečení. Analýza výsledků výzkumu a hodnocení přínosnosti vzdělávání je bezesporu součástí každého procesu vzdělávání. Proces interpretace a hodnocení zahrnuje nejen chování a reakce vzdělávaných, ale i jejich názory a postoje, a v konečném důsledku i finální efekt organizace z hlediska přínosnosti a ziskovosti.

Efektivita firemního vzdělávání byla hlavním cílem bakalářské práce, kdy na základě provedeného dotazníkového šetření, prostudováním interních dokumentů a výslednou analýzou výzkumu měly být stanovené hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny.

Dotazníkovým šetřením a závěrečnou analýzou bylo zjištěno, že pro reprezentativní vzorek jsou charakteristické následující znaky:

- Převážnou část zaměstnanců společnosti Continental Barum s.r.o. Otrokovice tvoří mužská populace, jež je zastoupena 67%, ženy představují 33%.
- Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci věkové kategorie v rozmezí 30 až 39 let, statistický průměr 39,1 let potvrzen.
- Průměrná délka pracovního poměru v organizaci činí 6 až 15 let.
- Největší zastoupení tvoří dělnické pozice.
- 48,6% dotazovaných je vyučeno v oboru.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že následující stanovené hypotézy byly pravdivé:

H1: Informovanost zaměstnanců je vysoká.

Závěr: Zaměstnanci společnosti COBA jsou dostatečně informováni o vzdělávacích programech, z celkového počtu 205 dotazovaných kladně reagovalo 166 respondentů (81%), pouze 17 respondentů (8,3%) uvedlo zápornou odpověď. Nejvíce informací získávají zaměstnanci od svých přímých nadřízených nebo od zástupců Personální divize, pod kterou spadá Odbor rozvoje a vzdělávání, v jehož kompetenci je celý systém vzdělávání.

Hypotéza H1 týkající se dostatečné informovanosti zaměstnanců o vzdělávacích aktivitách **byla** dotazníkovým šetřením **potvrzena**.

H2: Nabídka vzdělávacích programů je široká.

Závěr: Šetření prokázalo, že podnik disponuje širokou nabídkou vzdělávacích programů, z hlediska procentuálního zastoupení kladné reakce představovaly 88,8% , záporné reakce pak pouhá 3%. Dále bylo zjištěno, že vzdělávací programy jsou nejméně zaměřené na vedoucí (vrcholové) pozice, druhé místo zaujímají pozice dělnické (20,5%) a velká část respondentů neuměla danou situaci vůbec posoudit (138 osob, 67,3%).

Hypotéza H2 **byla** tímto šetřením rovněž **potvrzena**.

H3: Využití v praxi je dostatečné.

Závěr: Jako dostatečně využitelné vzdělávání s následným uplatněním v podnikové praxi se jeví 129 dotazovaným respondentům (63%), 13,6% osob hodnotí další využitelnost záporně, 48 oslovených zaměstnanců (23,4%) nad další využitelností v praxi nepřemýšlí.

Závěrečné vyhodnocení vedlo k **potvrzení hypotézy H3**.

H4: Vzdělávání zaměstnanců je firemním přínosem.

Závěr: Provedené dotazníkové šetření jednoznačně potvrdilo přínosnost nabízených vzdělávacích programů. Analýzou šetření bylo totiž zjištěno, že jako přínosné se jeví vzdělávání celkem 173 dotazovaným respondentům, což představovalo 84,4% z celkového počtu. Pouze malá část, a to 5,4% (11 osob) odpovědělo záporně, a 21 respondentů (10,2%) neumělo přínosnost zhodnotit a posoudit.

Hypotéza **H4 potvrzena**.

Následující hypotéza nebyla pravdivá:

H5: Motivace ke vzdělávání je na vysoké úrovni.

Závěr: Závěrečné vyhodnocení odpovědí týkající se motivace zaměstnanců k dalšímu firemnímu vzdělávání bylo velmi zářející a překvapivé, neboť z celkového počtu 205 dotazovaných respondentů se pouze 96 osob vyjádřilo, že není nijak významně

motivováno, zbývající respondenti ponechali prostor pro vyjádření prázdný, neuvedli žádnou odpověď. Odpovědi byly překvapivé, i co se týká systému odměňování zaměstnanců v rámci podniku, poněvadž pouhých 5,1% respondentů uvedlo, že v organizaci není zaveden žádný systém odměn. Dalších 9,6% dotazovaných osob uvedlo, že o způsobu odměňování nic neví, zbývající respondenti se danou otázkou vůbec nezaobírali. Interní materiály Odboru rozvoje a vzdělávání popisující systém vzdělávání přitom zahrnují i motivační plány, plány kariérového růstu (Dialog picture: Drive your career) zaměřující se například na usilování, vysoký výkon, komfortnější pohyb apod.

Hypotéza **H5** týkající se vysoké motivace zaměstnanců byla dotazníkovým šetřením **vyvrácena**.

H6: Celkové zabezpečení je dostatečné.

Závěr: Dle názoru oslovených respondentů se jeví zabezpečení celého systému vzdělávání jako dostatečné, s výjimkou zabezpečení interním lektorem. S úrovní interního lektora nebylo spokojeno 118 zaměstnanců, což činilo 57,6% z celkového počtu dotazovaných. S úrovní externího lektora bylo spokojeno 60 dotazovaných, 3 zaměstnanci byli nespokojeni a zbývajících 142 osob nevědělo jak reagovat. Dále výzkum odhalil skutečnost, že délka vzdělávací aktivity vyhovovala 165 respondentům (80,4%) a s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit bylo spokojeno celkem 141 osob (68,8%) z celkového počtu 205 dotazovaných. Délka vzdělávání byla naopak nevyhovující pro 6,8% dotazovaných respondentů, s organizačním zajištěním nebylo spokojeno pouze 13 osob (6,3%) a 51 osob (24,9%) nedokázalo odpovědět.

Hypotéza **H6** zaměřena na dostatečnost celkového zabezpečení byla **potvrzena**.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že systém vzdělávání v organizaci je na dobré úrovni, jako neúplný se jeví v oblasti motivace a odměňování, dále v oblasti zabezpečení interním lektorem. Závěr bakalářské práce bude věnován nápravným opatřením a doporučením.

ZÁVĚR

Současný svět je světem prudce moderním, světem neustálých ekonomických i společenských změn, světem změn technologických. Pro zachování či zvyšování konkurenceschopnosti podniků a organizací je nutné umět včas zareagovat na tyto změny, umět zdokonalovat své výrobky a služby, stále zefektivňovat podnikové procesy, využívat nejmodernější informační technologie. Aby byly podniky úspěšné a prosperující, musí nejen investovat do nejmodernějších strojů a technologií, ale musí i disponovat značným množstvím schopných a kvalifikovaných lidí. Pouze kvalitní lidské zdroje zajistí organizaci rychlé a pružné reakce na změny trhu a všestranné přizpůsobení. Jedním z nejdůležitějších nástrojů úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku je firemní vzdělávání. Aby bylo firemní vzdělávání efektivní, je nutno ho předem dobře naplánovat, zorganizovat a propojit s podnikovou strategií.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající systém vzdělávání v organizaci se zaměřením na přínosnost a efektivitu, v případě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení k jeho optimalizaci.

Prioritní bylo najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku týkající se efektivity vzdělávacích programů a firemního vzdělávání jako celku. Aby byla odpověď co nejvíce přesná, exaktní, bylo nutné sestavit pomocné dílčí výzkumné otázky a stanovit hypotézy. Hypotézy pak v závěru výzkumu na základě získaných dat potvrdit nebo vyvrátit.

Podkladem pro dílčí výzkumné otázky a stanovení hypotéz byla teoretická část bakalářské práce s uvedením základních pojmů a základního rámce výchovy a vzdělávání, strategie podniku, řízení lidských zdrojů v organizaci, podnikového vzdělávání a jeho systému. Dalším relevantním podkladem byla i druhá část teorie, jež byla věnována analýze a zajištění systému vzdělávání v konkrétní organizaci. A jako poslední podklady sloužily osobní zkušenosti nabyté v rámci soukromé i školní praxe, znalost poměrů na místě samém, firemní dokumentace a provedené dotazníkové šetření.

Celkovou analýzou systému vzdělávání a závěrečným vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření jsem dospěla, zcela očekávaně, k předpokládanému závěru. Problematika vzdělávání v organizaci i detailní propracovanost systému vzdělávání je mi totiž dobře známa, výsledky výzkumu odpovídají skutečně dané situaci. I když lze

v celkovém souhrnu zhodnotit vzdělávání zaměstnanců v organizaci jako přínosné a efektivní, našly se i stinné stránky, které bych doporučovala zoptimalizovat. Jednou z dlouhodobě přetrvávajících slabin vzdělávacího systému je zajištění vzdělávání po stránce lektorské, zejména po stránce interních lektorů. I když má Odbor rozvoje a vzdělávání dlouhodobě vyvinut program podnikového lektora, program nebyl nikdy zaveden a společnost COBA Otrokovice stále využívá různorodé nabídky externích lektorů na vzdělávání svých zaměstnanců. Jako nápravné opatření tedy doporučuji zavést program Podnikový lektor, zaměřit se do hloubky na vzdělávání interních lektorů v oblasti měkkých dovedností, zejména na prezentační a komunikační dovednosti.

Více překvapivá je však skutečnost, že zaměstnanci podniku nejsou příliš motivováni k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji, přičemž právě získávání nových znalostí, zkušeností a dovedností tvoří zaměstnance kvalifikovanějšími, kompetentnějšími, konkurenceschopnějšími. Považuji proto za nutné pojmout motivaci zaměstnanců jako za jeden z nejdůležitějších nástrojů efektivního využívání lidských zdrojů a doporučuji Odboru rozvoje a vzdělávání věnovat se více do hloubky tvorbě a realizaci motivačních programů. Dalším mým doporučením je zavedení tzv. systému odměňování zaměstnanců, jež zde zcela chybí.

Domnívám se, že právě prostřednictvím systému odměňování může podnik více motivovat své zaměstnance, správná motivace vede totiž k získávání a udržování dostatečného počtu kvalitních zaměstnanců, a jejich další stimulaci.

Je však velmi důležité, aby byl zavedený systém odměňování v souladu s firemní strategií, byl transparentní a provázaný s hodnocením, rozvojem a firemním vzděláváním.

Věřím, že nynější analýza vzdělávacího systému a její závěry povedou, byť třeba jen částečně, k zefektivnění a optimalizaci dosavadního systému vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.
ISBN 978-80-716-9614-5.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2007.
ISBN 80-86851-68-0.

BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M. *Idea vzdělávání v současné společnosti*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80-86432-40-8.

BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, 2004.
ISBN 978-80-247-4824-5.

GREGAR, A. *Personální řízení 1: vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 978-80-7318-198-3.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2006.
ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000.
ISBN 978-80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 20027. ISBN 978-80-7261-168-3.

KIRKPATRICK, D. *Evaluating Training Programs*. Cit. dle AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PFEIFER, L, UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 978-80-735-7046-7.

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. Praha Publishing: Grada 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, J, KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

HAMBURSKÁ DEKLARACE. *Agenda pro budoucnost: Mezinárodní konference ke vzdělávání dospělých v Hamburku*. [online]. [cit. 2014-11-1].

Dostupné: <https://www.varianty.cz/download/doc/books/13.pdf>

MANAGEMENT MANIA. *Business encyklopedie*. [online]. [cit. 2014-11-23].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

<http://wiki.knihovna.cz/index.php/Vyzkum>. [online]. [cit. 2014-11-23].

Seznam ostatních zdrojů

CONTINENTAL BARUM s.r.o. *Informační brožura*. 2012.

CONTINENTAL BARUM s.r.o. *Interní dokument*. 2012.

HRD – human resources development - rozvoj lidských zdrojů, interní dokument. 2011.

Technicko organizační postup (TOP 2180221): Investice do lidí:1

Technicko organizační postup (TOP 2180221): Investice do lidí:2

Interní směrnice (COBA S04PE): *Řízení personálních činností*. 2012.

Interní směrnice COBA: (TOP 2180121): *Systém vzdělávání*. 2012.

Katalog vzdělávání COBA, 2012.

Periodikum Continental Barum s.r.o. *Šance pro talenty*. 1. vyd. Zlín: Print, 2012.

Interní materiál – Obor rozvoje a vzdělávání, 2014.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus vzdělávání	20
Obrázek 2: Bloomova taxonomie	27
Obrázek 3: Faktory ovlivňující tvorbu vzdělávacích metod.....	30
Obrázek 4: Vzdělávací program TALENTI CZ	44

Seznam grafů

Graf 1: Respondenti dle pohlaví	49
Graf 2: Respondenti dle věku	50
Graf 3: Respondenti dle dosaženého stupně vzdělání	51
Graf 4: Respondenti dle profese	52
Graf 5: Respondenti dle délky pracovního poměru	53
Graf 6: Informovanost respondentů	54
Graf 7: Zdroje informací.....	55
Graf 8: Nabídka vzdělávacích programů	56
Graf 9: Zaměření vzdělávání	56
Graf 10: Roční plán vzdělávání	57
Graf 11: Zaměření na praxi.....	58
Graf 12: Přínos vzdělávání	59
Graf 13: Zajištění interním lektorem	60
Graf 14: Zajištění externím lektorem.....	61
Graf 15: Délka vzdělávací aktivity	61
Graf 16: Organizační zajištění	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Katalog	38
Tabulka 2: Katalog.....	39
Tabulka 3: Časová organizace výzkumu	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
Příloha B – Rámcové organizační schéma.....	VI
Příloha C – Podniková kultura.....	VII

DOTAZNÍK – ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ

Dotazníkové šetření jako podklad bakalářské práce:

„Efektivita firemního vzdělávání“.

Prosím, zvolte jednu z možných variant, označte křížkem, není-li uvedeno jinak.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Denisa Tarabová

1. Hodnotíte vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku jako přínosné?

- ano
- ne
- nevím

2. Disponuje podnik širokou nabídkou vzdělávacích programů?

- ano
- ne
- nevím

3. Jste dostatečně informováni o vzdělávacích aktivitách podniku?

- ano
- ne
- nevím

4. Jak lze tyto informace získat?

- na intranetu
- od Personální divize
- od přímých nadřízených
- nevím

5. Vzdělávání v organizaci je zaměřeno spíše na:

- dělnické profese
- vedoucí pozice
- nedovedu posoudit

6. Jaký druh vzdělávací aktivity jste absolvovali?

- povinné odborné
- nepovinné odborné
- speciální

7. Je dle Vašeho názoru vzdělání využitelné ve stávající praxi?

ano ne nevím

8. Znáte obsah ročního plánu vzdělávání?

ano ne

9. Je dle Vašeho názoru vzdělávání dobře organizačně zajištěno?

ano ne nevím

10. Je délka nabízených vzdělávacích aktivit vyhovující?

ano ne nevím

11. Je zajištění po stránce interního lektora na dobré úrovni?

ano ne nevím

12. Je zajištění po stránce externího lektora na dobré úrovni?

ano ne nevím

13. Jste dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání a osobnímu růstu?

ano ne

14. Uved'te, prosím, jaká je Vaše motivace k dalšímu vzdělávání.

.....
.....

15. Uved'te, prosím, způsob odměňování v organizaci.

.....
.....

16. Uved'te, prosím, pohlaví.

- muž žena

17. Uved'te, prosím, věkovou kategorii.

- 18 -29 let 40 – 49 let
 30 – 39 let 50let a více

18. Uved'te, prosím, profesní zařazení.

- dělník
 TH pracovník
 vrcholové vedení

19. Uved'te, prosím, délku praxe v podniku.

- méně než 1 rok 6 – 15 let
 1 – 5 let 15let a více

20. Uved'te, prosím, stupeň vzdělání.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> vyučen | <input type="checkbox"/> vyšší odborné |
| <input type="checkbox"/> vyučen s maturitou | <input type="checkbox"/> vysokoškolské |
| <input type="checkbox"/> středoškolské | |

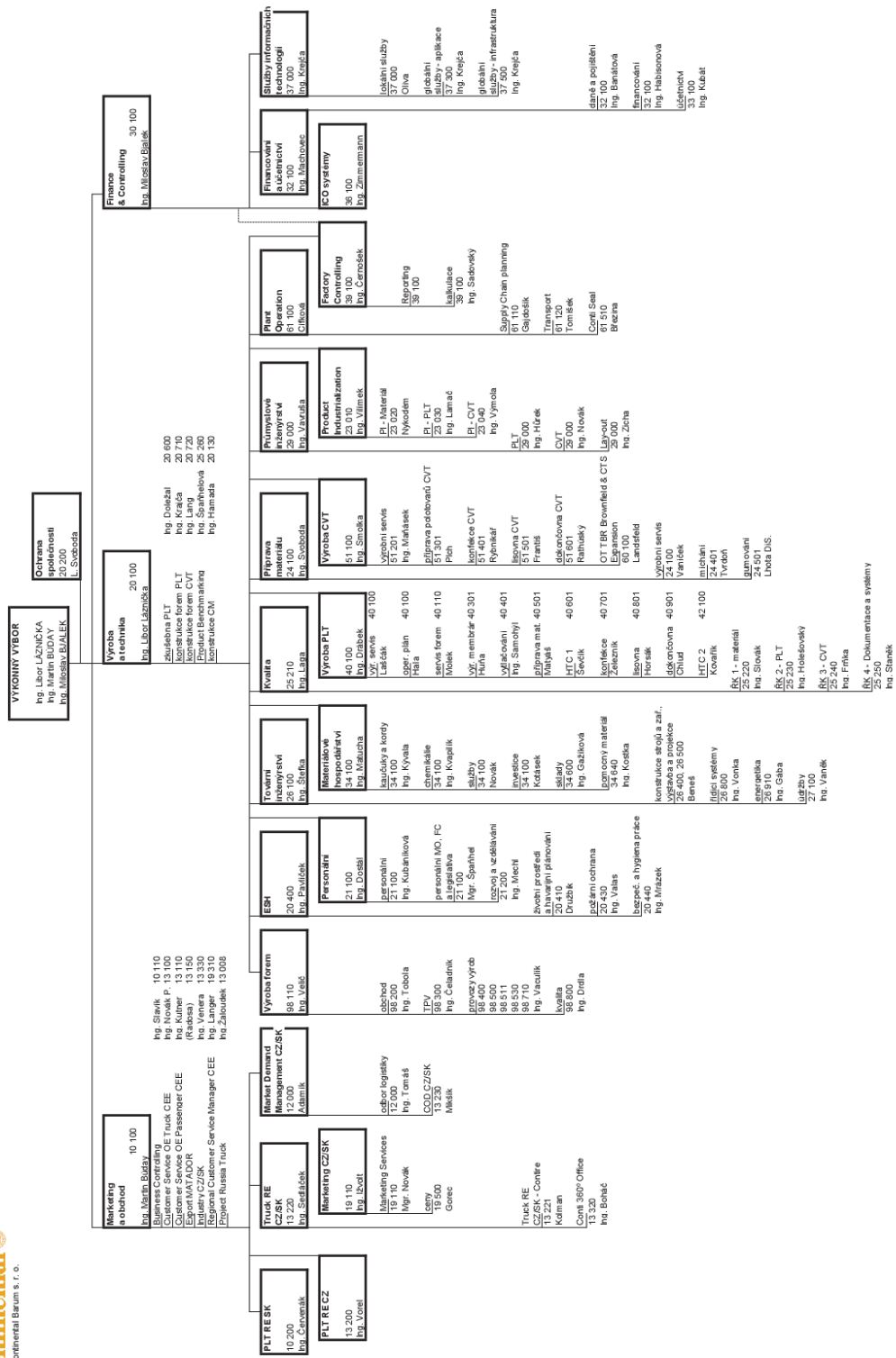
Příloha B – Rámcové organizační schéma

1

Rámcové COBA_03_14.xlsx

Pláňové 13.2014.COBA.CZJM

Continental Barum s.r.o. - Rámcové organizační schéma





Naší odpovědností je uvést do souladu zájmy lidí, podniku a životního prostředí

Ochrana životního prostředí, ochrana zdraví, bezpečnost práce a požární ochrana (ESH*) jsou základní součástí naší podnikové kultury.

- Dodržujeme příslušné zákony a interní směrnice.
- Našimi procesy a výrobky významně přispíváme k ochraně životního prostředí, zejména k ochraně ovzduší.
- Šetříme přírodní zdroje snížením spotřeby energie, vody, surovin a provozních materiálů.
- Provádíme preventivní opatření a chráníme všechny osoby naší společnosti před úrazy a nemocemi z povolání.
- K zamezení možných škod na zdraví, majetku a životním prostředí používáme krizový management.
- Školíme, informujeme a motivujeme naše zaměstnance chovat se bezpečně a ohleduplně k životnímu prostředí.
- Zapojujeme naše smluvní partnery, dodavatele a zákazníky do našich ESH aktivit.
- Otevřeně komunikujeme s veřejností, úřady, státní správou a organizacemi o našich ESH plánech a činnostech.
- Trvale prověřujeme a vyhodnocujeme výsledky ESH a jejich trvalé zlepšování.

Všechny osoby pracující pro naši společnost jsou povinny dodržovat tyto ESH standardy a při jejich dodržování aktivně spolupracovat.

This is a translation from the English original. English original is signed by

Dr. Karl-Thomas Neumann
Chairman of the Board

Dr. Thorsten Reese
Quality and Environment

Dr. Peter Döfken
Health, Safety & Security



* Environment, Safety, Security and Health

September 2008

Continental 

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Denisa Tarabová

Obor: 7501R022 – Vzdělávání dospělých (Bc. VD)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Efektivita firemního vzdělávání

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvořák