

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Andragogika

**Evaluace vzdělávání pracovníků společnosti XY**

Evaluation of staff training in XY company

Diplomová práce

Bc. Jana Váňová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2019

## Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Pavlu Veselskému, Ph.D. za jeho cenné rady, vstřícnost a trpělivost při získání potřebných zdrojů a při vedení diplomové práce.

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

V Olomouci dne

.....

## OBSAH

Úvod .....	5
1. Teoretická část .....	7
1.1 Vzdělávání dospělých .....	7
1.1.1 Definice základních pojmů .....	7
1.1.2 Příprava vzdělávacího programu .....	7
1.1.3 Shrnutí kapitoly .....	12
1.2 Firemní vzdělávání .....	13
1.2.1 Firemní vzdělávání a jeho význam pro organizaci .....	13
1.2.2 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců .....	16
1.2.3 Shrnutí kapitoly .....	17
1.3 Evaluace procesu vzdělávání dospělých .....	18
1.3.1 Definice základních pojmů .....	18
1.3.2 Evaluační proces .....	22
1.3.3 Principy a pravidla evaluace .....	25
1.3.4 Role evaluátora .....	27
1.3.5 Evaluační přístupy ve vzdělávání dospělých .....	29
1.3.6 Shrnutí kapitoly .....	30
1.4 Charakteristika jednotlivých evaluačních modelů .....	31
1.4.1 Kirkpatrickův model evaluace .....	31
1.4.2 Hamblinův model evaluace .....	33
1.4.3 Kaufmanovo pětistupňové hodnocení .....	35
1.4.4 CIRO model .....	36
1.4.5 Pětiúrovňový ROI model .....	37
1.4.6 Shrnutí kapitoly .....	38
2. Empirická část .....	39
2.1 Cíle práce a metodika výzkumu .....	39
2.2 Charakteristika vybrané společnosti a jejího vzdělávacího procesu .....	41
2.2.1 Charakteristika vybrané společnosti .....	41
2.2.2 Popis systému vzdělávání ve vybrané společnosti .....	41
2.2.3 Analýza systému vzdělávání ve vybrané společnosti .....	47
2.2.4 Shrnutí kapitoly .....	48
2.3 Výběr evaluačního modelu vhodného pro sledovanou společnost .....	49
2.3.1 Stanovení kritérií pro výběr vhodného evaluačního modelu .....	49
2.3.2 Zhodnocení jednotlivých evaluačních modelů .....	51
2.3.3 Výběr vhodného evaluačního modelu .....	54

2.3.4 Shrnutí kapitoly .....	56
2.4 Návrh evaluačního modelu pro vybranou společnost .....	56
2.5 Popis implementaci navrženého evaluačního modelu do praxe .....	61
2.6 Zhodnocení procesu implementace a výsledků nového evaluačního modelu .....	64
2.6.1 Náklady a časová náročnost .....	64
2.6.2 Přínosy a rizika zavedení nového evaluačního modelu .....	65
2.6.3 Shrnutí kapitoly .....	66
Závěr .....	68
Anotace .....	70
Seznam literatury a zdrojů .....	72
Seznam tabulek .....	75
Seznam příloh .....	75
Seznam obrázků .....	75

## Úvod

Předložená práce se zaměřuje na problematiku firemního vzdělávání, které je jedním z druhů celoživotního vzdělávání. V rámci firemního vzdělávání dochází k formování pracovních schopností jedince v širším pojetí. Nejedná se pouze o budování nových pracovních dovedností, ale také o podporu rozvoje sociálních schopností nutných k zajištění dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. V rámci oblasti firemního vzdělávání se tato práce bude věnovat problematice jeho evaluace.

Evaluaci je možné obecně definovat jako proces hodnocení kvality, úrovně určité organizace nebo aktivity. Evaluace má v rámci realizace firemního vzdělávání zcela zásadní roli, protože umožňuje zjistit, zda je daný kurz efektivní či nikoliv. Firma má tedy možnost reagovat na konkrétní podněty vycházející z evaluace a jednotlivé aspekty daného kurzu změnit nebo ho celý zrušit. Této části vzdělávání by tedy měla být věnována zvýšená pozornost.

Cílem práce je navrhnout systém evaluace pro vzdělávací modul zaměřený na obchodní zástupce pro vybranou společnost. Jméno firmy nebude s ohledem na charakter analyzovaných informací uvedeno. Podnik zůstane v anonymitě. Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Cílem teoretické části práce bude na základě rešerše odborné literatury charakterizovat jednotlivá témata související s evaluací vzdělávacího kurzu. Cílem empirické části práce je analyzovat stávající způsob evaluace vzdělávání a formulovat vlastní evaluační model.

K dosažení stanoveného cíle bude sloužit následující postup práce. V úvodu bude nutné popsat a analyzovat vzdělávací systém ve vybrané firmě, včetně vzdělávacího modulu, který má být evaluován. Dále budou popsány vybrané evaluační modely, které budou zhodnoceny. Poté dojde k výběru evaluačního modelu vhodného pro vybraný vzdělávací modul. Na základě informací o vzdělávacím systému podniku a evaluačních modelech bude navržen evaluační proces. V rámci práce bude popsán proces implementace navrženého systému do praxe.

V teoretické části práce budou popsány teoretické poznatky týkající se sledovaného tématu. Pozornost bude věnována vzdělávání dospělých, firemnímu vzdělávání a evaluačnímu procesu vzdělávání dospělých. Dojde k vymezení

základních pojmů, popisu procesu přípravy vzdělávacího programu, stanovení významu firemního vzdělávání pro podnik a charakteristice jednotlivých přístupů k firemnímu vzdělávání. Zvýšená pozornost bude věnována procesu evaluace, v rámci kterého dojde k popisu evaluačního procesu, vymezení principů a pravidel evaluace a stanovení role evaluátora. V rámci praktické části práce budou vymezeny cíle práce a použitá metodologie. Dále bude charakterizována vybraná společnost a její vzdělávací systém. Následně dojde k popisu jednotlivých evaluačních modelů a výběru toho, který je pro daný vzdělávací modul vhodný. Poté bude formulován návrh evaluačního procesu, který bude následně implementován do práce. V poslední části práce bude proces implementace popsán.

## **1. Teoretická část**

### **1.1 Vzdělávání dospělých**

#### **1.1.1 Definice základních pojmů**

##### **Celoživotní vzdělávání**

Pojem celoživotní vzdělávání v sobě zahrnuje všechny vzdělávací aktivity, které probíhají během života. Palán (2002, s. 17) definuje celoživotní učení následujícím způsobem: *„Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávání v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami.“*

##### **Vzdělávání dospělých**

Vzdělávání dospělých je součástí celoživotního vzdělávání. Beneš (2003, s. 7) definuje vzdělávání dospělých následujícím způsobem: *„proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Vzdělávání dospělých se nevztahuje na veškeré učení, ale na učení systematické, plánované, cílevědomé. Ve většině definic se proto označuje vzdělávání dospělých jako institucionalizovaný, organizovaný proces.“*

#### **1.1.2 Příprava vzdělávacího programu**

Palán (2002, s. 235) definuje vzdělávací program následujícím způsobem: *„jedná se o organizovaný sled vzdělávacích akcí“*. Tento pojem však můžeme vnímat v několika rovinách. Na jedné straně se může jednat o kutikulární dokument a na druhé straně individuální vzdělávací plán (Prášilová, 2006, s. 16). Pro účely této kapitoly budeme tento termín používat pro vzdělávací profil konkrétní organizace.

Příprava vzdělávacího programu by měla podle Palána (2002, s. 235) zahrnovat následující kroky:

- analýzy potřeb jednotlivce či instituce;
- jasné vymezené cílů programu;
- formulace návrhu programu, který by obsahoval základní informace o účastnících a lektorech, učební osnovu, harmonogram jednotlivých akcí,

organizační formy výuky, vyučovací metody, vzdělávací prostředky, rozpočet;

- realizace konkrétních vzdělávacích aktivit, která zahrnuje jejich naplánování, přípravu a organizace,
- kontrola a hodnocení vzdělávacího programu.

Podobně popisují proces přípravy vzdělávacího kurz také další autoři. V odborné literatuře se můžeme setkat s drobnými modifikacemi, ale postup je v podstatě stejný. Například Bartoňková (2010, s. 116), která se zaměřuje hlavně na problematiku podnikového vzdělávání, uvádí následující fáze přípravy projektu:

- analýza vzdělávacích potřeb jednotlivce či instituce;
- analýzy účastníků vzdělávacího programu;
- stanovení cílů vzdělávacích akcí;
- formulace obsahu vzdělávání;
- výběr lektorů pro vzdělávací program;
- výběr organizační formy výuky, vzdělávacích metod a prostředků;
- organizace a kalkulace jednotlivých vzdělávacích akcí;
- evaluace vzdělávacího programu.

Nyní se krátce zaměříme podrobněji na jednotlivé kroky přípravy vzdělávacího programu.

### **Analýza vzdělávacích potřeb**

Analýza vzdělávacích potřeb je pro přípravu vzdělávacího programu zcela zásadní, protože existence vzdělávací potřeby je podnětem k tvorbě vzdělávacího programu. Je tedy nezbytné tyto potřeby identifikovat a jasně definovat. V případě podnikového vzdělávání je nutné zaměřit se na nesoulad mezi znalostmi a kompetencemi pracovníků a tím, co podnik po svých zaměstnancích požaduje (Prášilová, 2006, s. 51-52).



## **Analýza účastníků**

Při přípravě vzdělávacího programu je nutné brát v úvahu složení skupiny osob, která se jednotlivých aktivit účastní. Vždy je totiž nutné vycházet ze stávajících vědomostí, schopností, zkušeností a postojů účastníků. Za účelem analýzy je možné využít například dotazníkového šetření mezi účastníky, které může přinést nejen informace o schopnostech účastníků ale také o tom, co od vzdělávacích aktivit očekávají. Velmi důležité je zjistit, zda se jedná o stejnorodou skupinu či nikoliv. V praxi totiž obecně platí, že vzdělávání v rámci homogenní skupiny je jednodušší (Pasch, 2005, s. 340).

## **Stanovení cílů**

Cíle musí být stanoveny nejen pro celkový vzdělávací program ale také pro jednotlivé vzdělávací aktivity. Na základě cílů je následně možné definovat vzdělávací obsah, organizační formy výuky, vzdělávací metody a prostředky. Podle Mužíka (1998, s. 40) musí vzdělávací cíle obsahovat:

- adresát – komu je vzdělávací akce určena či kdo má cíle dosáhnout;
- změna chování – co by měl účastník vzdělávacího program po jeho absolvování umět;
- způsob demonstrace dosažených cílů;
- podmínky – jaké podmínky mohou dosažení vzdělávacích cílů a následný výkon účastníků ovlivnit;
- kritéria hodnocení – jaké standardy budou při hodnocení dosažení cílů sledovány;
- negativní vymezení cílů – co se účastníci v rámci vzdělávacího programu nenaučí.

Podle Prášilové (2006, s. 107) je nutné, aby byly cíle komplexní, konzistentní, kontrolovatelné a přiměřené. V rámci komplexnosti je nutné zajistit, aby byly rozvíjeny všechny osobnostní složky účastníků programu. Konzistentnost znamená, že jednotlivé dílčí cíle musí vycházet z cíle hlavního a postupovat systematicky. Kontrolovatelnost cílů se projevuje v praxi tím, že je možné jejich dosažení vyhodnotit. Cíle by tedy měly být dostatečně konkrétní a

měřitelné. Přiměřenost souvisí s tím, že účastníci programu musí být schopni cílů dosáhnout.

### **Formulace obsahu vzdělávání**

Obsah vzdělání určují vzdělávací cíle. Těch by měl účastník programu dosáhnout ve chvíli, kdy si vzdělávací obsah osvojí. V rámci formulace vzdělávacího obsahu dochází k výběru vhodného učiva. Obsah vzdělávání by měl vycházet hlavně ze současných znalostí účastníků programu. Učivo je nutné didakticky transformovat. Na začátku tohoto procesu je nutné zachytit všechny tematické oblasti, kterých se program týká. Za tímto účelem je vhodné použít například metodu brainstormingu. Jde-li o delší vzdělávací program, je vhodné vytvořit učební plán, který zaznamenává logické uspořádání jednotlivých disciplín včetně jejich časové dotace a posloupnosti (Bartoňková, 2010, s. 145-146).

V této fázi přípravy vzdělávacího programu jsou vytvářeny také studijní materiály. Ty vycházejí nejen ze vzdělávacího obsahu, ale také zvolených vzdělávacích metod a prostředků. Jejich přípravu při tom zajišťují lektori programu. Kvalita studijních materiálů velmi často ovlivňuje ochotu účastníků zapojit se do jednotlivých vzdělávacích aktivit (Mužík, 2001, s. 7).

### **Výběr lektorů**

Při výběru lektorů je nutné brát v úvahu nejen jejich odborné znalosti ale také schopnost předat je účastníkům kurzu. Lektor působící v rámci podnikového vzdělávání by měl mít potřebnou znalost andragogiky. Měl by tedy mít nejen teoretické znalosti v tomto oboru ale také praktické zkušenosti. Měl by umět posluchače oslovit a volit vhodné didaktické formy umožňující předat posluchačům učivo (Palán, 2002, s. 110). Vzájemný vztah mezi lektorem a studenty se formuje na začátku vzdělávacího programu. Cílem je, aby se jednalo o vzájemnou spolupráci za účelem dosažení předem stanovených cílů (Plamínek, 2010, s. 214).

### **Výběr organizační formy výuky, vzdělávacích metod a prostředků**

Vliv na výběr organizačních forem výuky, vzdělávacích metod a prostředků mají primárně vzdělávací cíle programu. Dále je nutné vzít v úvahu

didaktická kritéria výběru. Ta jsou rozhodující hlavně proto, že tyto faktory mohou zjednodušit účastníkům kurzu osvojení vzdělávacího obsahu (Bartoňková, 2010, s. 149-150). V současné době je kladen důraz hlavně na to, aby byly metody a prostředky pro studenty atraktivní (Šerák, 2009, s. 70).

### **Organizace a kalkulace jednotlivých vzdělávacích akcí**

Organizace je v tomto ohledu vnímána jako zajištění logistiky vzdělávacích akcí. V tomto ohledu je nutné připravit časový plán jednotlivých akcí, určit místa jejich konání a rozpočet. Časový harmonogram musí být založen na konkrétních možnostech účastníků kurzu a lektorů. Z tohoto hlediska je nutné vybrat také místo realizace jednotlivých aktivit. Organizátor musí brát v úvahu velikost prostoru, vybavenost a dostupnost (Šerák, 2009, s. 66). Organizace vzdělávacích aktivit je zcela zásadní pro úspěšnost vzdělávacího programu. Je tedy nutné přesně určit, kdo má za jednotlivé akce odpovědnost. V tomto ohledu by měl být vytvořen také systém kontroly (Bartoňková, 2010, s. 168). Vždy je nutné připravit také finanční kalkulaci celého vzdělávacího programu a jednotlivých akcí. Jedná se o poměrně náročný proces, v rámci kterého je nutné zohlednit veškeré potřebné položky. Při kalkulaci je nezbytné počítat s fixními i variabilními náklady (Bartoňková, 2010, s. 175-178).

### **Evaluace vzdělávacího programu**

Prášilová (2006, s. 134) definuje systém evaluace jako: „*Hodnocení vzdělávání je procedura, která prokazuje, zda bylo dosaženo projektovaných cílů, tedy zda byla skutečně uspokojena zjištěná potřeba vzdělávání*“. Evaluace může probíhat z různých hledisek. Jedná se například o andragogické kritérium, které se zaměřuje hlavně na to, zda došlo k naplnění předem stanovených cílů. Dále je možné zaměřit se na ekonomické hledisko, které řeší primárně to, zda je vzdělávací program ekonomickým přínosem (Bartoňková, 2010, s. 181). Při přípravě vzdělávacího programu by měl být nastaven systém evaluace poté, co jsou stanoveny vzdělávací cíle. Díky tomu je možné zajistit, že bude skutečně plnit stanovené cíle (Šerák, 2009, s. 65). Informace, které jsou v rámci procesu evaluace získány, fungují pro tvůrce programu jako zpětná vazby. Díky nim je možné zjistit, zda je program nastaven dobře. Případně je možné určit slabé

stránky programu a dále na nich pracovat (Prášilová, 2006, s. 134-135) Detailní informace k tomuto pojmu jsou uvedeny v kapitole 1.3.1 Definice základních pojmů. Zde je také uveden rozdíl mezi evaluací a hodnocením.

### **1.1.3 Shrnutí kapitoly**

V rámci této kapitoly jsem se zaměřila na problematiku vzdělávání dospělých, která je pro téma předložené práce zcela zásadní. V rámci první části této kapitoly byly osvětleny základní pojmy spadající do tohoto tématu. Tato kapitola byla zahrnuta, protože je zcela nezbytné, aby došlo v úvodu práce ke sjednocení používané terminologie. Pojmy, vymezené v této kapitole budou používány v celé práci a je tedy nutné, aby čtenář věděl, co v daném kontextu znamenají. Jedná se zejména o pojmy celoživotní vzdělávání a vzdělávání dospělých. Tyto dva pojmy jsou velmi často zaměňovány, a proto bylo dle mého názoru nutné je přesně vymežit a ujasnit si rozdíly mezi nimi. Celoživotní vzdělávání zahrnuje všechny vzdělávací aktivity, které probíhají během života. Zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání. Jeho součástí je tedy také vzdělávání dospělých. Jedná se o vzdělávání, které se zaměřuje na dospělou populaci. Poté byly definovány pojmy vzdělanost dospělých, dospělý a andragogika. Všechny tyto pojmy s danou problematikou úzce souvisí. Další kapitola se věnovala přípravě vzdělávacího programu. Cílem této kapitoly bylo popsat, jaké kroky je nutné podniknout při tvorbě vzdělávacího programu. Na počátku tohoto procesu je nutné analyzovat vzdělávací potřeby jednotlivce či instituce a zjistit informace o účastnících vzdělávacího programu. Na základě takto nashromážděných údajů je možné definovat cíle vzdělávacího programu a jednotlivých vzdělávacích aktivit. Poté je možné formulovat obsah vzdělávání, vybrat vhodné lektory a zvolit odpovídající organizační formy výuky, vzdělávací metody a prostředky. Následně je možné jednotlivé vzdělávací aktivity realizovat. V rámci organizace jednotlivých akcí je nutné připravit časový plán jednotlivých akcí, určit místa jejich konání a stanovit rozpočet. Organizace vzdělávacích aktivit je zcela zásadní pro úspěšnost vzdělávacího programu. Posledním krokem je evaluace vzdělávacího programu. Informace, které jsou v rámci procesu hodnocení získány, fungují pro tvůrce programu jako zpětná vazby. Díky nim je možné zjistit, zda je program nastaven dobře. Případně je možné určit slabé

stránky programu a dále na nich pracovat. Důvodem zařazení této kapitoly byla potřeba seznámit čtenáře s tím, jak příprava vzdělávacího procesu probíhá a jaké je postavení evaluace v rámci tohoto procesu. Pouze tak čtenář pochopí, jaký význam evaluační proces má a proč je toto téma předmětem mé práce.

## **1.2 Firemní vzdělávání**

### **1.2.1 Firemní vzdělávání a jeho význam pro organizaci**

Firemní vzdělávání je jednou z forem vzdělávání dospělých. Palán (2002, s. 157) definuje firemní vzdělávání jako: „*Vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní.*“ V rámci vzdělávání zaměstnanců dochází k formování pracovních schopností jedince v širším pojetí. Nejedná se pouze o budování nových pracovních dovedností, ale také o podporu rozvoje sociálních schopností nutných k zajištění dobrých mezilidských vztahů na pracovišti (Koubek, 2007, s. 64). Podle Bartoňkové (2010, s. 79) zahrnuje firemní vzdělávání následující oblasti:

- vzdělávání probíhající během procesu adaptace nového zaměstnance;
- vzdělávání, jehož cílem je příprava zaměstnanců na konkrétní pracovní činnosti;
- prohloubení kvalifikace: jedná se o tzv. doškolení, v rámci kterého zaměstnanec pokračuje ve své odborné přípravě, zaměřuje se tedy na obor, ve kterém již kvalifikaci má;
- rekvalifikace: jedná se o tzv. přeškolení, jedinec získává znalosti a dovednosti v novém oboru, zaměstnanec tedy získává novou kvalifikaci a může vykonávat nové povolání;
- profesní rehabilitace: jedná se o situaci, kdy je jedinec opět zařazen na své pracovní místo, které nemohl vykonávat z důvodu špatného zdravotního stavu;
- zvyšování kvalifikace: v rámci tohoto procesu dochází k rozvoji stávajících dovedností.

Vodák a Kuchaříková (2011, s. 81) upozorňuje na to, že aby bylo firemní vzdělávání efektivní a zaručovalo návratnost finančních prostředků, musí být systematické. V tomto ohledu je nutné, aby bylo založeno na celkové strategii podniku a reflektovalo jeho dlouhodobé cíle. Prostřednictvím firemního vzdělávání totiž dochází k rozvoji znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, kteří jsou tak lépe schopni vykonávat svou profesi. Díky tomu je možné zkvalitnit a zvýšit efektivitu podnikových procesů a v konečném důsledku tedy rozvíjet podnik jako celek.

Podle Armstronga (2007, s. 163) je cílem firemního vzdělávání: *„rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.“* Cílem firemního vzdělávání je dosažení změn v chování zaměstnanců, které umožní získat podniku konkurenční výhodu. V rámci firemního vzdělávání je podle Tureckiové (2004, s. 53): nutné, aby došlo k vzájemnému propojení následujících oblastí:

- motivace k rozvoji: zaměstnanec musí v rámci vzdělávacího procesu vynaložit určité úsilí, aby si osvojil nové znalosti, schopnosti a dovednosti, je tedy velmi důležité, aby měl k této činnosti důvod;
- schopnost učit se: zaměstnanec musí být schopen osvojit si nové znalosti, schopnosti a dovednosti, které musí být schopen implementovat do své pracovní praxe;
- možnost vzdělávat se: zaměstnanec musí mít možnost zúčastnit se jednotlivých vzdělávacích aktivit a následně je využít v praxi.

Důležité jsou také funkce firemního vzdělávání. Podle Bartáka (2007, s. 17) se zaměřuje firemní vzdělávání na následující oblasti:

- rozvoj odborných dovedností, které umožňují prohloubení kvalifikace;
- zlepšení pracovního výkonu;
- rozvoj pracovního potenciálů zaměstnanců;
- schopnost pracovníků iniciovat a zvládat změny;
- řízení vztahů na pracovišti;

- schopnost implementace zákonů, pravidel a postupů;
- rozšíření obecného rozhledu.

Podle Koubka (1998, s. 206-207) je v současné době firemní vzdělávání jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení. To souvisí s faktem, že je po zaměstnancích požadováno, aby byli flexibilní a schopní rychle reagovat na přicházející změny. Hlavním přínosem firemního vzdělávání je tedy zvýšení efektivity pracovního procesu prostřednictvím prohloubení pracovních schopností zaměstnanců.

Podobně vidí význam firemního vzdělávání také Hroník (2007, s. 127), který hovoří o jeho schopnosti rozvíjet způsobilost zaměstnanců vykonávat pracovní činnosti a zvýšit krátkodobou i dlouhodobou výkonnost.

Barták (2006, s. 136) uvádí, že rozvoj zaměstnanců hraje významnou roli při zvyšování konkurenceschopnosti podniku. To se projevuje hlavně na některých segmentech trhu. Například v případě, že se podnik zaměřuje na poskytování služeb, je nutné proškolit zaměstnance v tom, jakým způsobem jednat se zákazníky. Vzdělávání je důležité také v odvětvích, která se velmi rychle mění. Změny při tom mohou probíhat například v sortimentu nebo ve využívaných technologiích. Značnou roli hraje také v případě firem, kdy je požadováno snižování nákladů. Obecně platí, že by mělo vzdělávání pomoci zaměstnancům překonávat změny (Barták, 2006, s. 136).

Obecně tedy platí, že vzdělávání zaměstnanců přináší podniku řadu výhod. Tou první je možnost využívat primárně vnitřních zdrojů. Těmi jsou v tomto případě myšleny odborně vzdělaní a připravení zaměstnanci. Pracovníky pak není nutné hledat na trhu práce, na kterém v současnosti silně přesahuje poptávka nad nabídkou a najít nové zaměstnance není vůbec jednoduché. Vzdělávání může fungovat také jako motivační faktor pro stávající zaměstnance. Ti v řadě případů vnímají možnost zvýšit svou kvalifikaci jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů. Díky tomu je podnik pro potenciální zaměstnance atraktivnější a práci v něm dají přednost (Koubek, 1998, s. 2013-2014).

Firemní vzdělávání je samozřejmě výhodou také pro zaměstnance. Ten může logicky očekávat, že pokud bude systematicky zvyšovat svou kvalifikaci, bude také v budoucnu lépe finančně ohodnocen. Dále může počítat s tím, že

v případě ztráty zaměstnání pro něho nebude tak těžké najít nové zaměstnání. Dále je nutné si uvědomit, že kvalitně nastavený vzdělávací systém souvisí také s vytvářením vhodných podmínek pro seberealizaci a uplatnění zaměstnanců. To má opět pozitivní vliv na jejich ochotu pracovat (Palán, 2002, s. 157). Katcher a Snyder (2009, s. 96) řadí mezi výhody vzdělávání zaměstnanců také zlepšení morálky na pracovišti, zvýšení flexibility zaměstnanců a zkvalitnění lidského kapitálu.

Novotný (2009, s. 54), který se zaměřuje primárně na problematiku učení se na pracovišti, zdůrazňuje ekonomické výhody tohoto konceptu. V rámci těchto principů se jedinec učí během pracovního procesu. Hlavní výhodou je skutečnost, že jedinec není vytržen z pracovního procesu. Dále pozitivně hodnotí fakt, že je možné vzdělávací proces přizpůsobit stávajícím podmínkám a konkrétnímu zaměstnanci. Tento způsob vzdělávání přináší podle Novotného poměrně rychlé výsledky, které je možné jasně určit. Zaměstnanec má možnost prokázat své schopnosti v praxi a tím v konečném důsledku rychle přispět k rozvoji podniku.

### **1.2.2 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců**

V praxi existuje několik způsobů, jak ke vzdělávání zaměstnanců přistupovat. Podívejme se nyní na jednotlivé fáze vývoje přístupu k firemnímu vzdělávání. Hroník (2007, s. 117) uvádí následující fáze:

- realizace „kusovek“: jedná se o jednotlivé náhodně naplánované vzdělávací akce, které se zaměřují na konkrétní problémy;
- sled vzdělávacích aktivit: jedná se o soubor vzdělávacích aktivit, které jsou rozplánovány na určité delší období, jednotlivé aktivity na sebe navazují a jsou připraveny na základě analýzy vzdělávacích potřeb organizace;
- komplexní rozvojový plán: tento přístup je podobný jako předcházející, ale zaměřuje se více na propojení s praxí a řeší také meziobdobí, ve kterých probíhá plnění jednotlivých úkolů;
- celostní přístup: jedná se o systematický přístup, který je založen na principech učící se organizaci, učení probíhá průběžně a permanentně, jednotlivé aktivity jsou plánovány v dlouhodobém horizontu, systematicky je shromažďována zpětná vazba.



Jak již bylo výše uvedeno, v současné době je firemní vzdělávání založeno na principech učící se organizace. Jeho základem je fakt, že na účastníka vzdělávání již není pohlíženo jako na objekt vzdělávání ale jako na subjekt. V praxi to znamená, že student sám aktivně řídí své vzdělávání a je za něj také plně odpovědný. Dále je tento přístup ve vzdělávání založen na vytvoření atmosféry vhodné pro permanentní vzdělávání. To znamená, že vzdělávání neprobíhá pouze na jednotlivých vzdělávacích akcích (školení, kurzy, workshopy atd.), ale také v období mezi jednotlivými aktivitami. V této době je kladen důraz na samostudium a plnění rozvojových úkolů. V rámci učící se organizace dochází k silnému propojení vzdělávacího procesu s praxí. Dále je důležité zajištění bližší spolupráce mezi interními a externími lektory při přípravě vzdělávacího programu. V rámci tohoto typu vzdělávání je brán ohled na různé učební styly a je požadován vysoký výkon. Mezi nejčastější využívané metody patří on-the job, supervize či koučování.

Buckley a Caple (2004, s. 33) rozlišují dva základní přístupy ke vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o reaktivní a proaktivní přístup. Reaktivní přístup je volen ve chvíli, kdy dojde v podniku k rychlému poklesu produkce a výkonnosti. V rámci proaktivního přístupu je cílem budoucí vývoj. V rámci tohoto přístupu se postupuje s ohledem na celkovou strategii podniku a jeho dlouhodobé cíle.

### **1.2.3 Shrnutí kapitoly**

Hlavním cílem výše uvedené kapitoly bylo seznámit čtenáře s problematikou firemního vzdělávání. Pro účely předložené práce je problematika firemního vzdělávání zásadní, protože cílem práce je navrhnout systém evaluace kurzu realizovaného v rámci firemního vzdělávání. Je tedy nezbytné, aby byl čtenář práce seznámen s tím, co si pod tímto pojmem představí. Obecně platí, že je firemní vzdělávání jednou z forem vzdělávání dospělých. Firemní vzdělávání je organizováno podnikem a zaměřuje se primárně na rozvoj pracovních znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Jeho hlavním cílem je dosažení změn v chování zaměstnanců, které umožní získat podniku konkurenční výhodu. Není tedy divu, že má firemní vzdělávání pro podnik řadu výhod. Tou hlavní je možnost získat konkurenční výhodu ve formě kvalifikovaných

zaměstnanců, kteří jsou schopni dobře vykonávat svou pracovní činnost. Vzdělání zaměstnanci jsou schopni rychleji a lépe reagovat na změny, které jsou pro současný globální trh charakteristické. Firemní vzdělávání může být výhodou také při hledání nových zaměstnanců. Ti často dávají přednost firmám, které nabízí zaměstnancům další profesní rozvoj. Vzhledem k současné situaci na trhu práce, hraje tato skutečnost významnou roli. Vzdělávání je také výhodou pro samotné zaměstnance. Ti díky němu získávají řadu nových vědomostí, schopností a dovedností. Díky tomu pro ně může být v budoucnu jednodušší najít zaměstnání. V druhé části této kapitoly byly popsány přístupy k firemnímu vzdělávání. Z výše uvedeného popisu obsahu této části práce je zjevné, že byly do práce zařazeny, protože úzce souvisí se sledovaným tématem. V případě, že je vybírán vhodný způsob evaluace, je nutné porozumět problematice firemního vzdělávání jako celku. Je tedy nutné znát jeho cíle, funkce, význam pro organizaci a přístupy k firemnímu vzdělávání. Právě této problematice byla tato kapitola věnována.

### **1.3 Evaluace procesu vzdělávání dospělých**

#### **1.3.1 Definice základních pojmů**

##### **Evaluace**

V současné době je evaluace nedílnou součástí vzdělávacího procesu. Jedná se o proces, který umožňuje zjistit, zda má konkrétní vzdělávací proces smysl. Podle Armstronga (2002, s. 514) *„je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“* Na druhou stranu umožňuje evaluace autorům vzdělávacího programu jako odůvodnění investice spojené se vzdělávacím programem. Dále je díky ní možné vymezit silné a slabé stránky programu (Brázdová, 2008, s. 12).

Přestože získala evaluace v průběhu posledních let značný význam, není tento pojem zcela jednoznačně definován. Terminologické nejasnosti se projevují hlavně v rozdílech mezi pojmem evaluace a hodnocení. Existuje však také řada dalších problémů, které vyplývají z odlišností mezi formativní a sumativní evaluací a také mezi obecným výzkumem a evaluací.

Termín evaluace definuje například Palán (2002, s. 60), který ji hodnotí v obecném slova smyslu. Evaluaci popisuje jako proces hodnocení kvality, úrovně určité organizace nebo aktivity. V oblasti vzdělávání se pak jedná o proces, který umožňuje posoudit efektivitu studia, úroveň vzdělávací organizace a jeho edukační potenciál. Průcha (1996, s. 115) hovoří o pedagogické evaluaci. Jedná se o proces, díky kterému získávají pedagogičtí zaměstnanci informace o pedagogické realitě. Na základě těchto informací je možné tuto realitu hodnotit. Dvořáková (2006, s. 10) popisuje evaluaci následující způsobem: *„Evaluace je systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí. Umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu. Hodnocení je pak spíše posouzení toho, co se účastníci ve vzdělávacím kurzu naučili, tedy jejich nově nabytých znalostí, dovedností, postojů, apod.“*

Podobně je definována také evaluace vzdělávání dospělých. Ta má podle Bartoňkové (2010, s. 181) dvě roviny. V rámci první je hodnocen ekonomický efekt vzdělávacího programu. V tomto ohledu je hodnoceno to, zda jsou náklady vynaloženy efektivně. Druhou stránkou evaluace je evaluace andragogická, která se zaměřuje na to, zda bylo dosaženo předem stanovených vzdělávacích cílů.

Evaluace je spojena s řadou výhod a nevýhod. Její hlavní výhodou je to, že motivuje organizátory vzdělávacích aktivit k dosahování stanovených cílů. Účastníkům při tom připomíná, že se na dosahování těchto cílů podílí. K vyhodnocení při tom dochází na základě specifických kritérií, která jsou předem definována. Zajišťuje tedy, že v rámci evaluace nebude vycházeno ze subjektivního pohledu či na základě emocí. Dále je její výhodou fakt, že umožňuje vybrat vzdělávací programy, ve kterých má smysl pokračovat. Umožňuje také vybrat účastníky, kteří by se měli vzdělávacích aktivit účastnit. Na druhou stranu je evaluace spojena s určitými nevýhodami. Jedná se zejména o její finanční a časovou náročnost. Do tohoto procesu je nutné zapojit poměrně velké množství osob, což je poměrně náročné. Výsledky evaluace při tom mohou být nejednoznačné. Nelze totiž nikdy s jistotou říci, zda vznikl vypočítaný efekt vlivem účasti jednice na vzdělávacím programu nebo zde hrály roli další významné faktory, které se vzdělávacím programem nespojují. Na tuto

skutečnost je možné reagovat využitím kontrolní skupiny. Jedná se o skupinu osob, které se vzdělávacího programu neúčastnila. Její výsledky jsou porovnány s výsledky účastníků vzdělávacího programu. K vyhodnocení je možné využít metodu externích odhadů, která umožňuje získat zpětnou vazbu od zákazníků (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 110–111).

## **Hodnocení**

V řadě případů je vnímán pojem evaluace jako synonymum českého termínu hodnocení. Podle řady odborníků mají tyto dva pojmy prakticky stejný význam. Jiní autoři v nich však vidí drobné odlišnosti. Vnímají je často jako označení pro dvě různé stránky stejného procesu. Termín evaluace je často pojímán více komplexně. Průcha (1996, s. 10) v tomto ohledu vnímá evaluaci jako soubor všech teoretických přístupů k evaluaci, metod evaluace. Jedná se tedy v podstatě o veškeré hodnocení vzdělávacích jevů. Hodnocení na druhou stranu používá v kontextu běžné školní praxe. Jedná se zejména o hodnocení žáků či učitelů. Palán (2002, s. 74) definuje hodnocení následujícím způsobem: *„jedná se o proces hodnocení výsledků vzdělávání, prospěchu (znalostí, dovedností, návyků) zpravidla podle standardů, a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávacího programu, a také proces hodnocení pracovníků.“*

## **Evaluační výzkum**

V rámci definice pojmu evaluace je velmi často zmiňován pojem výzkum či evaluační výzkum. Evaluační výzkum je výzkumem vědeckým. To znamená, že vychází z konkrétního paradigmatu, využívá vědecké metody a běžně užívané výzkumné techniky. Podle řady autorů je nutné vnímat rozdíl mezi evaluačním a základním výzkumem. Hlavním rozdílem mezi základním a evaluačním výzkumem je jejich účel. Cílem základního výzkumu je rozšířit vědeckou teorii či vědecké poznání. Evaluační výzkum se zaměřuje na konkrétní problém, k jehož řešení má přispět. Přispívá při tom ke zlepšené současné praxe. Dále jsou rozdíly v jejich praktickém využití. Základní výzkum je využíván v rámci vědecké komunity, zatímco evaluační výzkum je využíván jeho zadavatelem nebo

úředníky (Hendl, 2005, s. 289). Podle Mertense (2005, s. 48) je hlavním rozdílem politická podstata, kterou má evaluační výzkum a základní výzkum ji nemá. Tato skutečnost vyplývá z faktu, že hlavním cílem evaluačního výzkumu je zjistit, zda je konkrétní vzdělávací program efektivní a je schopen naplnit své cíle. K evaluaci tedy většinou dochází na základě konkrétní objednávky.

### **Formativní evaluace**

V rámci formativní evaluace dochází ke každodennímu hodnocení vzdělávacího programu. Jejím hlavním cílem je zlepšení kvality vzdělávacího programu nebo ke zlepšení práce personálu. V podstatě se tedy jedná o nástroj umožňující zefektivnění vzdělávacího programu. Ve většině případu probíhá během implementace vzdělávacího programu. Využívá hlavně kvalitativních metod (Slavík, 1999, s. 35).

### **Sumativní evaluace**

V rámci sumativní evaluace je hodnocena efektivnost vzdělávacího programu. Na základě údajů nashromážděných v rámci tohoto typu evaluace je následně rozhodnuto o tom, zda má smysl v programu pokračovat. Jedná se tedy o konečnou evaluaci. Umožňuje mimo jiné také rozvoj nového vzdělávacího programu. Nejčastěji je zajištěna externím evaluátorem (příspěvková organizace). V rámci sumativní evaluace je využito hlavně kvantitativních metod (Slavík, 1999, s. 36).

### **Interní a externí evaluace**

Interní evaluace je zajištěna přímo sledovaným subjektem. To znamená, že v případě hodnocení podnikového vzdělávacího programu, je evaluace zajišťována firmou. Tento typ evaluace je určen primárně k potřebám hodnocené organizace. Výsledky většinou nebývají veřejné. Externí evaluace je zajištěna vnějším pozorovatelem. Může se jednat o najatou či určenou organizaci. Výsledky evaluace jsou ve většině případů zveřejněny, protože umožňuje srovnání s dalšími subjekty (Průcha, 1996, s. 59).

### 1.3.2 Evaluační proces

Evaluační proces se skládá z jednotlivých specifických kroků. Palán (2002, s. 74) vymezuje následující kroky, ke kterým v rámci evaluačního procesu dochází:

- stanovené cílů evaluace;
- návrh vhodných metod evaluace;
- formulace postupu evaluace;
- získávání potřebných údajů;
- analýza a interpretace výsledků evaluace;
- formulace a implementace nápravných opatření.

Brázdová (2008, s. 17) definuje následující fáze evaluace:

- plánování;
- vytvoření nástrojů určených ke sběru dat;
- sběr dat;
- analýza zjištěných výsledků;
- příprava závěrečné zprávy.

#### **Plánování evaluace**

Pro kvalitní provedení evaluace je zcela nezbytné tento proces dobře naplánovat. V rámci této fáze dochází k vymezení jednotlivých subjektů evaluace, cíle evaluačního procesu a předmětu evaluace. Dále je nutné zvolit vhodnou metodu, vypracovat časový harmonogram a rozpočet celé akce (Brázdová, 2008, s. 17).

#### Subjekty evaluace

Mezi subjekty evaluace patří zejména realizátor vzdělávacího programu, účastníci programu a lektori. Zadavatel je tím, kdo vymezuje cíle evaluace tím, že definuje cíle a potřeby vzdělávacího programu. Účastníci se na evaluaci podílí například tím, že hodnotí průběh vzdělávacího procesu. Lektor je osobou, která se přímo podílí na realizaci vzdělávacího programu tím, že ho naplňuje obsahem. Lektor tedy musí znát cíl programu i evaluace (Bartoňková, 2010, s. 184-185).

### Cíl evaluace

Cíl evaluace je v podstatě stanoven již při vymezení cíle vzdělávacího procesu. Nejjednodušším cílem evaluace je zjištění názoru účastníků vzdělávacího programu na jeho průběh. Cíle evaluace mohou být různé a závisí zejména na tom, zda je možné nashromáždit data potřebná k evaluaci (Miovský, 2004, s. 22)

### Časový harmonogram

V rámci časového plánu je jasně vymezen sled jednotlivých aktivit, které by měly být během evaluačního procesu realizovány. Aktivity by na sebe měly logicky navazovat. Měla by zde být vymezena také doba, po kterou by měly akce trvat. Vhodné je určit, kdo je za jednotlivé činnosti odpovědný. Je zde tedy jasně popsán průběh evaluačního procesu a také to, kdy by k evaluaci mělo dojít (Dvořáková, 2007 s. 72).

### Finanční rozpočet

Finanční rozpočet je dokument, který obsahuje informace o nákladech spojených s evaluací. Finanční rozpočet je sestavován na základě kalkulace vzdělávacího procesu. Vždy je nutné brát v úvahu všechny náklady, které jsou s ním spojeny. Jde zejména o personální náklady, použitý materiál, pronájem prostor atd. Náklady je možné také rozdělit na variabilní a fixní. Variabilní náklady se mění s ohledem na počet účastníků vzdělávacího procesu. Fixní náklady zůstávají stále stejné (Bartoňková, 2010, s. 186).

### Kontext evaluace

V rámci plánování evaluačního procesu je nutné brát v úvahu veškerá specifika daného vzdělávacího procesu. Jedná se o faktory, které mají vliv na evaluaci. Jedná se zejména o (Dvořáková, 2007, s. 86-87):

- účastníky vzdělávacího programu: počet účastníků, jejich struktura dle pohlaví, věku, zaměstnání atd.
- vzdělávací obsah: vždy je nutné si uvědomit, zda je cílem vzdělávacího programu osvojení si určitých vědomostí nebo dovedností;

- úroveň vzdělávacího programu: v tomto ohledu je sledováno zejména to, zda jde o zcela nový vzdělávací program, nebo o program již zavedený;
- forma výuky: zaměřujeme se na to, zda jde o prezenční, kombinovanou nebo distanční formu, dále je hodnocena délka programu (krátkodobý či dlouhodobý program), může se také jednat o kurz e-learningový či terénní vzdělávání;
- zdroje určené pro realizaci vzdělávacího kurzu: zaměřujeme se hlavně na finanční zdroje, čas určený k evaluaci atd.

### **Realizace evaluace**

V průběhu realizace evaluace postupuje evaluátor podle plánu, který byl vytvořen v předcházející fázi. Pracuje při tom přímo v terénu a sbírá potřebná data. Pokud je plán vytvořen dobře, není tato fáze náročná. Značný význam má však výběr místa a času realizace evaluace (Bartoňková, 2010, s. 188).

### **Vyhodnocení evaluace**

V rámci realizace evaluačního procesu dochází k nashromáždění potřebných údajů. Během fáze vyhodnocení dochází k analýze získaných dat a jejich interpretaci. Jedná se o poměrně náročný proces, který vyžaduje mnoho úsilí a času. Z tohoto důvodu je nutné vybrat vhodný způsob zpracování dat. Rozhodujeme se při tom, zda nám jde jen o sumarizaci dat nebo je chceme dále hodnotit pomocí statistických metod. Dále je nutné určit, kdo bude za jednotlivé kroky odpovědný a kolik času bude mít na jejich provedení (Dvořáková, 2007, s. 98).

Výsledkem vyhodnocení je závěrečná zpráva. Při její přípravě je nutné respektovat následující doporučení (Dvořáková, 2007, s. 99):

- při psaní zprávy musí být brán v úvahu charakter adresáta, aby bylo možné zajistit srozumitelnost jejího obsahu;
- ve zprávě by měly být uvedeny následující body:
  - kontext evaluačního procesu: podmínky, za kterých probíhal, komu jsou výsledky určeny, kolik evaluace stála;
  - cíle evaluace: proč vlastně evaluace proběhla;



- sběr dat: zdroje dat, kde evaluace probíhala, kdo byl do evaluace zapojen, metody sběru dat;
  - výsledná zjištění;
  - závěr a doporučení
- zpráva by neměla být příliš detailní, aby nebyl čtenář zahlcen informacemi, uvedena by měla být jen důležitá zjištění, která jsou pro nás relevantní;
  - obsah zprávy by měl být pravdivý a není možné upravovat obsah tak, aby byl pro zadavatele evaluace příznivý.

Výsledky evaluace často neslouží pouze pro interní potřeby podniku, ale bývají často prezentovány veřejně. V případě externí evaluace je prezentace výsledků nezbytná. V případě, že by k veřejné publikaci výsledků externí evaluace nedošlo, byl by celý proces zbytečný (Schneider-Koudelka, 1993, s. 113). Závěrečná zpráva přináší informace o tom, do jaké míry je vzdělávací program či jeho části funkční. Zůstává však pouze na zadavateli, zda z výsledků vyvodí určité závěry a přistoupí k úpravě vzdělávacího programu dle návrhů uvedených v závěrečné zprávě. Pokud jsou v programu nalezeny významné nedostatky, tak je žádoucí, aby k implementaci doporučení skutečně došlo. Výsledky je možné využít také v rámci plánování dalších vzdělávacích aktivit (Dvořáková, 2007, s. 42).

### **1.3.3 Principy a pravidla evaluace**

V odborné literatuře (Mertens, 2005, Dvořáková, 2006, Průcha, 1996, Miovský, 2004) se setkáme s řadou principů a pravidel, která se týkají procesu evaluace. Tato pravidla se při tom týkají plánování, realizace i samotného vyhodnocení evaluace. Existuje také mnoho doporučení, která mají pomoci evaluátorovi při formulaci závěrečné zprávy. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně dlouhý výčet, není možné obsáhnout všechny. V rámci plánování evaluace je vhodné zopakovat si alespoň základní principy, pravidla a etické zásady. Je však nutné si uvědomit také to, že evaluace probíhá ve specifických podmínkách konkrétního vzdělávacího programu. Tyto faktory je nezbytné respektovat.

V praxi se můžeme setkat se čtyřmi základními kritérii, která byla stanovena americkými organizacemi zabývajícími se evaluací vzdělávacího procesu. Tato pravidla jsou vědeckou komunitou vnímána jako základ. Tyto standardy mají fungovat jako podpora při evaluaci vzdělávacích programů, aktivit, projektů a materiálů. Dále je jejich účelem zabezpečit, aby byly evaluační studie kvalitní. Tato kritéria budou brána v úvahu v empirické části práce. Jedná se o následující kritéria kvality (Mertens, 2005, s. 76):

- užitečnost: výsledky evaluačního procesu by měly být využity smysluplně tak, aby mohly být informace účastníky vhodným způsobem využity;
- proveditelnost: evaluační proces by měl být nastaven tak, aby byly jednotlivé aktivity po praktické stránce realistické, myšleno by mělo být také na výši nákladů evaluace;
- oprávněnost: evaluační proces by měl být mimo jiné plnit také etická kritéria, vždy by měla být respektována práva všech zúčastněných stran, ke každému by mělo být přistupováno s úctou;
- přesnost: je zcela nezbytné, aby byla zajištěna metodická správnost evaluace a vysoká úroveň technického zabezpečení.

Vzhledem k tomu, že je v současné době řada vzdělávacích projektů financována v rámci dotačních programů Evropské unie, je nutné provést ji odpovídajícím způsobem. Proces evaluace tak dostává další rozměr. S ohledem na tuto skutečnost v podstatě není možné, aby organizace své aktivity nehodnotily. Tato skutečnost by se však neměla stát tím hlavním důvodem evaluace.

Evaluace, která probíhá v rámci vzdělávání dospělých, se v určitých oblastech od pedagogické evaluace liší. Tím hlavním rozdílem je cílová skupina, na kterou se v rámci vzdělávání zaměřujeme. Dospělý, který do vzdělávacího procesu vstupuje, je již „hotový člověk“. Jedná se o jedince, který je po biologické, psychologické a sociální stránce zralý. Má již určité znalosti, dovednosti a zkušenosti, na kterých je možné stavět. Do vzdělávacího procesu vstupuje dobrovolně a většinou si ho také sám financuje. Nejedná se při tom o jeho hlavní činnost. Je však nutné počítat také s určitými očekáváními, která si s sebou dospělý nese (Dvořáková, 2006, s. 25).

### 1.3.4 Role evaluátora

Evaluátor je osoba, která je odpovědná za průběh procesu evaluace a za její výsledky. Podle Starého a Shánilové (2010, s. 8), „*evaluátor udržuje potřebný nadhled nad dílčími problémy.*“ Role evaluace je silně ovlivněna tím, zda se jedná o interní nebo externí evaluaci. Obecně lze popsat výhody a nevýhody externího a interního evaluátora následujícím způsobem (Starý a Shánilová, 2010, s. 19-20):

- Interní evaluátor: je lépe seznámen se sledovaným procesem, jeho účastníky a zdroji, které lze pro evaluaci využít. Další výhodou interního evaluátora je skutečnost, že zná celkový kontext evaluovaného procesu a má lepší vhled do dané problematiky. Většinou pro něho bývá jednodušší získat data potřebná k provedení evaluace. Problémem je, že interní auditor může být do určité míry předpojatý, protože je často součástí sledovaného procesu. Využití interního evaluátora je rozhodně levnější.
- Externí evaluátor: je schopen přinést nový pohled na sledovaný proces. Většinou má více dovedností a zkušeností s evaluací. Jeho závěry jsou hodnoceny jako důvěryhodné, protože stojí mimo celkový proces.

Obecně platí, že je služeb externího evaluátora využíváno ve chvíli, kdy vyžaduje evaluace specifické odborné dovednosti. Je také možné, aby evaluaci zajišťoval evaluační tým. V takovém případě je nutné, aby byl jasně vymezen jednotlivec, který bude za vedení týmu odpovědný. Při výběru evaluátora je nezbytné stanovit si hlavní účel evaluace a na základě něho následně požadovanou kvalitu evaluátora. Při tom je možné vycházet z následujících principů (Owen a Rogers, 1999, s. 57-58):

- Hlavním účelem evaluace je posoudit účelnost programu – v takovémto případě je nutné hledat nezávislého a důvěryhodného evaluátora, měl by mít pokročilé znalosti kvalitativních a kvantitativních metod, měl by také mít rozsáhlé výzkumné a evaluační zkušenosti.
- Hlavním úkolem evaluace je podpora procesu průběžného učení a zlepšování programu – evaluátor by měl být schopen konstruktivní reflexe, měl by mít také dostatečné odborné znalosti a dovednosti, potřeba jsou i zkušenosti v oblasti andragogiky, chybět by mu neměly ani znalosti

týkající se aktivního využívání procesu učící se organizace, schopnosti facilitace a znalosti kvalitativních a kvantitativních metod.

- Hlavním úkolem je podpora vytváření inovačních programů založených na znalosti toho, co se v praxi osvědčilo – v tomto případě by měl být evaluátor silný lídr a při tom také týmový hráč, měl by mít zejména pokročilé analytické schopnosti a dovednosti.

V případě, že se rozhodneme pro evaluaci prostřednictvím evaluačního týmu, je nutné, aby tento tým splňoval následující podmínky (Owen a Rogers, 1999, s. 58):

- tým by měl mít multidisciplinární personální obsazení;
- tým by měl mít zkušenosti s evaluací a výzkumem v oblasti, která je evaluována;
- členové týmu by měli mít odpovídající znalosti v oblasti kvalitativního a kvantitativního výzkumu;
- členové týmu by měli mít pokročilé komunikační dovednosti a také schopnosti řešit případné problémy a komplikace;
- tým by měl mít aktivní přístup a být dostatečně flexibilní;
- pokud se jedná o externí evaluační tým, měl by mít dobré reference a být důvěryhodný.

Pokud vyžije podnik evaluátora jednotlivce, je vhodné, aby hledal osobu, která splňuje následující požadavky (Owen a Rogers, 1999, s. 58):

- jednatel by měl mít znalosti v oblasti kvalitativního a kvantitativního výzkumu;
- měl by mít odpovídající zkušenosti v oblasti evaluace;
- daná osoba by měla být schopná rychle se seznámit s procesem, který je evaluován;
- jedinec by měl mít potřebné komunikační dovednosti;
- mělo by se jednat o důvěryhodnou osobu, která není zaujatá;
- evaluátor by měl být flexibilní a aktivní;
- jedinec by měl být schopen efektivně řešit problémy;

- podnik by měl hledat osoby s dobrými referencemi.

### **1.3.5 Evaluační přístupy ve vzdělávání dospělých**

Na evaluaci je možné nahlížet z různých vědeckých paradigmat. Charakter evaluačního procesu je dán tím, jaké paradigma evaluátor zastává. Důvodem zařazení této kapitoly je fakt, že s ohledem na vybraný evaluační přístup jsou voleny jednotlivé metody a techniky evaluace. Je tedy zcela nezbytné seznámit se s jednotlivými evaluačními přístupy. Volba paradigmatu souvisí většinou s tím, jaký pohled v daném období a podmínkách převládá. Pro příklad jmenujme nejčastěji používaná paradigma.

#### **Postpozitivistické paradigma**

S evaluací se můžeme setkat od 60. let 20. století, kdy probíhala řada sociálních programů. Poskytovatelé služeb chtěli zjistit jejich dopady a požadovali tedy jejich kvalitní zhodnocení. Vzhledem k tomu, že v této době v rámci sociálních věd převažovalo pozitivistické paradigma, které bylo spojeno zejména s kvantitativním výzkumem. Ten je užíván v rámci evaluace dodnes, přestože prošel řadou významných změn. Z tohoto důvodu hovoříme o postpozitivistickém paradigmatu (Mertens, 2005, s. 55).

Mezi evaluační modely užívané v rámci tohoto paradigmatu patří CIPP (Context, Input, Process, Produkt). V rámci něho se zaměřuje evaluátor na čtyři vlastní oblasti vzdělávacího procesu (Hendl, 2005, s. 67). Dalším využívaným modelem je theory – based evaluation, v rámci kterého vytváří evaluátor model fungování konkrétního programu, který je následně testován. Tento model využívá jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkumné modely (Mertens, 2005, s. 55).

#### **Konstruktivistické paradigma**

Konstruktivistické paradigma vychází z předpokladu, že realita je vytvářena osobami, které v ní žijí. Sociální skutečnost je tedy konstruována na základě jejich vnímání. Z tohoto důvodu není možné, aby byl výzkum objektivní. Sám výzkumník je tedy součástí sociální reality. Jedním z modelů využívaných v rámci tohoto modelu je responsive evaluation. Při tomto způsobu evaluace je

hodnoceno to, jak program vnímají jeho účastníci. Využívány jsou zejména kvalitativní metody (Mertens, 2005, s. 56).

### **Transformativní paradigma**

V rámci tohoto paradigmatu je evaluace vnímána jako impuls ke změně. Jedná se totiž o hodnocení, které je postaveno na určitých hodnotách. V rámci tohoto paradigmatu je evaluace vnímána jako nástroj, který by měl přispět k spravedlivějšímu rozdělování zdrojů mezi znevýhodněné skupiny. Evaluátor tedy hodnotí jednotlivé kroky uskutečněné v rámci evaluace z hlediska sociální rovnosti. Jeho úkolem je tedy vyzdvihnout pohled znevýhodněných skupin (Mertens, 2005, s. 58).

### **1.3.6 Shrnutí kapitoly**

V rámci této kapitoly byla věnována pozornost evaluaci. Cílem této kapitoly je, aby se čtenář seznámil s evaluačním procesem, jeho fázemi, principy, pravidly, rolí evaluátora a přístupy k evaluaci. Vzhledem k cíli předložené práce byly v úvodu definovány jednotlivé pojmy, které s danou problematikou souvisí. Evaluace je zde vymezena jako proces, který umožňuje posoudit efektivitu studia, úroveň vzdělávací organizace a jeho edukační potenciál. Charakterizován je zde také evaluační výzkum a jsou zde popsány rozdíly mezi evaluací a hodnocením. Pochopení rozdílů mezi těmito dvěma pojmy je pro cíle předložené velmi důležité. Bez jejich pochopení by nebylo možné formulovat návrh pro vybranou firmu. V následující části kapitoly je pozornost věnována vlastnímu evaluačnímu procesu a jeho jednotlivým fázím. Tato kapitola je zásadní pro následnou praktickou část práce, protože s ohledem na zde vymezené fáze evaluace bude koncipován také nově navržený evaluační systém. V následující části byla popsána pravidla a principy, kterými je vhodné se v průběhu evaluace řídit. Vzhledem k tomu, že se v odborné literatuře můžeme setkat s celou řadou pravidel, byly vybrány pouze ty nejdůležitější. Tyto principy a pravidla budou respektovány při formulaci konkrétního návrhu. V neposlední řadě zde bylo popsáno postavení evaluátora v rámci evaluačního procesu. Jeho role je nezastupitelná a je tedy nezbytné vybrat vhodnou osobu, která bude mít odpovídající znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti. Tato kapitola byla

zařazena, protože bude v rámci návrhu evaluačního procesu charakterizována role evaluátora v nově navrženém evaluačním procesu. Vzhledem k tomu, že je primárním cílem práce výběr vhodného způsobu evaluace konkrétního vzdělávacího programu, byly v následující části práce popsány evaluační přístupy. Ty ovlivňují to, jaké evaluační metody jsou využívány. Je tedy zjevné, že má toto téma v práci své místo. V této kapitole byla popsána jednotlivá paradigmat, která jsou nejčastěji v rámci evaluace používána. Jedná se o postpozitivistické paradigma, konstruktivistické paradigma a transformativní paradigma. S ohledem na tyto přístupy volí evaluátor jednotlivé evaluační metody a následně je v souladu s ním vyhodnocuje.

#### **1.4 Charakteristika jednotlivých evaluačních modelů**

Evaluační modely představují ucelený přístup k evaluačnímu procesu. Při jejich volbě je nezbytné určit, co chceme v rámci evaluace zjistit a stanovit si přesná kritéria. Podle toho pak volíme konkrétní model. V úvahu je nutné brát také typ vzdělávacího programu, jeho délku, vzdělávací obsah, cíle atd.

##### **1.4.1 Kirkpatrickův model evaluace**

Kirkpatrickův model vznikl v 60. letech 20. století a byl původně určen pro potřeby firemního vzdělávání. Na počátku evaluace je nutné stanovit cíle evaluace (znalosti, dovednosti a postoje, které si mají účastníci osvojit) a poté určit průběh jednotlivých aktivit vedoucích k dosažení tohoto cíle. V rámci tohoto modelu je zjišťován přínos, která vzdělávací program přinesl účastníkům a také to, jak ho hodnotí. V tomto modelu jsou vymezeny čtyři úrovně evaluace, které na sebe navzájem navazují. Jedná se o následující úrovně (Kirkpatrick a Kirkpatrick, s. 26-32):

##### **I. úroveň – reakce**

Dochází ke zjišťování spokojenosti účastníků programu a jeho průběhem. Data jsou využita ke zlepšení programu do budoucna. Sledovány jsou reakce účastníků programu (komentáře atd.). Nejjednodušší je, aby se lektor účastníků průběžně ptal, zda jsou spokojeni. Je tedy jasné, že nejdůležitějším faktorem evaluace je na

této úrovni lektor. Je možné využít také dotazníkového šetření na konci programu či pozorovat průběžně jednání uchazečů.

## II. úroveň – učení

V rámci této úrovně jsou měřeny znalosti osvojení během vzdělávacího programu jeho účastníky. Díky tomu je poskytnuta zpětná vazba nejen lektorovi ale také samotným účastníkům. Je tedy zjišťováno, zda byly jednotlivé cíle vzdělávacího programu naplněny. V případě nutnosti je možné rychle na nastalou situaci zareagovat a hledat řešení.

## III. úroveň – chování

Zjišťováno je, zda došlo k transformaci získaných znalostí, dovedností a postojů do praxe. Tato fáze vyžaduje určitý čas. Jeho délka je závislá na charakteru vzdělávacího programu. Každopádně je tato fáze časově nejnáročnější. Klade také značné nároky na lidské a materiální zdroje. Cílem je ověřit, že měl vzdělávací program dlouhodobý efekt (zda jsou získané znalosti, dovednosti a postoje aplikovány v rámci pracovního procesu) a zda byl skutečně přínosem. Významnou roli hraje zejména:

- touha účastníka vzdělávacího programu po změně;
- pracovní ví, co a jak dělat;
- vhodné pracovní podmínky;
- odpovídající odměna za práci.

## IV. úroveň – výsledky

Zjišťováno je, jaký vliv měla vzdělávací akce na výsledky podniku. V podstatě je tedy zjišťováno, zda došlo v podniku díky vzdělávání ke změně. Zjišťování tohoto typu dopadu je velmi náročné a v některých případech není možné vzájemný vztah prokázat. Tato fáze je v podstatě završením celého evaluačního procesu. Díky nashromážděným údajům je možné provést potřebné změny, které by vedly k naplnění dlouhodobých cílů podniku.

Tento model je velmi dobře propracovaný, a klade důraz na návaznost jednotlivých kroků. V praxi není možné přeskocit některou z fází. V rámci



modelu je přesně definován vstup vyvolávající reakci, průběh dané fáze, její výstup ve formě výsledků (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 164).

Kirkpatrickův model musel čelit také kritice. Mezi jeho kritiky patří například Zinovieff (2008, s. 20), který se zaměřil primárně na kritiku úrovně reakce a učení. Podle jeho názoru model nebere dostatečně v úvahu organizační strukturu podniku, hodnoty firmy, využívané postupy a popis aktuální situace. Dále se v rámci kritiky Zinovieff zmiňuje o tom, že tento model se nevěnuje analýze potřeb organizace, nezaměřuje se na stanovení rozvojových cílů, a proto není schopen navrhnout to nejvhodnější řešení. Svá tvrzení opírá hlavně o výzkumy, které poukazují na vztah mezi pozitivním hodnocením kurzu a tím, zda se účastníci něco naučili. To, že se lidem daný kurz líbí, ještě neznamená, že si během něho osvojili odpovídající znalosti a dovednosti. V některých případech se dokonce stává, že čím lépe je kurz hodnocen, tím méně se účastníci naučí. Jako hlavní slabinu Kirkpatrickova modelu tedy Zinovieff vnímá to, že při jeho použití nedochází k jasné formulaci přínosu, který podnik od vzdělávacího kurzu očekává. Důležité je podle jeho názoru také to, aby se podnik zaměřil na finanční náklady spojené s kurzem a jejich návratnost.

#### **1.4.2 Hamblinův model evaluace**

Na podobném principu je založen Hamblinův model evaluace. Hamblin při jeho formulaci vycházel z Kirkpatrickova modelu. Úvodní tři fáze evaluace od něho přejal a poslední rozdělil tak, aby bylo možné získat podrobnější informace. Tento model je založený na příčinách a následcích s nimi spojených. Sledováno je to, jakou reakci vyvolají jednotlivé vzdělávací akce. Tento model bere v úvahu to, že může dojít k narušení vzdělávacího procesu (účastník nereaguje, nedošlo k osvojení poznatků atd.). Evaluátor by měl narušení rozpoznat a rychle na něj zareagovat. Hamblin (1974, s. 14-25) rozlišuje následující fáze evaluace:

##### **I. úroveň – reakce**

Stejně jako v předcházejícím modelu je sledována reakce účastníků vzdělávacího programu na jednotlivé akce. Hamblin vymezil dva typy evaluace –

systematickou (dotazníkové šetření) a nesystematickou (pozorování účastníků během akce).

## II. úroveň – učení

Sledováno je to, co se účastníci kurzu naučili. K ověření může dojít například prostřednictvím testu znalostí.

## III. úroveň – chování

V rámci této fáze je zjišťováno, zda jsou účastníci schopni implementovat nabyté znalosti a dovednosti do praxe. To znamená, že je hodnocen úspěch vzdělávacích aktivit.

## IV. úroveň – organizace

Během této fáze je sledováno, zda došlo ke změnám nejen u účastníků kurzu ale také v případě jejich spolupracovníků. Ti se sice vzdělávacího programu neúčastní, ale jsou ovlivňováni nepřímo kolegy. Tímto způsobem dochází ke zvýšení efektivity vzdělávacího programu.

## V. úroveň – konečné hodnoty

Sledován je přínos, který vzdělávací akce podniku přinesla. Hodnoceno je hlavně to, zda došlo k dosažení stanovených cílů. Evaluátor se zaměřuje na to, zda se změny projeví globálně ve výsledcích podniku.

Hamblinův model do značné míry reflektuje problémy, které se objevily v případě Kirkpatrickova modelu. Svůj model doplnil o pátou úroveň, která se zaměřuje na přínos vzdělávání pro daný podnik z hlediska růstu a ziskovosti. Přesto se i v tomto případě můžeme setkat s kritikou tohoto modelu evaluace. Ta je ve většině případů podobná jako u Kirkpatrickova modelu. Mimo to je jeho hlavním problémem to, že se jedná o poměrně složitý a časově náročný proces. Značné nároky jsou kladeny hlavně na vzájemnou spolupráci mezi realizátory kurzu. V případě, že není komunikace dostačující, nemají evaluátoři dostatek informací k tomu, aby v evaluaci pokračovali. Dále jeho kritici upozorňují na fakt, že tento model není možné využít v případě otevřených kurzů a kurzů, které se

konají na půdě vzdělávací organizace. To souvisí s tím, že lektor jednotlivé účastníky předem nezná a seznamuje se s nimi až v průběhu kurzu (Kožušníková, 2014, s. 40-42).

### **1.4.3 Kaufmanovo pětistupňové hodnocení**

Také tento model je založen na Kirkpatrickově modelu. Ten rozšířili Kaufman, Keller a Watkins a publikovali pod názvem Organizational Elements Model. Model se primárně zaměřuje na vliv vzdělávacích akcí na podnik. V rámci tohoto modelu dochází k hodnocení na následujících úrovních (Tapomoy, 2009, s. 309-311):

- I. úroveň – audit (vstupy a zdroje);
- II. úroveň – produkty (zboží, služby užití v rámci organizace);
- III. úroveň – výstupy (zboží a služby dodávané zákazníkům);
- IV. úroveň – výsledky (hodnota prodaného zboží a služeb).

Tento model je velmi dynamický a je možné ho využít ke zhodnocení dopadů vzdělávacích akcí na jednotlivé úrovni podniku. V rámci modelu dochází k hodnocení na šesti úrovních (Tankin, Yarnall a Kerrin, 2002, s. 6-8):

- I. úroveň – vstupní: hodnocena je vhodnost a účelnost využitých metod;
- II. úroveň – proces: dochází k analýze oprávněnosti jednotlivých zásahů z pohledu dosahování cílů vzdělávacích akcí;
- III. úroveň – mikro (akvizice): hodnoceny jsou dosažené kompetence;
- IV. úroveň – mikro (výkon): hodnoceny jsou osvojené znalosti a dovednosti;
- V. úroveň – makro: sledován je prospěch, který vzdělávací akce přinesla podniku;
- VI. úroveň – mega: hodnocen je celkový společenský přínos vzdělávacího programu.

Taylor, Russ-Eft and Chan (2005, s. 693-694) kritizují tento model hlavně proto, že se neřeší finanční náklady spojené s procesem evaluace a jejich návratnost. Dále upozorňují na skutečnost, že je tato metoda velmi složitá, protože bere v úvahu řadu interních i externích faktorů a pracuje s velkým množstvím dat.

To klade enormní nároky na osobu evaluátora, který musí určit, jaké faktory jsou pro hodnocení daného procesu relevantní. Musí být také schopen vybrat data, která mu poskytnou odpovídající informace o vzdělávacím procesu. Největší nevýhodou tohoto modelu hodnocení je podle jejich názoru komplikovanost modelu a vzájemná propojenost jednotlivých fází. To představuje riziko vzniku nepřesností.

#### **1.4.4 CIRO model**

Tento model je někdy označován také jako Warr Bird Rackhamův model. Model zahrnuje hodnocení na čtyřech úrovních, které však nejsou vzájemně provázány. Jedná se o (Clements a Jones, 2008, s. 167):

- I. úroveň – kontext evaluation: v rámci této úrovně je hodnocen kontext akce, přezkoumány jsou podmínky, ve kterých vzdělávací program probíhal, hodnoceny jsou konečné (absence znalostí), přechodné cíle (změny pracovního výkonu) a okamžité cíle (znalosti nezbytné k dosažení finálního cíle);
- II. úroveň – input evaluation: jde o hodnocení vstupů, evaluátor se zaměřuje na to, zda byla zvolena vhodná metoda vzdělávání;
- III. úroveň – reaction evaluation: dochází ke zhodnocení reakcí účastníků vzdělávací akce;
- IV. úroveň – outcome evaluation: v této fázi jsou hodnoceny výstupy, tato fáze zahrnuje následující kroky:
  - vymezení vzdělávacích cílů;
  - volba vhodného nástroje pro hodnocení;
  - použití zvoleného nástroje;
  - identifikace a hodnocení výsledků.

CIRO model klade důraz na analýzu výstupů vzdělávacího procesu, které musí být analyzovány s ohledem na kontext vzdělávacího procesu. Model primárně vychází z porovnání měření provedených před a po kurzu. Na tuto skutečnost upozorňují jeho kritici. Ti se opírají o to, že model nezohledňuje chování účastníků kurzu. Podle jejich názoru je tedy vhodný pro evaluaci

programů určených pro manažery spíše než na programy určené zaměstnancům na nižší úrovni organizace (Saha, 2017, s. 37-38).

#### 1.4.5 Pětiúrovňový ROI model

Autorem tohoto modelu je Jack Philips, který se zaměřil hlavně na návratnost investice do vzdělávací akce. Také tento model vychází z Kirkpatrickova modelu a k původním úrovním přidává ještě jednu. Jedná se o následující úrovně hodnocení (Tankin, Yarnall a Kerrin, 2002, s. 8-9):

- I. Úroveň – reakce a plán implementace: sledována je spokojenost účastníků kurzu a jejich představy o něm;
- II. úroveň – učení: hodnoceny jsou osvojené znalosti a dovednosti;
- III. úroveň – aplikace naučeného v praxi: sledována je schopnost účastníků použít nabyté znalosti a dovednosti v praxi;
- IV. úroveň – obchodní výsledky: dochází k porovnání výsledků podniku před zapojením zaměstnanců do vzdělávacího programu a po něm, sledována je kvalita výstupů, vynaložené náklady atd.;
- V. úroveň – návratnost investic: porovnávají jsou přínosy vzdělávací akce a náklady s ní spojené, sledována je výkonnost účastníků vzdělávacích akcí.

Kritici tohoto evaluačního modelu upozorňují na fakt, že model ROI nemůže měřit všechny aspekty úspěšnosti tréninku. Konkrétně není schopen posoudit počet účastníků kurzu, rozsah kurzu, subjektivní názor účastníků na vlastní proces školení a také to, zda dosáhli účastníci svých osobních cílů. Kritici se dále zaměřují na výhody a nevýhody výpočtu návratnosti investic do vzdělávacího programu. Na kurz nemůžeme pohlížet pouze z pohledu nákladů a jejich návratnosti. Hodnocení z pohledu financí není dostačující, protože nebere v úvahu reálnou hodnotu získané informace. Tento model není schopen zohlednit další výhody kurzu, které jsou často subjektivní a obtížně kvantifikovatelné. Ty není tak jednoduché vyjádřit pomocí peněžních jednotek. Dále je nutné si uvědomit, že přínosy související s účastí na kurzu se ne vždy projevují okamžitě. V některých případech se projeví až časem (Saha, 2017, s. 38).

### 1.4.6 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola byla věnována popisu jednotlivých evaluačních modelů. Evaluační modely jsou standardizované postupy využívané při evaluaci. Pro účely této práce bylo vybráno pět evaluačních modelů – Kirkpatrikův model, Hamblinův model, Kaufmanovo pětistupňové hodnocení, CIRO model a Pětiúrovňový ROI model. V praxi se můžeme setkat s řadou dalších modelů. Tyto byly vybrány, protože patří mezi nejčastěji využívané evaluační modely. Kirkpatrikův model byl zvolen, protože se jedná o jeden z nejstarších evaluačních modelů. Je založen na čtyřech fázích evaluace, které na sebe logicky navazují. V rámci tohoto modelu je zjišťován přínos, která vzdělávací program přinesl účastníkům a také to, jak ho hodnotí. Stejný princip je využíván také v dalších evaluačních modelech, které Kirkpatrikův model různými způsoby modifikují. Například v Hamblinově modelu evaluace je poslední fáze evaluace rozdělena tak, aby bylo možné získat podrobnější informace. Sledovány jsou příčiny a následky s nimi spojených. Sledováno je v podstatě to, jakou reakci vyvolají jednotlivé vzdělávací akce mezi účastníky. Kaufmanovo pětistupňové hodnocení se zaměřuje primárně na vliv vzdělávacích akcí na podnik. Jedná se o dynamický model, který umožňuje zhodnocení dopadů vzdělávacích akcí na jednotlivé úrovně podniku. Také CIRO model má dynamický charakter. Důraz je kladen na výstupy vzdělávacího procesu, které musí být analyzovány s ohledem na kontext vzdělávacího procesu. Model primárně vychází z porovnání měření provedených před a po kurzu. Pětiúrovňový ROI model se zaměřuje zejména na návratnost investice do vzdělávací akce. Vzhledem k tomu, že se zaměřuje hlavně na finanční stránku věci, není schopen reflektovat všechny aspekty úspěšnosti tréninku. Popis jednotlivých evaluačních metod je zcela zásadní pro výběr evaluačního modelu vhodného pro sledovanou firmu.

## 2. Empirická část

### 2.1 Cíle práce a metodika výzkumu

V rámci předložené práce byla vymezena následující výzkumná otázka: *Jaký evaluační model je pro daný vzdělávací systém nejlepší.* Na základě výzkumné otázky byl vymezen hlavní cíl práce, kterým je:

*„Navrhnout evaluační model pro vzdělávací modul zaměřený na obchodní zástupce ve společnosti XY“*

Cílem empirické části práce je analyzovat stávající způsob evaluace vzdělávání a formulovat vlastní evaluační model. Na základě výše zmíněného cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

- popsat vzdělávací systém ve vybraném podniku;
- analyzovat vzdělávací systém ve vybraném podniku;
- výběr vhodného evaluačního modelu pro vzdělávací systém vybraného podniku;
- formulace návrhu evaluačního modelu pro vybraný vzdělávací modul podniku;
- popis implementace navrženého modelu evaluace do praxe.

Na počátku práce je nezbytné popsat a analyzovat vzdělávací systém podniku s důrazem na modul Obchod (vzdělávání obchodních zástupců). Součástí popisu bude také charakteristika současného způsobu evaluace výsledků vzdělávání. Za tímto účelem bude využito interních dokumentů podniku, které upravují oblast vzdělávání. Dále bude čerpáno z rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci a osobního pozorování autorky diplomové práce. Tyto informace jsou nezbytné pro stanovení kritérií nutných pro výběr vhodného evaluačního modelu. Kritéria pro výběr vhodného evaluačního modelu byla stanovena na základě studia odborné literatury a analýzy vzdělávacího systému. Konkrétně bylo za účelem stanovení jednotlivých kritérií využito metody případové studie. Tuto metodu je možné definovat následujícím způsobem: *„jde o intenzivní výzkum jednoho případu – tedy jedné situace, jednoho člověka, jednoho*

*problému.*“(Olecká a Ivanová, 2010, s. 63) Díky kazuistice je možné detailně charakterizovat zkoumaný fenomén. V tomto případě je zkoumaným případem současný proces evaluace vzdělávacího procesu ve sledovaném podniku.

Vzhledem k tomu, že je primárním cílem práce vytvořit evaluační model, je nezbytné popsat standardizované evaluační modely. Popis byl zpracován na základě studia odborné literatury a je uveden v teoretické části práce. V rámci empirické části práce budou vymezena kritéria pro výběr vhodného evaluačního modelu. Ta budou formulována na základě principů a pravidel evaluace popsanych v teoretické části práce (kapitola 1.3.3 Principy a pravidla evaluace) a analýzy vzdělávacího systému sledovaného podniku. Dále zde bude uvedeno zhodnocení jednotlivých evaluačních modelů a jejich vzájemná komparace. V práci budou uvedena pozitiva a negativa jednotlivých modelů. Posouzena bude vhodnost jednotlivých modelů pro vzdělávací systém vybrané společnosti. Na základě provedené analýzy bude vybrán nejvhodnější model.

Poté, co bude vybrán vhodný evaluační model, dojde k formulaci návrhu vlastního evaluačního modelu pro vzdělávací modul zaměřený na obchodní zástupce ve vybrané společnosti. Jednotlivé standardizované evaluační modely, které byly popsány v kapitole 1.4 Charakteristika jednotlivých evaluačních modelů, je nutné upravit pro potřeby sledované společnosti a daného vzdělávacího modulu. Důvodem je skutečnost, že evaluace je velmi citlivý proces, který musí reflektovat specifika hodnoceného procesu. V rámci návrhu budou respektovány základní principy a pravidla procesu evaluace, která byla popsána v teoretické části práce. V rámci návrhu budou popsány jednotlivé etapy procesu evaluace, dojde k vymezení účastníků evaluačního procesu a jejich kompetencí.

V neposlední řadě bude v rámci práce popsán proces implementace nově navrženého evaluačního modelu. V této části práce bude stanoveno, kdo se bude na implementaci nového modelu podílet. Také zde bude publikován časový harmonogram zavádění návrhu. Budou zde vyčísleny také finanční náklady na zavedení nového modelu evaluace. V poslední části práce bude uvedeno také zhodnocení nově zavedeného modelu na základě zpětné vazby získané od zúčastněných stran.



## **2.2 Charakteristika vybrané společnosti a jejího vzdělávacího procesu**

### **2.2.1 Charakteristika vybrané společnosti**

Podnik XY je česká společnost,<sup>1</sup> která byla založena v roce 1992. Zpočátku se firma zaměřovala na výrobu masných a uzenářských produktů. V roce 1995 podnik poprvé uvedl na trh řadu koření a směsí koření pro potravinářský průmysl. V současnosti je tento typ produktu hlavním prodejním artiklem společnosti. Konkrétně se podnik zaměřuje na vývoj, výrobu a prodej koření, směsí koření, kořenících přípravků a ingrediencí pro potravinářství. Výrobky jsou při tom vyváženy do Asie, střední a východní Evropy. Mezi hlavní klienty firmy patří výrobci mléčných produktů, masokombináty, konzervárny atd.

Mise společnosti je *„dodávat na evropský trh vysoce kvalitní, chutné a zdravé potravinářské přísady, které po funkční, kvalitativní i cenové stránce uspokojí potřeby širokých skupin zákazníků a přitom maximalizovat hodnotu pro všechny své stakeholders (majitelé, zaměstnanci, zákazníci...)“*. Vizí podniku je být respektovaným partnerem v oblasti prodeje kvalitních potravinářských přísad ve střední a východní Evropě a střední Asii.

Podnik má zastoupení v devíti zemích v Evropě a Asii. Jedná se například o Bělorusko, Rumunsko, Ruská federace, Mongolsko a další. Produkty jsou distribuovány také v dalších zemích ve střední a východní Evropě, Asii a USA. Výroba probíhá od roku 1999 ve specializované výrobně vybavené nejmodernější technikou. Výrobna splňuje veškeré požadavky na kvalitu v rámci potravinářské výroby. Firma tedy splňuje podmínky v rámci certifikace systému managementu kvality ISO 9001, systému environmentálního managementu ISO 14001 a systému managementu bezpečnosti potravin ISO 22000.

### **2.2.2 Popis systému vzdělávání ve vybrané společnosti**

Proces firemního vzdělávání je upraven interní směrnicí. Tato organizační směrnice stanovuje postup pro zjišťování potřeb, plánování vzdělávání a systematickou péči o výcvik všech pracovníků firmy za účelem udržování a zvyšování jejich kvalifikace. Cílem této směrnice je vymezit potřeby v oblasti vzdělávání a stanovit to, jak na ně reagovat. Směrnice obsahuje popis plánu

---

<sup>1</sup> V práci jsou užívány pojmy podnik, firma a společnost. Pro účely práce jsou tyto pojmy používány jako synonyma.

vzdělávání, realizace plánu vzdělávání, metody a způsoby vzdělávání a výcviku, hodnocení efektivity vzdělávání a vymezení kompetencí a odpovědnosti zúčastněných stran. Proces firemního vzdělávání je realizován podle této směrnice.

Obecně platí, že se na procesu vzdělávání podílí personalista, ředitel či vedoucí oddělení, generální ředitel, účastník vzdělávacího procesu a školitel. Nejvíce úkolů má v rámci procesu vzdělávání personalista, který je odpovědný za tvorbu a vyhodnocení plánu vzdělávání, jeho aktualizaci a vedení potřebné evidence. Personalista spolupracuje na zjišťování potřeb vzdělávání, realizaci plánu, 1. a 3. úrovní hodnocení efektivity vzdělávací akce. Detailní informace o vymezení odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců podniku za jednotlivé činnosti v rámci procesu výcviku a vzdělávání jsou uvedeny v tabulce č. 1 níže. Jedná se o Matici odpovědností procesu výcviku a vzdělávání, která je součástí organizační směrnice.

Tabulka 1: Matice odpovědnosti procesu výcviku a vzdělávání (O-odpovídá, S-spolupracuje)

Činnost	Personalista	Ředitel či vedoucí úseku	Generální ředitel	Finanční úsek	Účastník	Školitel
Zjišťování potřeb vzdělávání	S	O	-	-	-	-
Plán vzdělávání	O	S	-	-	-	-
Aktualizace plánu vzdělávání	O	-	-	-	-	-
Vyhodnocení plánu vzdělávání	O	-	-	S	-	-
Realizace plánu vzdělávání	S	O	-	-	-	-
1. úroveň hodnocení efektivity vzdělávací akce	S	O	-	-	O	-
2. úroveň hodnocení efektivity vzdělávací akce	-	-	-	-	O	O
3. úroveň hodnocení efektivity vzdělávací akce	S	O	-	-	-	-
Vedení záznamů v IS <sup>2</sup>	O	-	-	-	S	-

Zdroj: Organizační směrnice č. 22 – Vzdělávání

<sup>2</sup> IS – interní systém společnosti

Výcvik a vzdělávání ve sledovaném podniku probíhá dle předem stanoveného plánu vzdělávání. Za jeho přípravu je odpovědný generální ředitel podniku, který spolupracuje s personalistou. Plán vzdělávání je možné definovat jako „specifikované a časově upřesněné vyjádření naplnění identifikovaných rozvojových potřeb zaměstnance.“ (Organizační směrnice č. 22 - Vzdělávání). Plán je tvořen na období 12 měsíců. V případě potřeby je možné plán aktualizovat. Za tuto činnost je odpovědný personalista, který při tom spolupracuje s generálním ředitelem. Důvodem změny jsou hlavně operativní potřeby vzdělávání (změny v legislativě, výrazné změny strategie, nové technologie, projekty apod.). Konkrétní požadavky na vzdělávání, které vzniknou po schválení plánu, musí sdělit vedoucí zaměstnanec personálnímu oddělení. Po skončení období, pro které je plán vzdělávání určen, dochází k jeho vyhodnocení. Podkladem pro toto hodnocení je přehled nákladů spojených se vzděláváním. Kontrolu provádí finanční úsek.

Za realizaci plánu vzdělávání odpovídá Oddělení personalistiky ve spolupráci s jednotlivými vedoucími oddělení a úseků. Vedoucí má povinnost informovat personální oddělení o všech vzdělávacích akcích, které jsou připravovány či realizovány. To platí i pro aktivity, na jejich přípravě se personální oddělení nebude podílet. Personální oddělení musí zkontrolovat, zda odpovídá akce vzdělávacímu plánu, a schválit ji. V podniku jsou realizovány akce zaměřené na změny v legislativě (pracovněprávní a potravinářská legislativa), odborné či rozvojové akce, jazykové vzdělávání, školení zaměřené na směrnice a ověřování jejich znalostí a vstupní školení. Jednotlivé fáze vzdělávacího procesu jsou popsány v tabulce č. 2 níže.

Tabulka 2: Jednotlivé fáze vzdělávacího procesu ve sledovaném podniku

<b>Fáze vzdělávání</b>	<b>Popis</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
Stanovení vzdělávacího plánu	identifikace potřeb zaměstnance v oblasti vzdělávání a popis jejich naplnění	generální ředitel podniku ve spolupráci s personalistou
Aktualizace vzdělávacího plánu	reakce na operativní potřeby vzdělávání	personalista ve spolupráci s generálním ředitelem podniku
Realizace vzdělávacích akcí	realizace různých druhů vzdělávacích akcí dle potřeby zaměstnance	personalista, lektori, účastníci kurzu
Vyhodnocení plánu vzdělávání	kontrola nákladů spojených se vzděláváním	finanční úsek

Zdroj: Organizační směrnice č. 22 – Vzdělávání

Metody firemního vzdělávání stanovuje personální oddělení ve spolupráci s interním či externím lektorem a vedoucím úseku. Na volbu metody je kladen značný důraz, protože vhodně zvolená metoda vede k naplnění stanoveného cíle vzdělávací aktivity. V podniku jsou v rámci vzdělávání používány například tréninky, přednášky, teambuilding, koučink, stínování, e-learning a další. Volba konkrétní metody není jasně stanovena. Personální oddělení se v tomto ohledu řídí maticí metod firemního vzdělávání, která je uvedena v tabulce č. 3 níže.

Tabulka 3 Matice metod ve firmě vzdělávání

	<b>Řízení druhými, společně s druhými</b>	<b>S převahou sebeřízení, sám</b>
<b>Mimo chod</b>	tréninky, workshop, výuka, přednáška, hra, modelové situace, teambuilding	samostudium, jazykové domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
<b>Za chodu</b>	MBO, týmový a individuální koučink, mentorink, řešení problému a události, učení akcí, sdílení, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, stínování, zařazení do projektu.	sebereflexe, MBO, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu – pokus, experiment

Zdroj: Organizační směrnice č. 22 – Vzdělávání

Jak již bylo výše uvedeno, za realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit jsou odpovědní vedoucí jednotlivých oddělení či úseků. Odpovědnost v rámci úseku Obchod je stanovena následujícím způsobem:

- Obchod – oddělení kontrolingu a úsek obchodu – specialista kontrolingu, sales manažer, sales manažer junior;

Jak již bylo výše uvedeno, v rámci předložené práce bude navržen model evaluace vzdělávacího modulu pro Obchod, jehož účastníky jsou obchodní zástupci v jednotlivých dceřiných společnostech podniku. Vzdělávání probíhá na jednotlivých pobočkách v souladu s podnikovými standardy upravujícími vzdělávání. Výuka má formu seminářů a zajišťují ji interní lektori. Jedná se o sales manažery mateřské společnosti. Hlavním cílem seminářů je zvýšit klíčové kompetence zaměstnanců na pobočkách. V rámci školení by tedy měli obchodní zástupci získat potřebné znalosti a dovednosti jak v oblasti výkonu dané profese, tak v rámci „soft skills“. Proces výuky probíhá v následujících principech:

- učení prostřednictvím praxe;
- důraz na adaptační proces obchodních zástupců;
- zaměření na aktuální témata;
- zlepšování lektorských dovedností interních lektorů;
- výuka jednotlivých účastníků je založena na individuálním přístupu;
- systematické ověření získaných znalostí a dovedností;
- vzdělávání probíhá v rámci praxe nepřetržitě.

Vlastní vyučovací proces probíhá v následujících krocích:

- proškolení interních lektorů: získání odpovídající odbornosti a seznámení se s adekvátními vzdělávacími metodami;
- konzultace s externí společností: interní lektori mají možnost za pomoci externí firmy vyzkoušet, co se během školení naučili. Externisté, kteří jsou odborníky na vyučovací proces, zhodnotí stávající praxi a poskytnou interním lektorům zpětnou vazbu.
- školení obchodních zástupců na jednotlivých pobočkách: interní lektori proškolí obchodní zástupce na jednotlivých pobočkách za využití vzdělávacího systému LMS Moodle.<sup>3</sup>

Z výše uvedených informací je zjevné, že součástí tohoto vzdělávacího modulu je také vzdělávání interních lektorů. Interním lektorem se může stát pouze ten, kdo má dostatečné zkušenosti v daném oboru a je na pozici lektora připravený také z hlediska rozvoje osobnosti. Jedná se o člověka, který zná vzdělávací potřeby svých kolegů na jednotlivých pobočkách. Musí být také schopen předat svým studentům potřebné znalosti a dovednosti. V neposlední řadě musí být schopen komunikovat a přednášet v jazyce země, v níž se pobočka nachází.

Vzdělávání interních lektorů zajišťuje externí společnost. Cílem vzdělávání interních lektorů je zajistit, aby špičkoví pracovníci z oboru byli schopni připravovat a realizovat rozvojové aktivity pro pracovníky obchodního oddělení. Interní lektori by měli být po absolvování přípravy schopni připravit a realizovat semináře během přiměřeného časového úseku a takovým způsobem,

---

<sup>3</sup>LMS Moodle – Learning management system Moodle

aby tyto akce v maximální míře splňovaly očekávání zainteresovaných osob a společnosti. V rámci kurzů pro interní lektory získávají účastníci následující dovednosti:

- schopnost připravit vzdělávací aktivitu podle potřeb zainteresovaných stran;
- schopnost realizovat vzdělávací aktivitu jako lektor;
- schopnost využívat vhodných prostředků a metod;
- schopnost měřit a vyhodnocovat výsledky vzdělávací aktivitu.

V rámci kurzu mají budoucí lektoři možnost vyzkoušet si vedení vzdělávací aktivity. Na svou činnost získávají zpětnou vazbu od externího experta. Ten je v případě potřeby schopen reagovat na konkrétní, specifické požadavky interního lektora.

Směrnice také určuje způsob, jakým jsou hodnoceny jednotlivé vzdělávací akce. Vzdělávací akce, jejíž náklady přesahují 10 000 Kč na osobu, je hodnocena prostřednictvím formuláře Hodnocení vzdělávací akce. Formulář se skládá ze dvou částí. První je určena k hodnocení první úrovně hodnocení a druhá část se týká třetí úrovně hodnocení efektivity vzdělávací akce. Podívejme se nyní na jednotlivé úrovně hodnocení efektivity vzdělávací akce.

### **První úroveň hodnocení efektivity vzdělávacích akcí**

V rámci první úrovně hodnocení je měřena subjektivní reakce účastníka na vzdělávací aktivitu a její konkrétní průběh. Toto hodnocení slouží jako zpětná vazba týkající se uskutečněné vzdělávací akce. K tomuto hodnocení dochází v okamžiku, kdy se zaměstnanec vrací z dané vzdělávací akce. K hodnocení dochází prostřednictvím vyplnění první části formuláře Hodnocení vzdělávací akce. Zaměstnanec může formulář vyplnit buď elektronicky, nebo v papírové formě a odeslat jej na personální oddělení.

### **Druhá úroveň hodnocení efektivity vzdělávacích akcí**

V rámci této úrovně jsou měřeny výsledky procesu učení. Cílem je tedy zhodnotit znalosti a dovednosti, které účastníci vzdělávací akce získali.

Relevantními nástroji měření na této úrovni jsou testy a zkoušky, které mohou být součástí vzdělávací akce.

### **Třetí úroveň hodnocení efektivity vzdělávacích akcí**

V rámci tohoto stupně hodnocení si zaměstnanci stanovují svoje cíle. Cílem této činnosti je fixace získaných znalostí či dovedností. Ke stanovení cílů je využíván formulář Akční plán ze vzdělávací akce. Rozvojové cíle zaměstnanců jsou evidovány odpovědným pracovníkem personálního oddělení. Nadřízení mají povinnost v průběhu roku termíny sledovat a vyhodnocovat plnění těchto rozvojových cílů. V době ročního hodnocení vzdělávacího plánu provádí sumarizaci rozvojových cílů zaměstnanců daného oddělení.

V rámci třetí úrovně dochází také k hodnocení znalostí a dovedností pozorovatelných ve změně pracovního chování. Toto vyhodnocení probíhá zpravidla do 2 měsíců od uskutečnění vzdělávací akce. Při tomto ověření se vedoucí zaměstnanec zaměří na projevy v chování v rámci práce a na přínos ve výkonu zaměstnance. K tomuto účelu využívá nadřízený zaměstnanec a účastník vzdělávací aktivity druhou část již předvyplněného formuláře. Vedoucí zaměstnanec vyplněné formuláře používá jako podklad pro vyplnění ročního pracovního hodnocení.

### **2.2.3 Analýza systému vzdělávání ve vybrané společnosti**

V současné době probíhá evaluace vzdělávání na třech úrovních. Na první a druhé úrovni probíhá evaluace během a na konci vzdělávací aktivity. Jsou zde hodnoceny subjektivní reakce účastníka na vzdělávací aktivitu a její konkrétní průběh a výsledky procesu učení. Za tímto účelem je používán hodnotící formulář v elektronické nebo papírové formě. Třetí úroveň probíhá po skončení vzdělávací aktivity (dva měsíce po akci). Sledováno je to, zda došlo k fixaci znalostí a dovedností. Hodnocení provádějí nadřízení na základě sledování rozvojových cílů zaměstnance. Využívá k tomu předvyplněný formulář. Hodnocena je hlavně změna pracovního chování jedince.

Nejspíše největším pozitivem je skutečnost, že v podniku již existuje určitý systém hodnocení vzdělávacích akcí. Přestože je evaluace jednou z nejdůležitějších částí vzdělávacího procesu, řada firem ho vůbec nemá. Proces je

jasně definován a jeho součástí jsou také standardizované formuláře, které jsou používány v praxi. Evaluace je v praxi skutečně realizována a na její průběh dohlíží personální oddělení. To také shromažďuje získané výsledky.

Poměrně dobře je ve firmě zpracováno hodnocení reakcí účastníků na daný kurz, které probíhá těsně po jeho absolvování. Takto je možné zaznamenat bezprostřední reakci. Také v oblasti hodnocení výsledků vzdělávacího procesu (znalosti, dovednosti, chování) je nastavení procesu poměrně dobré. Bylo by však vhodné spojit druhou a třetí úroveň hodnocení, aby bylo možné určit, zda mělo vzdělávání dlouhodobý dopad.

Hlavním nedostatkem stávajícího způsobu hodnocení je absence aktivit, které by byly realizovány před začátkem vzdělávání. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že evaluace neprobíhá systematicky. Při přípravě evaluace je vždy nutné zajistit si dostatečné podklady pro formulaci evaluačního modelu, v úvahu je při tom nutné brát zejména podmínky, ve kterých vzdělávání probíhá. Součástí tohoto procesu je i charakteristika účastníků kurzu včetně popisu tohoto, co od kurzu očekávají. Dále je nutné jasně vymezit cíle vzdělávacího procesu.

Dalším problémem je absence aktivit po skončení vzdělávání. Během této fáze je hodnocen dopad, který mají vzdělávací aktivity na podnik a společnost. Vzhledem k cílům vzdělávání je v tomto ohledu relevantní pouze střednědobý dopad, tedy dopad na sledovanou organizaci. V rámci této fáze je zjišťována návratnost investice do vzdělávání, která je významným ukazatelem. Je tedy nezbytné, aby byla v rámci evaluace realizována.

#### **2.2.4 Shrnutí kapitoly**

V této kapitole byla popsána organizace, pro kterou je evaluační model připravován. Součástí charakteristiky podniku je také popis a analýza systému vzdělávání ve firmě. Cílem této kapitoly bylo získat údaje potřebné k vytvoření vhodného evaluačního modelu. Z tohoto důvodu byla v kapitole věnována zvýšené pozornost současnému způsobu evaluace. Název firmy byl ponechán v anonymitě, protože jsou v rámci práce využívány citlivé údaje. Jedná se o podnik, který působí v potravinářském průmyslu od roku 1992. Zaměřuje se primárně na vývoj, výrobu a prodej koření, směsí koření, kořenících přípravků a ingrediencí pro potravinářství. Proces firemního vzdělávání je upraven interní



směrnicí, jejímž cílem je definovat potřeby v oblasti vzdělávání a stanovit to, jak na ně reagovat. Výcvik a vzdělávání ve sledovaném podniku probíhá dle předem stanoveného plánu vzdělávání, za jehož realizaci odpovídá Oddělení personalistiky ve spolupráci s jednotlivými vedoucími personálního oddělení. Směrnice určuje také způsob, jakým jsou hodnoceny jednotlivé vzdělávací akce. Proces hodnocení probíhá ve třech fázích. V první fázi dochází k měření subjektivní reakce účastníka na vzdělávací aktivitu. K hodnocení dochází bezprostředně po skončení akce prostřednictvím specializovaného formuláře. V druhé fázi hodnocení jsou měřeny výsledky procesu učení. Využívány jsou testy a zkoušky ověřující znalosti a dovednosti účastníků. V poslední fázi je sledováno to, zda zaměstnanec dosáhl cílů, které si vymezil. V podstatě jde o to, zda došlo k fixaci znalostí a dovedností a zda je zaměstnanec využívá v praxi. Fakt, že ve firmě již existuje určitý způsob hodnocení vzdělávání, je značným pozitivem. Poměrně dobře je ve firmě zpracováno hodnocení reakcí účastníků na daný kurz, které probíhá těsně po jeho absolvování. Také v oblasti hodnocení výsledků vzdělávacího procesu (znalosti, dovednosti, chování) je nastavení procesu poměrně dobré. Hlavním nedostatkem stávajícího způsobu evaluace je absence aktivit, které by byly realizovány před začátkem vzdělávání. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že evaluace neprobíhá systematicky. Dalším problémem je absence aktivit po skončení vzdělávání. V této fázi by mělo dojít k hodnocení dopadu, který mají vzdělávací aktivity na podnik. Měly by být také zjišťována návratnost investice do vzdělávání.

## **2.3 Výběr evaluačního modelu vhodného pro sledovanou společnost**

### **2.3.1 Stanovení kritérií pro výběr vhodného evaluačního modelu**

Jak již bylo výše uvedeno, kritéria pro výběr vhodného evaluačního modelu byla stanovena na základě studia odborné literatury a analýzy stávajícího vzdělávacího systému a způsobu evaluace. Základem pro formulaci kritérií výběru evaluačního modelu jsou kritéria stanovená americkými organizacemi zabývajícími se evaluací vzdělávacího procesu. Jedná se o (Mertens, 2005, s. 76):

- užitečnost: výsledky evaluace musí poskytovat údaje, se kterými je možné dále pracovat;
- proveditelnost: zcela nezbytné je, aby bylo možné aplikovat evaluační model do praxe;
- oprávněnost: při evaluaci musí být respektovány základní etické principy;
- přesnost: evaluační model musí být metodicky správný a jeho technické zabezpečení musí být na vysoké technické úrovni.

Základními kritérii pro výběr evaluačního modelu jsou podle odborníků také další níže jmenované faktory:

- Cíle evaluace: cíle evaluace jsou pro výběr evaluačního modelu zcela zásadní. Při výběru vhodného modelu se musíme zamyslet nad tím, čeho chceme dosáhnout. Chceme zjistit názory účastníků vzdělávání na jeho průběh? Chceme zjistit vlastní přínos vzdělávacího programu? Chceme zjistit, jakou reakci vyvolají jednotlivé vzdělávací akce? Chceme zjistit, jaký vliv mají vzdělávací akce na podnik? Chceme zjistit rozdíly před a po absolvování kurzu? Chceme zjistit finanční rentabilitu vzdělávacích aktivit?
- Charakteristika evaluačních otázek:
  - Úplnost rozsahu evaluačních otázek: v rámci této oblasti se zaměřujeme na to, zda je reflektován základní teoretický model evaluace výstupy – výstupy – výsledky – dopady, evaluační otázky by měly nabízet hloubkový pohled na vzdělávací aktivity a zahrnovat všechny části modelu.
  - Vícedimenzionální charakter evaluačních otázek: jedná se o základní čtyři dimenze – efektivita, účinnost, užitečnost a udržitelnost. Například ex post evaluace klade důraz na efektivnost a udržitelnost. V případě průběžné evaluace se do popředí dostává spíše účinnost a relevance. Podle odborníků je nejlepší zahrnout do evaluace všechny výše zmíněné dimenze.
  - Úměrnost evaluačních otázek rozsahu vzdělávacích akcí: evaluace musí reflektovat zdroje a data, které mám k dispozici.

Výše byla zmíněna základní kritéria, která je podle odborníků nutné při výběru vhodného evaluačního modelu respektovat. Na základě nich je možné stanovit kritéria pro výběr evaluačního modelu vhodného pro modul zaměřený na obchodní zástupce ve sledované společnosti. Vycházela jsem při tom nejen z teoretických informací, ale také z analýzy vzdělávacího systému a stávajícího způsobu hodnocení výsledků vzdělávání. Analýza byla provedena prostřednictvím analýzy interních dokumentů, rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci a pozorování. Pro výběr byla stanovena následující kritéria:

- Cíl evaluace: hlavním cílem evaluace je porovnat stav před a po realizaci vzdělávacích aktivit.
- Úplnost evaluačních otázek: v rámci evaluace budou sledovány vstupy – výstupy – výsledky – dopady vzdělávacích aktivit.
- Vícedimenzionální charakter evaluačních otázek: v rámci evaluace by měly být reflektovány všechny dimenze evaluace, evaluace by tedy měla mít komplexní charakter, k hodnocení by mělo docházet jak v průběhu vzdělávání tak po něm.
- Úměrnost evaluace rozsahu vzdělávacích aktivit: k dispozici máme informace pocházející od účastníků kurzu, jejich přímých nadřízených a finanční ukazatele o prodeji.

### 2.3.2 Zhodnocení jednotlivých evaluačních modelů

Výhody a nevýhody evaluačních modelů, které byly popsány v kapitole 1.4 Charakteristika jednotlivých evaluačních modelů, jsou uvedeny v tabulce č. 4 níže. Jejich seznam byl vytvořen na základě studia odborné literatury. Tento seznam je využit k výběru evaluačního modelu vhodného pro sledovanou společnost a daný vzdělávací modul.

Tabulka 4: Výhody a nevýhody vybraných evaluačních modelů

<b>Evaluační model</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Kirkpatrickův model evaluace</b>	jedná se o obecný model	model je příliš jednoduchý
	hodnocení není závislé na výběru metody vzdělávání v podniku	absence analýzy potřeb podniku a jeho cílů
	model se zaměřuje na	absence hodnocení

	perspektivní účinek vzdělávání	návratnosti finanční investice
	jasně stanovený postup vyhodnocení	subjektivní pohled účastníků kurzu může ovlivnit výsledek evaluace hlavně v 1. a 2 fázi
	model je jednoduchý a dobře aplikovatelný	vzhledem k úzké souvislosti mezi jednotlivými fázemi, je možné zavlečení chyby související s předchozí fází
<b>Hamblinův model evaluace</b>	jedná se o obecný model	jedná se o složitý a poměrně časově náročný proces
	hodnocení není závislé na výběru metody vzdělávání v podniku	klade značné nároky na vzájemnou spolupráci mezi realizátory
	jednotlivé úrovně lépe reflektují potřeby evaluačního procesu	není možné ho využít v případě otevřeného kurzu nebo kurzu probíhajícím v prostředí vzdělávací organizace
	zaměřuje se také na cíle podniku	
<b>Kaufmanovo pětistupňové hodnocení</b>	komplexní pohled na podnik během procesu evaluace	v úvahu nejsou brány finanční náklady spojené s evaluací a jejich návratnost
	zaměřuje se na formulaci dlouhodobé strategie v oblasti vzdělávání	je velmi náročná na přípravu
	umožňuje zahrnout řadu důležitých faktorů (včetně externích)	práce s velkým množstvím informací a proměnných, což klade na evaluátora značné nároky
	umožňuje hodnocení nových vzdělávacích metod (koučování, projekty akčního učení)	obecně je v úvahu bráno mnoho faktorů a je tedy nutné zaměřit se na ty nejdůležitější
<b>CIRO Model</b>	bere v úvahu cíle i metody, kterými jich je dosahováno	vychází ze subjektivních názorů účastníků kurzu
	zaměřuje se na kontext vzdělávacího procesu (analýzy potřeb podniku)	nezohledňuje chování účastníků během kurzu
	dynamická charakter modelu – jednotlivé faktory ovlivňující proces vzdělávání jsou sledovány a	

	přehodnocovány i v průběhu evaluace	
	posuzuje způsob, jakým byly zjištěny potřeby v oblasti výkonu, byly stanoveny cíle učení a způsob, jakým cíle odkazují	
	zaměřuje se také na hodnocení nákladů spojených s kurzem	
<b>ROI model</b>	zaměřuje se na finanční náklady spojené s kurzem a jejich návratnost	není schopen měřit některé aspekty kurzu
		některé výhody je velmi složité vyjádřit pomocí peněžních jednotek
		model nezohledňuje reálnou hodnotu získaných informací

*Zdroj: vlastní práce autora*

Základem většiny výše zmíněných evaluačních modelů je Kirkpatrickův model. Ten je v rámci dalších evaluačních modelů různým způsobem obohacován či modifikován. V tabulce č. 5 níže je provedeno shrnutí jednotlivých fází sledovaných evaluačních modelů. Celkově je proces evaluace rozdělen do tří základních fází – před začátkem vzdělávacích aktivit, během a na konci vzdělávacích aktivit a po skončení vzdělávacích aktivit.

Tabulka 5: Fáze vybraných evaluačních modelů

	<b>I. fáze: Před začátkem vzdělávací aktivity</b>		<b>II. fáze: Během a na konci vzdělávací aktivity</b>		<b>III. fáze: Po skončení vzdělávací aktivity</b>			
Kirkpatrickův model			Reakce	Učení	chování	výsledky		
Hamblinův model			Reakce	Učení	chování	organizační výsledky	konečné výsledky	
Kaufmanův model	Audit		Reakce	Výkon	přínos podniku	společenský přínos		
CIRO model	kontext	vstupy	reakce	očekávané výsledky	střednědobé výstup	konečné výstupy		
ROI			reakce	očekávaný užitek	učení	chování	organizační výsledky	ROI

*Zdroj: vlastní práce autora*

Pouze dva ze sledovaných modelů zahrnují 1. fázi. Jedná se o CIRO model a Kaufmanovo pětistupňové hodnocení. V rámci CIRO modelu je sledován kontext celého vzdělávacího procesu a výstupy. V rámci Kaufmanova modelu v této fázi probíhá celkový audit zdrojů a výstupů. Tato část evaluace je dle mého názoru velmi důležitá, protože pouze na základě znalosti kontextu procesu vzdělávání je možné realizovat kvalitní evaluaci. Na tuto skutečnost upozorňuje také řada odborníků, jako je například Barták (2007), Dvořáková (2007) nebo Průcha (1996).

Druhá fáze probíhá během vzdělávání a těsně po jeho zakončení. Jednotlivé modely se v této fázi do značné míry shodují. Vždy je hodnocena reakce účastníků na vzdělávací proces. V ostatních oblastech se modely liší. Poslední fáze probíhá po skončení vzdělávacích aktivit. Většinou je v tomto ohledu hodnocen dopad vzdělávacích aktivit na jednání účastníků. Hodnoceny jsou také výsledky spojené se vzděláváním. Pouze v jednom případě se model zaměřuje na finanční stránku vzdělávacího procesu.

### **2.3.3 Výběr vhodného evaluačního modelu**

Prvním kritériem pro hodnocení vhodnosti jednotlivých evaluačních modelů byl cíl evaluace. Vzhledem k charakteru vzdělávacího modulu pro obchodní zástupce je nutné zjistit, jaké rozdíly jsou mezi stavem před absolvováním kurzu a po něm. Tímto způsobem je možné zjistit, jak se změnili znalosti a schopnosti účastníků kurzu a jaké dopady měl rozvoj jejich schopností a dovedností na výsledky podniku. Této potřebě vyhovuje zejména evaluační model CIRO, který klade důraz na komparaci situace před a po vzdělávacích aktivitách.

Druhým kritériem je úplnost evaluačních otázek. V rámci evaluace by měl být zjišťován mezi vstupy – výstupy – výsledky – dopady vzdělávacích aktivit. Důraz je tedy kladen na kontext vzdělávacího procesu. Toto kritérium splňuje Kaufmanovo pětistupňové hodnocení a CIRO model. Tyto modely obsahují úvodní fázi, v rámci které jsou analyzovány vstupy vzdělávacího systému.

Třetím kritériem je vícedimenzionalita evaluačních otázek. Jedná se o to, zda se daný evaluační model zaměřuje na efektivitu, účinnost, užitečnost a udržitelnost výsledků vzdělávacích aktivit. Požadavkem bylo, aby daný model reflektoval všechny výše zmíněné dimenze. To je možné, pouze pokud k evaluaci

dochází průběžně a také po skončení vzdělávacích aktivit. To umožňují prakticky všechny popsané evaluační modely. Svou strukturou však tomuto požadavku nejvíce odpovídá CIRO model, který sleduje dlouhodobé dopady vzdělávacích aktivit. Důvodem je skutečnost, že je tento model dynamický a umožňuje tedy hodnocení v průběhu vzdělávání ale také dlouho po jeho ukončení.

Posledním kritériem výběru vhodného evaluačního modelu je jeho úměrnost vzdělávacím aktivitám. Jedná se zejména o to, jaká data jsou nám v rámci evaluace k dispozici. V tomto případě máme poměrně mnoho informací, které se týkají kontextu vzdělávání, vstupů a výstupů. Je tedy možné využít evaluační model, který vyžaduje popis kontextu vzdělávání.

Tabulka 6 Přehled vybraných kritérií

<b>Kritérium</b>	<b>Popis</b>
Cíl evaluace	rozdíly mezi stavem před absolvováním kurzu a po něm – změna znalostí, schopností a dovedností účastníků kurzu, dopady rozvoje znalostí, schopností a dovedností účastníků kurzu na výsledky podniku
Úplnost evaluačních otázek	vztahy mezi vstupy – výstupy – výsledky – dopady vzdělávacích aktivit
Vícedimenzionalita evaluačních otázek	schopnost evaluačního modelu zaměřit se na efektivitu, účinnost, užitečnost a udržitelnost výsledků vzdělávacích aktivit
Úměrnost evaluačního modelu vzdělávacím aktivitám	charakter dat, která jsou v rámci evaluace k dispozici

*Zdroj: vlastní práce autora*

S ohledem na nashromážděné údaje a na základě komparace jednotlivých evaluačních modelů byl pro účely evaluace zvoleného vzdělávacího modulu zvolen CIRO model. Ten nejvíce odpovídá kritériím, která byla v úvodu práce stanovena. Tím nejdůležitějším je zejména skutečnost, že reflektuje cíle evaluace, kterými je komparace situace před a po vzdělávacích aktivitách. Dále bylo bráno v úvahu to, že se tento model zaměřuje před vlastní realizací vzdělávacích aktivit na zhodnocení kontextu vzdělávání. To umožňuje efektivní hodnocení vztahů mezi vstupy – výstupy – výsledky – dopady vzdělávacích aktivit. Dále zde hraje roli také to, že se jedná o dynamický model, který v průběhu hodnocení sleduje jednotlivé dimenze vzdělávacího procesu. Značnou výhodou tohoto modelu je fakt, že na základě průběžného sledování výsledků vzdělávacího procesu je možné

učinit konkrétní změny vedoucí k zefektivnění celého procesu. V neposlední řadě jsou sledovány také náklady spojené s realizací vzdělávacích aktivit.

### **2.3.4 Shrnutí kapitoly**

Cílem této kapitoly bylo popsat způsob, kterým byl zvolen evaluační model vhodný pro potřeby vzdělávacího modulu zaměřeného na vzdělávání obchodních zástupců společnosti. V úvodu kapitoly byla stanovena kritéria, podle kterých byl model vybírán. Kritéria byla zvolena s ohledem na doporučení odborníků a analýzu vzdělávacího daného modulu. Hlavním kritériem byl vlastní cíl evaluace. Dále byla stanovena kritéria, která se týkala evaluační otázky. Jedná se o úplnost evaluačních otázek, jejich vícedimenzionalitu a úměrnost rozsahu vzdělávacích aktivit. Následně byly zhodnoceny a porovnány jednotlivé evaluační modely. Poté bylo možné přistoupit k vlastnímu výběru vhodného evaluačního modelu. Při výběru byl brát ohled zejména na cíl evaluace, kterým je zjistit rozdíly mezi stavem před absolvováním kurzu a po něm. Dále bylo potřeba, aby byl evaluační model schopen zjistit vztahy mezi vstupy – výstupy – výsledky – dopady vzdělávacích aktivit. Evaluační model by měl být mít vícedimenzionální charakter. Měl by se zaměřovat na efektivitu, účinnost, užitečnost a udržitelnost výsledků vzdělávacích aktivit. Mělo by se tedy jednat o dynamický model. Dále je důležité, abychom při evaluaci měli potřebné množství informací. S ohledem na jednotlivá kritéria byl zvolen CIRO model, který všechny požadavky splňuje.

### **2.4 Návrh evaluačního modelu pro vybranou společnost**

Jak již bylo výše uvedeno pro návrh evaluačního modelu pro modul určený obchodním zástupcům jednotlivých poboček ve sledovaném podniku, byl vybrán CIRO model. Tento model bude sloužit jako vzor, podle kterého by měla evaluace probíhat. V úvahu budou brána specifika vzdělávacího procesu v daném podniku, včetně stávajícího způsobu hodnocení. Na základě individuálních potřeb podniku bude model upraven tak, aby byl co nejlépe aplikovatelný do praxe a přinášel potřebné výsledky.

Navržený evaluační model bude rozdělen do tří základních částí, které budou dále děleny. Základními fázemi jsou

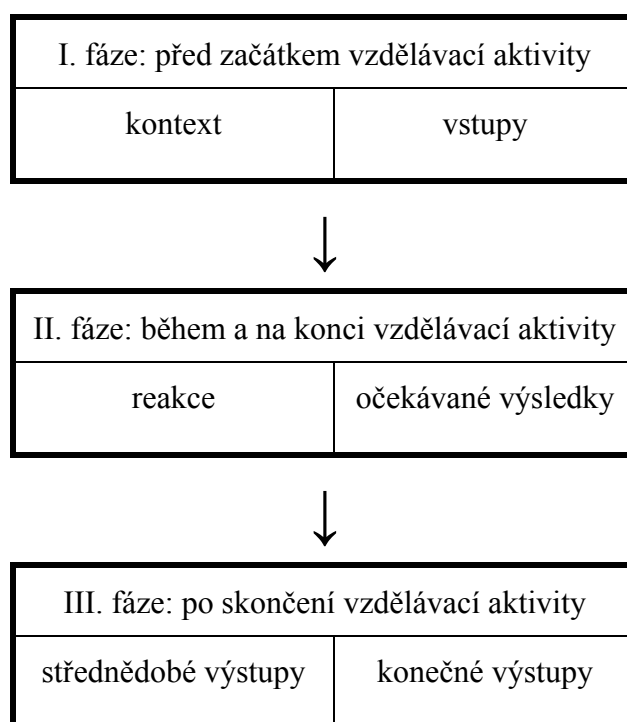
- I. fáze: před začátkem vzdělávací aktivity



- II. fáze: během a na konci vzdělávací aktivity
- III. fáze: po skončení vzdělávací aktivity.

Jednotlivé fáze budou rozděleny následujícím způsobem I. fáze – kontext a vstupy, II. fáze – reakce a očekávané výsledky a III. fáze – střednědobé výstupy a konečné výstupy. Jednotlivé oblasti budou sledovány s ohledem na relevanci sledovaného vzdělávacího modulu. Níže budou popsány jednotlivé fáze evaluace. Průběh evaluace je pro ilustraci zobrazen ve schématu níže. Jednotlivé fáze jsou popsány v textu níže.

Obrázek 1: Schéma průběhu evaluace



*Zdroj: Vlastní práce autora*

### **I. fáze – před začátkem vzdělávací aktivity**

Tato fáze hraje v rámci nastavení evaluace zcela zásadní roli. V rámci přípravy je nutné brát v úvahu zejména kontext a vstupy. V rámci kontextu je nutné definovat výchozí podmínky, ve kterých je vzdělávací modul realizován. Dále je nutné stanovit postup vymezení vzdělávacích cílů a jejich prioritizace. Zhodnocení kontextu je zcela zásadní také pro samotného lektora, který na základě něho sestavuje kurz. Ostatní subjekty fungují jako zdroj dat. Zjišťování kontextu bude probíhat před vlastním zahájením kurzu ve spolupráci mezi

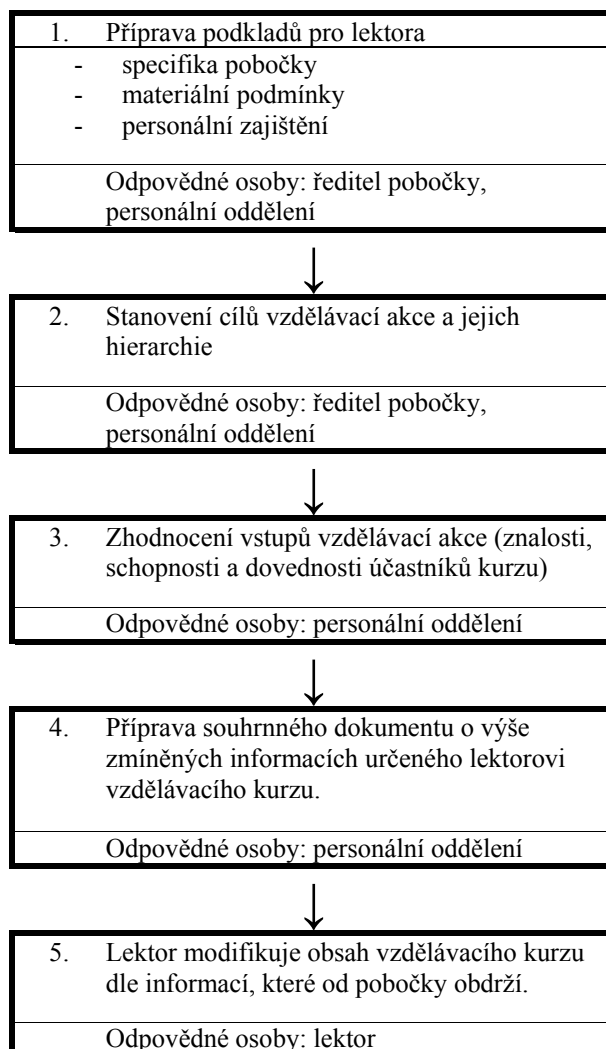
lektorem, personálním oddělením a ředitelem dané pobočky. Úkolem ředitele pobočky a personálního oddělení bude připravit podklady pro lektora. Musí obsahovat informace o podmínkách, ve kterých bude kurz probíhat. Jedná se zejména o informace týkající se specifika dané obchodní pobočky. Vzhledem k tomu, že bude školení zajišťovat interní lektor (sales manažer mateřské společnosti) je nutné popsat také kulturní specifika země, ve které se pobočka nachází. Dále je nezbytné zmínit materiální a personální zajištění kurzu. Za tímto účelem bude realizována schůzka ředitele pobočky a personálního oddělení (přes skype). Zde bude přesně definováno, co od vzdělávacího kurzu očekávají. Dojde k vymezení cílů, které budou reflektovat potřeby pobočky. Součástí vymezení cílů bude také jejich hierarchie s ohledem na priority podniku. Dále zde budou popsány podmínky, ve kterých bude kurz probíhat dle popisu výše.

Následně dochází v rámci této fáze k hodnocení vstupů. Tato oblast je silně spojena s již zmíněným kontextem. V tomto ohledu je nutné zaměřit se zejména na účastníky vzdělávacího kurzu. Lektor by měl vždy znát schopnosti a dovednosti účastníků kurzu, na kterých je možné stavět. V úvahu je nutné brát také jejich motivaci k účasti na kurzu. Také tento krok bude v kompetenci lektora a personálního oddělení. Úkolem personálního oddělení bude připravit podklady, které budou obsahovat informace o účastnících kurzu – věk, pohlaví, vzdělání, profesní praxe, absolvované kurzy, znalosti, dovednosti atd. Personální oddělení má v tomto ohledu nejlepší informace, protože sleduje profesní dráhu těchto osob od jejich nástupu do firmy. Informace získává prostřednictvím sales manažerů a office manažerů poboček, kteří obchodní zástupce vybírají a pravidelně hodnotí. V rámci zjišťování informací o účastnících kurzu proběhne také krátké dotazníkové šetření zaměřené na zjišťování toho, co účastníci od kurzu očekávají. Dotazník bude účastníkům distribuován prostřednictvím personálního oddělení, které bude také výsledky vyhodnocovat. Ty budou shrnuty v jednotném dokumentu, který bude zaslán spolu s informacemi o jednotlivých účastnících lektorovi.

Potřebné informace dle specifikace výše budou zpracovány do souhrnného dokumentu, který bude zaslán lektorovi kurzu. Ten bude na základě nich modifikovat kurz podle potřeb dané pobočky a účastníků. Tyto dokumenty budou sloužit nejen pro potřeby lektora ale také jako podklad pro evaluaci průběhu a

výsledků kurzu. Dokumenty budou uloženy ve složce týkající se daného kurzu, která bude uložena na personálním oddělení dané pobočky.

Obrázek 2: Schéma průběhu I. fáze evaluace



*Zdroj: Vlastní práce autora*

## II. fáze: Během a na konci vzdělávací aktivity

Součástí této fáze je evaluace reakcí a očekávaných výsledků. V rámci evaluace reakcí dochází ke sledování názoru účastníků na kurz, kterého se účastnili. Jedná se při tom jak o emocionální reakce tak racionální zhodnocení toho, zda mu přinese účast na kurzu v budoucnu prospěch. Jedná se o jednu z nejdůležitějších oblastí evaluace, protože úzce souvisí s tím, zda daná vzdělávací aktivita splnila své cíle. Značný význam má pro lektora kurzu a pro zadavatele. Zde je opět nutné uvědomit si, že ne každý kurz, který zanechal v účastnících

pozitivní dojem, je současně efektivní. V tomto ohledu je primárně nutné brát v úvahu jeho hlavní cíle. V případě modulu určeného obchodním zástupcům, je hlavním cílem posílení jejich odborných znalostí a dovedností. Mohlo by se tedy zdát, že afektivní reakce není zase tak důležitá. Vždy je však nutné si uvědomit, že pokud je kurz dobře koncipován a kvalitně podán, může být touto skutečností jeho dopad posílen. Důležitější je tedy zaměřit se na racionální hodnocení přínosu kurzu do budoucna. Pokud účastník přínos nevidí, kurz není schopen plnit svůj úkol. Každopádně jsou v tomto ohledu důležitější výsledky vzdělávání. V současné době jsou afektivní reakce zjišťovány v rámci první úrovně hodnocení efektivity vzdělávací akce (viz kapitola 2.2.2 Popis systému vzdělávání ve vybrané společnosti s. 42). K hodnocení dochází prostřednictvím dotazníku těsně po skončení kurzu. Stávající systém je dle mého názoru v tomto kroku dostačující, a proto bych doporučila ho zachovat. Určité změny bude nutné učinit v obsahu formuláře.

V rámci této fáze bude probíhat také hodnocení očekávaných výsledků. V tomto ohledu je nutné zaměřit se na změny v chování a objem získaných znalostí a dovedností. Tato fáze je velmi důležitá vzhledem k cílům vzdělávacího procesu. V současné době probíhá hodnocení tohoto druhu na druhé úrovni prostřednictvím měření výsledků procesu učení za pomoci různých testů a zkoušky (viz kapitola 2.2.2 Popis systému vzdělávání ve vybrané společnosti s. 42). Ani v této oblasti není dle mého názoru nutné dělat výrazné změny. V podstatě je totiž hodnocení získaných znalostí a dovedností pouze určitým mezičlánkem ke změně chování, které je tím hlavním cílem. Evaluace změn chování je zcela zásadní pro všechny zúčastněné strany, účastníky, zadavatele i realizátora. Tato oblast hodnocení v současné době probíhá v podstatě na třetí úrovni stávajícího systému, kdy je jednání zaměstnanců sledováno jejich nadřízenými (viz kapitola 2.2.2 Popis systému vzdělávání ve vybrané společnosti s. 42). Výsledky jsou poté zaznamenávány do příslušného formuláře. V rámci hodnocení očekávání výsledků vzdělávacího procesu proběhne testování znalostí a dovedností účastníků kurzu a systematické hodnocení jejich chování nadřízeným. Testy budou probíhat cca 2 měsíce po absolvování kurzu. Nadřízený bude sledovat jednání podřízených po dobu 2 měsíců. Informace o výsledcích

budou shromažďovány personálním oddělením, které bude zpracovat souhrnnou zprávu.

### **III. fáze: Po skončení vzdělávací aktivity**

V této fázi probíhá evaluace střednědobých a konečných výstupů. V rámci střednědobých výstupů jsou hodnoceny změny na úrovni organizace. Tato oblast hraje zcela zásadní roli, protože poukazuje na to, zda je výhodné vzdělávací akci realizovat. Poskytuje tedy zpětnou vazbu hlavně zadavateli, který zjišťuje, zda se mu prostředky vynaložené na vzdělávací akci vrací. Vzhledem k tomu, že se vzdělávací modul pro obchodní zástupce zaměřuje primárně na školení v oblasti obchodních dovedností, je možné změny na úrovni organizace sledovat prostřednictvím vyčíslení návratnosti investic či vlivu na obchodní výsledky společnosti. Je však nutné si uvědomit, že se v této fázi hodnocení mohou objevovat značné chyby. Tato skutečnost je dána zejména tím, že na prodej má vliv řada faktorů. V praxi tedy není možné oddělit vliv zvyšování kompetencí obchodních zástupců od dalších významných faktorů. S touto skutečností je nutné vždy počítat. Za hodnocení v této oblasti bude odpovídat ředitel pobočky, který v rámci své činnosti sleduje obchodní výsledky podniku a je schopen připravit komplexní finanční analýzu. Ta bude spolu s odborným komentářem poskytnuta personálnímu oddělení.

Dále jsou v této fázi sledovány konečné výstupy. Jedná se o zjišťování dopadu vzdělávacích aktivit mimo organizaci. Sledování konečných výstupů není v případě podniku a vybraného vzdělávacího modulu relevantní. V rámci školení mohou sice obchodní zástupci získat rovněž řadu soft skills, které mohou uplatnit také v běžném životě mimo podnik, nejedná se však o jeden z cílů vzdělávacího kurzu. Tato oblast není relevantní ani pro zainteresované strany. Z tohoto důvodu nebude tento krok do modelu zařazen.

## **2.5 Popis implementaci navrženého evaluačního modelu do praxe**

K finalizaci návrhu nového evaluačního modelu došlo na konci června 2018. Po dokončení byl návrh prezentován vedení společnosti a personálnímu oddělení (viz příloha 2). Jejich připomínky byly následně do návrhu zapracovány. Po finálním schválení byl návrh prezentován zaměstnancům personálního

oddělení a obchodního oddělení, kteří se budou na jeho realizaci podílet. Podklady jim byly zaslány před vlastní prezentací, aby se s nimi mohli předem seznámit. Během prezentace byli požádáni o spolupráci při jejich implementaci do praxe a ujištění, že jejich připomínky budou brány v úvahu.

Na implementaci návrhu evaluačního modelu do praxe se podílel zaměstnanec personálního oddělení odpovědný za další vzdělávání zaměstnanců a zaměstnanec obchodního oddělení, který se danému tématu věnuje. Do určité míry byli zapojeni také vedoucí těchto dvou oddělení, jejichž úkolem bylo dohlížet na to, aby implementace probíhala v souladu s harmonogramem a nedošlo k neopodstatněnému překročení nákladů. S daným návrhem byli seznámeni také lektori.

Úkolem zaměstnance personálního oddělení bylo připravit veškeré podklady nutné pro zavedení nového evaluačního modelu. Jeho úkolem bylo připravit metodiku, podle které bude probíhat I. fáze evaluace. Metodologie obsahuje jasné vymezení kompetencí jednotlivých osob, způsob získávání podkladů a popis procesu vyhodnocení dat. Součástí je také stanovení formální stránky finálního dokumentu obsahujícím tyto podklady. Finální verze metodologie byla odsouhlasena vedoucím personálního oddělení. Dále bylo jeho úkolem upravit stávající formuláře tak, aby vyhovovaly novým požadavkům II. fáze evaluace. V neposlední řadě došlo k přípravě podkladů pro hodnocení očekávaných výsledků – objem získaných znalostí a dovedností a změny v chování. Také v tomto případě došlo k úpravě stávajících podkladů, takže nebylo nutné učinit větší změny. Provedené změny se týkaly hlavně přepisu manuálu pro nadřízené účastníků kurzů, které bylo nutné seznámit s procesem hodnocení změn chování zaměstnanců (viz příloha 3). Jeho úkolem bylo připravit také školení pro tyto zaměstnance, aby bylo sníženo riziko, že bude daný proces proveden nevhodným způsobem.

Významnou roli v procesu zavádění navrženého evaluačního modelu hraje také zaměstnanec obchodního oddělení, který je odpovědný za proces vzdělávání obchodních zástupců. Jeho úkolem při implementaci nového modelu bylo podílet se na přípravě metodiky, podle které bude probíhat I. fáze evaluace. Dále spolupracoval se zaměstnancem personálního oddělení na přípravě kurzu pro nadřízené účastníků kurzu. Jeho hlavním úkolem bylo připravit metodologii

hodnocení střednědobých výstupů vzdělávacího kurzu, které probíhá v III. fázi evaluačního modelu. Jeho úkolem je také dlouhodobě se podílet na vlastním vyhodnocení.

Po dokončení výše uvedených změn došlo ke schůzce zástupců personálního a obchodního oddělení, kde byly tyto materiály schváleny. Byl zde také stanoven plán pro proškolení zaměstnanců, kteří se podílí na evaluaci. Školení odpovědných zaměstnanců proběhlo na začátku září 2018. Uskutečnily se dva semináře. Jeden byl určen zaměstnancům personálního oddělení a druhý zaměstnancům obchodního oddělení, jejichž úkolem je sledovat změny v chování účastníků kurzů. Na těchto seminářích byla mimo jiné zdůrazněna skutečnost, že jsou jednotlivé kroky v rámci evaluace závazné a je zcela nezbytné, aby zaměstnanci jednali dle jednotlivých metodických pokynů. Ty jim byly zaslány v elektronické podobě. Mimo to jsou také dostupné v písemné podobě na jednotlivých odděleních tak, aby do nich mohli kdykoliv nahlédnout.

Do praxe byl model zaveden v červenci 2018 v rámci pilotního běhu kurzu pro obchodní zástupce. Po dokončení evaluace proběhla schůzka, na které došlo ke zhodnocení celkového průběhu evaluace. Zúčastnily se jí všechny zapojené osoby. Cílem bylo zjistit, jak model z jejich pohledu probíhal, kde jsou slabá místa a vypracovat návrhy na jeho zefektivnění. Připomínky a návrhy na zlepšení budou do modelu zapracovány. Finální verze modelu evaluace by měla vstoupit v platnost v lednu 2019. Níže je veden harmonogram průběhu implementace návrhu.

Tabulka 7: Harmonogram implementace návrhu evaluačního modelu

<b>Aktivita</b>	<b>Termín</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
Prezentace návrhu vedení společnosti, vedoucími personálního oddělení a vedoucími obchodního oddělení.	červen 2018	autor návrhu
zapracování připomínek vedení společnosti, vedoucími personálního oddělení a vedoucími obchodního oddělení.	červen 2018	autor návrhu
prezentace návrhu zaměstnancům personálního a obchodního oddělení	červenec 2018	autor návrhu

podílejících se na procesu implementace		
příprava podkladů pro I. fázi evaluace	červenec 2018	zaměstnanec personálního a obchodního oddělení
úprava podkladů pro II fázi evaluace	červenec 2018	zaměstnanec personálního oddělení
příprava podkladů pro I. fázi evaluace	červenec 2018	zaměstnanec obchodního oddělení
schůzka zástupců personálního a obchodního oddělení za účelem schválení materiálů	srpen 2018	autor návrhu, zaměstnanec personálního a obchodního oddělení a zástupci oddělení
proškolení odpovědných zaměstnanců	srpen 2018	autor návrhu, zaměstnanec personálního a obchodního oddělení, pomocný personál
I fáze evaluace	srpen 2018	zaměstnanec personálního a obchodního oddělení
zahájení pilotního běhu kurzu včetně evaluace	srpen/září 2018	organizátoři vzdělávacího kurzu
II fáze evaluace	říjen 2018	zaměstnanec personálního a obchodního oddělení, nadřízení účastníků kurzu
III fáze evaluace	říjen 2018	zaměstnanec obchodního oddělení
zhodnocení průběhu evaluace	říjen 2018	autor návrhu, zaměstnanec personálního a obchodního oddělení a zástupci oddělení

*Zdroj: vlastní práce autora*

## **2.6 Zhodnocení procesu implementace a výsledků nového evaluačního modelu**

### **2.6.1 Náklady a časová náročnost**

V rámci zhodnocení procesu implementace návrhu nového evaluačního modelu je nutné zaměřit se na časovou náročnost a náklady celého procesu. V rámci přípravy a implementace návrhu evaluačního modelu bylo časově nejnáročnější vytvořit vlastní návrh. Za tímto účelem bylo nutné seznámit se stávajícím systémem vzdělávání a evaluace. Tato fáze trvala cca 3 měsíce. Vlastní příprava návrhu trvala 1 měsíc. Vlastní implementace zabrala 2 a půl měsíce. První kurz, jehož hodnocení proběhlo na základě nového evaluačního modelu, byl zahájen v srpnu a jeho evaluace byla ukončena v říjnu. Na konci října proběhla také schůzka všech zúčastněných stran, na které došlo ke zhodnocení průběhu procesu a formulaci návrhů na zlepšení.

Finanční náročnost tvorby a implementace nového modelu evaluace je problematické zhodnotit, protože do nich není možné zahrnout personální náklady spojené s prací autorky návrhu. Ta za svou činnost nebyla finančně ohodnocena.



Tato položka by však reálně tvořila největší část nákladů. Další náklady byly spojeny s prací zaměstnanců personálního a obchodního oddělení. Ti byli placeni dle své hodinové mzdy. Tato položka tedy nebude započtena. Za jejich práci jim byla poskytnuta také speciální odměna, která je součástí sledovaných nákladů. Dále je do nákladů započítána hodnota odborné literatury, která byla za účelem přípravy návrhu zakoupena. Významnou položkou byla realizace školení zaměstnanců, kteří se budou podílet na evaluaci. Celkové náklady dosáhly výše 77 264 Kč. Jednotlivé položky jsou uvedeny v tabulce č. 8 níže.

Tabulka 8: Náklady spojené s návrhem a implementace nového evaluačního modelu

<b>Položka</b>	<b>Cena (Kč)</b>
Odměny zaměstnancům	60 000
Tisk metodik	100
Odborná literatura	2 641
Realizace školení odpovědných zaměstnanců	14 523
<b>Celkem</b>	<b>77 264 Kč</b>

*Zdroj: vlastní práce autora*

## 2.6.2 Přínosy a rizika zavedení nového evaluačního modelu

Hlavním přínosem zavedení nového evaluačního modelu je skutečnost, že se jedná o propracovaný systém, který se zaměřuje na všechny významné fáze evaluace. Značný význam má v tomto ohledu zejména zavedení I. a III. fáze evaluace, která v původním systému zcela chyběla. Díky tomu dochází k zefektivnění celého procesu, který je díky tomu „zasazen“ do celkového kontextu. Podnik tak získá mnohem lepší přehledem o daném vzdělávacím modulu, což mu umožní lépe reagovat.

Dalším přínosem nově zavedeného modelu je skutečnost, že došlo k vytvoření rozsáhlé metody, která upravuje průběh evaluace. Dříve byly k dispozici pouze obecné směrnice, které se zaměřovaly na vzdělávání jako celek. Díky existenci tohoto typu dokumentu je průběh evaluace do detailů popsán, což umožňuje vyvarovat se chybám z nedorozumění. Důležitou součástí metodik je také jasné stanovení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, což umožňuje vyhnout se případným nedorozuměním.

V rámci finálního zhodnocení nově zavedeného evaluačního modelu uváděli účastníci procesu jako největší pozitivum to, že je daný průběh evaluace jasně vymezen a přesně vědí, jak v dané situaci postupovat. Vedoucí pracovníci hodnotili kladně také zavedení III fáze evaluace, která jim umožňuje zjistit návratnost investice spojené se vzděláváním. Pro lektora hraje značnou roli I. fáze evaluace, v rámci které získává podklady důležité pro tvorbu kurzu. Velmi ocenil formát, ve kterém jsou mu podklady poskytovány.

Zavedení nového modelu je však také spojeno s řadou rizik. Tím prvním je možnost, že zaměstnanci nebudou dodržovat metodiku. Z tohoto důvodu bylo během prezentace a školení zdůrazňováno, že se jedná o jejich pracovní povinnost a jejich nedodržení může být nadřízenými trestáno. Vzhledem k tomu, že jsou jednotlivé fáze a aktivity probíhající v rámci evaluace na sobě závislé, je zcela nezbytné, aby všichni své povinnosti svědomitě plnili. Pokud tomu tak není, je celý proces znehodnocen.

Dalším rizikem je možnost, že zaměstnanci nebudou obsahu metodik rozumět. Tomuto riziku se podnik snažil předcházet tím, že došlo k realizaci školení odpovědných zaměstnanců. Ti byli s novým modelem seznámeni a jednotlivé kroky jim byly podrobně vysvětleny. Dále byli informováni o tom, že mají možnost kdykoliv se obrátit na odpovědného zaměstnance personálního a obchodního oddělení s žádostí o pomoc. Tato nabídka byla během pilotního běhu kurzu a evaluace hojně využita zejména nadřízenými, kteří hodnotili změny v chování účastníků kurzu. Na zaměstnance personálního oddělení se obraceli sami účastníci při vyplňování jednotlivých dotazníků a formulářů. Na tuto skutečnost bude reagováno přípravou dokumentu, který bude obsahovat odpovědi na nejčastěji kladené otázky.

### **2.6.3 Shrnutí kapitoly**

Cílem této kapitoly bylo zhodnotit dopady zavedení nového evaluačního modelu. Pozornost byla věnována časové náročnosti implementace modelu, finančním nákladům, přínosům nového evaluačního modelu a rizikům, která jsou s ním spojena. Příprava a implementace nového evaluačního modelu trvala 6 a půl měsíce. Z finančního hlediska nebyl celý proces příliš drahý, což souviselo zejména s tím, že do nákladů nebyly započítány personální náklady na přípravu

evaluačního modelu, které by reálně tvořily nejvyšší položku. Vlastní příprava modelu byla provedena ze strany autorky bez nároku na honorář. Celkové náklady dosáhly hodnoty 77 264 Kč. Nejvýznamnější položku tvořily náklady spojené s prací zaměstnanců personálního a obchodního oddělení. Při hodnocení zavedeného evaluačního modelu se jako největší pozitivum ukázala skutečnost, že je průběh evaluace jasně vymezen a zaměstnanci přesně vědí, jak postupovat v konkrétních situacích. Vedení společnosti kladně hodnotilo zavedení III fáze evaluace, která jim umožňuje zjistit návratnost investice spojené se vzdáváním. Lektori vnímaly jako největší přínos zavedení I. fáze evaluace, protože díky ní získají poklady pro přípravu vlastního kurzu. Zavedení nového modelu evaluace je však také spojeno s řadou rizik. Jedná se například o možnost, že zaměstnanci nebudou metodice rozumět nebo ji nebudou dodržovat metodiku. Je tedy nutné jim jasně vysvětlit význam evaluace a nabídnout jim pomoc v případě nepochopení obsahu metodiky.

## **Závěr**

Cílem předložené práce bylo navrhnout evaluační model pro vzdělávací modul zaměřený na obchodní zástupce ve společnosti XY. Aby bylo možné dosáhnout stanoveného cíle, bylo nutné popsat a analyzovat vzdělávací systém ve vybraném podniku, vybrat vhodný evaluační model, formulovat návrh evaluace a popsat implementaci tohoto návrhu do praxe. Za tímto účelem bylo v úvodu nutné seznámit se s problematikou evaluace v oblasti firemního vzdělávání. To bylo učiněno prostřednictvím studia odborné literatury. Dále bylo nutné poznat stávající stav vzdělávacího systému a způsobu evaluačního ve vybraném podniku. Za tímto účelem bylo nutné prostudovat interní dokumenty. Realizována byla také řada rozhovorů s odpovědnými osobami (struktura viz příloha 1). Autorka využila také toho, že v podniku pracuje a pozorovala celý systém v praxi. Na základě nashromážděných údajů byla provedena analýza a byl navržen nový evaluační model, který byl posléze aplikován v rámci pilotního projektu do praxe.

Jako vhodný evaluační model byl pro účely této práce vybrán CIRO model. Hlavním důvodem byla skutečnost, že jeho cíle odpovídají cílům evaluace ve sledovaném podniku. Dále byl vybrán, protože je schopen zjistit vztahy mezi vstupy – výstupy – výsledky – dopady vzdělávacích aktivit a má vícedimenzionální charakter. Velmi důležité je, že před vlastním průběhem vzdělávacích aktivit dochází k posouzení kontextu a vstupů vzdělávání. Výhodou modelu je také to, že se jedná o dynamický model, který v průběhu hodnocení sleduje jednotlivé faktory ovlivňující proces vzdělávání. V neposlední řadě jsou sledovány také náklady spojené s realizací vzdělávacích aktivit.

Příprava vlastního návrhu zabrala celkem pět a půl měsíců. V následujícím měsíci proběhl kurz, který byl evaluován dle nového modelu. V závěru evaluace došlo ke schůzce, na které byly zhodnoceny přínosy nového modelu a rizika s ním spojená. Hlavním přínosem návrhu evaluace je skutečnost, že se jedná ucelený systém. Osoby, které jsou do evaluace zapojeny, mají k dispozici metodiky popisující průběh jednotlivých fází evaluace, aktivity v rámci evaluace a je zde také jasně vymezena odpovědnost jednotlivých zaměstnanců. Dalším pozitivem je zavedení I. a III. fáze evaluace, což umožňuje zasadit proces do celkového kontextu.

Implementace nového modelu je však spojena také určitými riziky. Jedná se hlavně o skutečnost, že zaměstnanci nebudou plnit své povinnosti. Vzhledem k tomu, že jsou na sebe jednotlivé aktivity úzce navázané, může to mít vliv na finální výsledky evaluace. Dále hrozí riziko, že nebudou zaměstnanci novému modelu rozumět. Z tohoto důvodu byla realizována školení pro zaměstnance personálního a obchodního oddělení. Účastníci kurzů mají také možnost obrátit se na odpovědné osoby s jakýmkoliv dotazy. V současné době je také připravován dokument, který by nejčastější otázky a odpovědi na ně obsahoval (viz příloha 4).

Obecně je možné vnímat zavedení nového evaluačního modelu jako úspěch. To potvrzuje také finální schůzka, na které byl zhodnocen přínos nového modelu. Zavedení návrhu, prezentovaného v této práci, je vnímáno vedením společnosti jako pilotní projekt. Do budoucna se uvažuje o zavedení obdobného způsobu evaluace také pro další vzdělávací moduly. Návrh by se měl stát východiskem pro návrhy evaluačních modelů pro další vzdělávací moduly. Ty by však měly reflektovat specifické požadavky jednotlivých oddělení.

## **Anotace**

**Příjmení a jméno:** Bc. Jana Váňová

**Název katedry a fakulty:** Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**Název diplomové práce:** Evaluace vzdělávání pracovníků společnosti XY

**Počet znaků:** 125 751

**Počet příloh:** 8

**Počet titulů použité literatury:** 37

**Klíčová slova:** evaluace firemního vzdělávání, systém evaluace, evaluační modely

Předložená práce se zaměřuje na problematiku evaluace firemního vzdělávání. Evaluaci je možné charakterizovat jako proces hodnocení kvality, úrovně určité organizace nebo aktivity. V rámci realizace firemního vzdělávání má zcela zásadní roli, protože umožňuje zjistit, zda jsou realizované vzdělávací aktivity efektivní či nikoliv. Cílem práce je navrhnout systém evaluace pro vzdělávací modul zaměřený na obchodní zástupce pro vybranou společnost. Za tímto účelem bylo nutné popsat a analyzovat stávající způsob evaluace. Následně byla zvolena kritéria výběru vhodného evaluačního modelu. Při výběru byly sledovány zejména cíle evaluace a charakter evaluačních otázek. Na základě studia jednotlivých evaluačních modelů byl zvolen CIRO model, který byl následně upraven pro potřeby organizace. Součástí práce je také popis implementace nově navrženého evaluačního modelu a zhodnocení jeho přínosů a rizik.

**Keywords:** evaluation of corporate education, evaluation system, evaluation models

The thesis focuses on the issue of evaluation of corporate education. Evaluation can be defined as a process of quality assessment within a particular organization or activity. It has a crucial role to play in the implementation of corporate education, as it makes it possible to determine whether the education activities implemented are effective or not. The aim of the thesis is to propose an evaluation system focusing on the sales representatives of a selected company. To this end, it was necessary to describe and analyze the existing evaluation method.

Subsequently, the criteria for selecting the appropriate evaluation model were chosen. In particular, the objectives of the evaluation and the nature of the evaluation questions were monitored. Based on the study of individual evaluation models, the CIRO model was chosen and was then adapted to suit the needs of the organisation. The thesis also describes the implementation of the newly designed evaluation model and evaluates its benefits and risks.

## Seznam literatury a zdrojů

### Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, M.** (2007) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J.** (2007) *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-868-5168-6.
- BARTOŇKOVÁ, H.** (2010) *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BRÁZDOVÁ, Z.** (2008) *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 9788024419176
- BENEŠ, M.** (2003) *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-864-3223-8.
- CLEMENTS, P., JONES, J.** (2008) *The Diversity training handbook: A practical guide to understanding & changing attitudes*. Londýn: Kogan Page Ltd.. ISBN 978-0-7494-5068-7
- DVOŘÁKOVÁ, M.** (2007) *Evaluace ve vzdělávání dospělých*. Pedagogická evaluace 06 [CD-ROM]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- DVOŘÁKOVÁ, M.** (2006) *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých: studijní text pro distanční studium*. Olomouc: Hanex. ISBN 80-85783-62-2.
- HRONÍK, F.** (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1457-8
- HENDL, J.** (2005) *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- KIRKPATRICK, D. L., KIRKPATRICK, J. D.** (2006) *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berret-Koehler Publisher. ISBN 1-57675-348-4
- KOUBEK, J.** (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J.** (1998) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-8594-351-4.
- KOŽUŠNÍKOVÁ, M.** (2014) *Využití Hamblinova přístupu k evaluaci vzdělávacích aktivit*.



Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy na katedře Andragogiky a Personálního řízení. Vedoucí diplomové práce PhDr. Miroslava Dvořáková PhD.

**MERTENS, D. M.** (2005) *Research and Evaluation in Education and Psychology – Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 076-192-805-7.

**MIOVSKÝ, M.** (2004) Evaluace výuky na vysokých školách: základní teoretická východiska. In: *1. mezinárodní škola na téma "Evaluace vysokoškolského vzdělávání": sborník*. Tišnov: Sdružení SCAN. ISBN 80-86620-11-5.

**MUŽÍK, J.** (1998) *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-8596-352-3.

**MUŽÍK, J.** (2010) *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-581-6.

**OLECKÁ, I. a IVANOVÁ, K.** Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku. In: *EMI*, 2010, roč. II, č. 2.

**OWEN, J. M., a ROGERS, P. J.** (1999). *Program evaluation: forms and approaches*. London; Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 0-761-96177-1.

**PALÁN, Z.** (2002) *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

**PLAMÍNEK, J.** (2010) *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3235-0.

**PASCH, M.** (2005) *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-054-2.

**PRÁŠILOVÁ, M.** (2006) *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-712-7.

**PRŮCHA, J.** (1996) *Pedagogická evaluace: Hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-2101-333-8.

**RABUŠICOVÁ, M. a RABUŠIC, L.** (2008) *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4779-2.

**SAHA, J.** (2017) Comparative study of Training effectiveness measurement models. In: *Global Journal of Engineering Science and Research Management*. vol. 4, r. 12. s. 34-39.

**SCHNEIDER, M. a KOUDELKA, F.** (1993) *Úvod do základů sociologických výzkumů*. Olomouc: UP. ISBN 80-7067-302-8.

**SLAVÍK, J.** (1999) *Hodnocení v současné škole. Východiska a nové metody pro praxi*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-262-9.

**STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I.**, eds. (2010) *Koordinátor autoevaluace*. Praha: NIDV, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

**ŠERÁK, M.** (2009) *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-551-6.

**TAMKIN, P., YARNALL, J. KERRIN, M.** (2002) *Kirkpatrick and Beyond: A review of models of training evaluation*. Brighton: The Insitute For Employment Studies, 2002. ISBN 1-85184-321-3

**TAPOMOY, D.** (2009) *Managing Human Resources & Industrial Relations*. New Delhi. ISBN 978-81-7446-699-0

**TAYLOR, P., RUSS-EFT, D., a CHAN, D.** (2005). The effectiveness of behavior modeling training across settings and features of study design. In: *Journal of Applied Psychology*, v. 90, p. 692-709.

**TURECKIOVÁ, M.** (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

**VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A.** (2011) *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

**VYHNÁNKOVÁ, K.** (2007) *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-46-4.

#### **Elektronické zdroje:**

**ZINOVIEFF, M. A.**,(2008) *Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework*[online]. Geneva: WHO's Department of Human Resources for Health. [cit. 2018-10-15]. Dostupný na: [http://researchonline.lshtm.ac.uk/4052660/1/Evaluations%20of%20training%20programs%20to%20improve%20human%20resource\\_GOLD%20VoR.pdf](http://researchonline.lshtm.ac.uk/4052660/1/Evaluations%20of%20training%20programs%20to%20improve%20human%20resource_GOLD%20VoR.pdf)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice odpovědnosti procesu výcviku a vzdělávání (O-odpovídá, S-spolupracuje).....	42
Tabulka 2: Jednotlivé fáze vzdělávacího procesu ve sledovaném podniku .....	43
Tabulka 3 Matice metod ve firmě vzdělávání.....	44
Tabulka 4: Výhody a nevýhody vybraných evaluačních modelů .....	51
Tabulka 5: Fáze vybraných evaluačních modelů .....	53
Tabulka 6 Přehled vybraných kritérií.....	55
Tabulka 7: Harmonogram implementace návrhu evaluačního modelu .....	63
Tabulka 8: Náklady spojené s návrhem a implementace nového evaluačního modelu ....	65

## Seznam příloh

Příloha 1: Struktura rozhovoru.....	76
Příloha 2: Návrh evaluačního modelu.....	77
Příloha 3: Manuál pro nadřízené účastníků kurzů.....	83
Příloha 4: Nejčastější otázky a odpovědi při evaluaci vzdělávacího modulu Obchodní zástupci.....	86
Příloha 5: Organizační směrnice č. 22 - Vzdělávání.....	88
Příloha 6: Schéma organizační struktury zahraniční pobočky.....	89
Příloha 7: Schéma organizace mateřská spol. - pobočka .....	90

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma průběhu evaluace .....	57
Obrázek 2: Schéma průběhu I. fáze evaluace .....	59

## **Příloha 1: Struktura rozhovoru**

### **Základní informace o respondentovi**

Jméno:

Funkce:

Délka praxe ve firmě:

### **Otázky**

1. Jak probíhá ve Vaší firmě vzdělávání obchodních zástupců?
2. Kdo je odpovědný za nastavení vzdělávacího systému?
3. Kdo se podílí na vzdělávání obchodních zástupců?
4. Jaké je Vaše pozice v tomto systému?
5. Jakým způsobem je ve firmě upraven způsob evaluace těchto vzdělávacích aktivit?
6. Znáte obsah dokumentu, který upravuje způsob evaluace?
7. Jak a kdy Vám byl tento dokument představen?
8. Máte k tomuto dokumentu přístup?
9. Popište prosím krátce, jak evaluace probíhá?
10. Jak často probíhá vyhodnocení efektu vzdělávání?
11. Jak jsou do tohoto procesu zapojeni nadřízení osob, které se vzdělávacích aktivit účastnily?
12. Jak jsou do tohoto procesu zapojeni zaměstnanci personálního oddělení?
13. Jak jsou do tohoto procesu zapojeni lektori vzdělávacích programů?
14. Je podle Vašeho názoru současný způsob evaluace efektivně nastaven?
15. Jsou do systému evaluace dostatečným způsobem zapojeni také zaměstnanci?
16. Jaké jsou silné stránky tohoto systému?
17. Jaké jsou nedostatky stávajícího systému?
18. Co Vám ve stávajícím systému chybí?
19. Je vedení podniku ochotno přijmout návrhy na změny stávajícího systému?
20. Kdo by měl být do přípravy nového návrhu a jeho následné implementace zapojen?

## **Příloha 2: Návrh evaluačního modelu**

### **Návrh evaluačního modelu**

Předložený dokument se zaměřuje na popis návrhu evaluačního modelu pro vzdělávací modul Obchodní zástupci. Dokument je určen vedení společnosti a zaměstnancům personálního oddělení. Návrh byl vypracován na základě studia interních dokumentů firmy a informací získaných během rozhovorů se zaměstnanci firmy. Návrh obsahuje popis evaluačního modelu, který byl při přípravě modelu evaluace využit, a vlastní návrh na hodnocení efektivity vzdělávacího modulu Obchodní zástupci. Jedná se pouze o návrh evaluačního modelu, který je určen k prezentaci základních myšlenek výše zmíněným osobám. Jakékoliv připomínky a návrhy na zefektivnění tohoto návrhu jsou vítány.

#### **1. Evaluační model a jeho popis:**

##### CIRO model

CIRO model klade důraz na analýzu výstupů vzdělávacího procesu, které musí být analyzovány s ohledem na kontext vzdělávacího procesu. Model primárně vychází z porovnání měření provedených před a po kurzu. Model zahrnuje hodnocení na čtyřech úrovních, které však nejsou vzájemně provázány. Jednotlivé úrovně jsou popsány níže:

- I. úroveň – context evaluation: v rámci této úrovně je hodnocen kontext akce, přezkoumány jsou podmínky, ve kterých vzdělávací program probíhal, hodnoceny jsou konečné (absence znalostí), přechodné cíle (změny pracovního výkonu) a okamžité cíle (znalosti nezbytné k dosažení finálního cíle);
- II. úroveň – input evaluation: jde o hodnocení vstupů, evaluátor se zaměřuje na to, zda byla zvolena vhodná metoda vzdělávání;
- III. úroveň –reaction evaluation: dochází ke zhodnocení reakcí účastníků vzdělávací akce;
- IV. úroveň –outcome evaluation: v této fázi jsou hodnoceny výstupy, fáze zahrnuje následující kroky:
  - vymezení vzdělávacích cílů;
  - volba vhodného nástroje pro hodnocení;
  - použití zvoleného nástroje;

- identifikace a hodnocení výsledků.

## **Čl. 2. Návrh evaluačního modelu pro vzdělávací modul Obchodní zástupci**

Evaluační model bude rozdělen do tří základních fází, které budou dále děleny na jednotlivé etapy. Základními fázemi jsou:

I. fáze: před začátkem vzdělávací aktivity

- Kontext
- Vstupy

II. fáze: během a na konci vzdělávací aktivity

- Reakce
- Očekávané výsledky

III. fáze: po skončení vzdělávací aktivity

- Hodnocení střednědobých výstupů

### **Detailní popis jednotlivých fází a etap evaluace**

#### **I. fáze – před začátkem vzdělávací aktivity**

##### **1. etapa – Kontext**

Popis etapy: je nutné definovat výchozí podmínky, ve kterých je vzdělávací modul realizován, a stanovit postup vymezení vzdělávacích cílů a jejich prioritizace. V rámci této fáze bude realizována schůzka ředitele pobočky a personálního oddělení, na které budou přesně definována očekávání týkající se vzdělávacího kurzu. Dojde k vymezení cílů, které budou reflektovat potřeby pobočky. Součástí vymezení cílů bude také jejich hierarchie s ohledem na priority podniku. Zhodnocení kontextu je zcela zásadní pro lektora, který na základě něho sestavuje kurz.

Zapojené osoby: lektor, personální oddělení a ředitel pobočky

Rozdělení úkolů:

- Ředitel pobočky a personálního oddělení: příprava podkladů pro lektora, které musí obsahovat informace o podmínkách, ve kterých bude kurz probíhat. Jedná se o materiální a personální zajištění kurzu, informace týkající se specifika dané obchodní pobočky a kulturní specifika země, ve které se pobočka nachází.

- Lektor: na základě informací poskytnutých ředitelem pobočky a zaměstnanci personálního oddělení připravuje vzdělávací kurz.

## **2. etapa – Vstupy**

Popis etapy: tato oblast je silně spojena s již zmíněným kontextem. V tomto ohledu je nutné zaměřit se zejména na účastníky vzdělávacího kurzu. S ohledem na jejich motivaci, potřeby, schopnosti a dovednosti bude celý vzdělávací kurz koncipován.

Zapojené osoby: lektor, personální oddělení

Rozdělení úkolů:

- Personální oddělení: příprava informací o účastnících kurzu – věk, pohlaví, vzdělání, profesní praxe, absolvované kurzy, znalosti, dovednosti atd. Realizace dotazníkového šetření mezi účastníky kurzu, jehož cílem bude zjistit, co účastníci od kurzu očekávají. Personální oddělení zajistí také vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.
- Lektor: na základě informací poskytnutých ředitelem pobočky a zaměstnanci personálního oddělení připravuje vzdělávací kurz.

## **Výstupy I. fáze**

Primárním výstupem této fáze je „Popis zázemí, potřeb a cílů vzdělávacího modulu – Obchodní zástupci“. Tento dokument bude obsahovat informace o materiálních podmínkách kurzu, personálním zajištění kurzu, cílech kurzu a jednotlivých účastnících kurzu včetně výsledků dotazníkového šetření. Tento dokument bude zaslán lektorovi, který na jeho základě bude modifikovat kurz podle potřeb dané pobočky a účastníků. Daný dokument bude sloužit nejen pro potřeby lektora, ale také jako podklad pro evaluaci průběhu a výsledků kurzu. Dokument bude uložen ve složce týkající se daného kurzu, která je uložena na personálním oddělení mateřské společnosti / u office manažerky pobočky.

## **II. fáze: Během a na konci vzdělávací aktivity**

### **1.etapa – Evaluace reakcí**

Popis etapy: dochází ke sledování názoru účastníků na kurz, kterého se účastnili. Jedná o emocionální a racionální reakce. Vzhledem k hlavnímu cíli modulu je

nutné zaměřit se zejména na racionální hodnocení přínosu kurzu do budoucna. Jedná se o jednu z nejdůležitějších oblastí evaluace, protože úzce souvisí s tím, zda daná vzdělávací aktivita splnila své cíle. Značný význam má jak pro lektora kurzu, tak pro zadavatele. K hodnocení dochází prostřednictvím dotazníku těsně po skončení kurzu.

Zapojené osoby: lektor, účastníci kurzu

Rozdělení úkolů:

- Lektor: realizace dotazníkového šetření včetně jeho vyhodnocení.
- Účastníci kurzu: vyplnění dotazníku na konci vzdělávacího kurzu.

## **2.etapa – Očekávané výsledky**

Popis etapy: v této etapě evaluace je nutné zaměřit se na změny v chování a objem získaných znalostí a dovedností. Tato etapa je velmi důležitá vzhledem k cílům vzdělávacího procesu. V rámci hodnocení očekávaných výsledků vzdělávacího procesu proběhne testování znalostí a dovedností účastníků kurzu a systematické hodnocení jejich chování nadřízeným. Testy budou probíhat cca 2 měsíce po absolvování kurzu. Nadřízený bude sledovat jednání podřízených po dobu 2 měsíců. Informace o výsledcích budou shromažďovány personálním oddělením, které bude zpracovat souhrnnou zprávu. V podstatě je hodnocení získaných znalostí a dovedností pouze určitým mezičlánkem ke změně chování, které je tím hlavním cílem.

Zapojené osoby: přímý nadřízený účastníků kurzu, účastníci kurzu, personální oddělení

Rozdělení úkolů:

- Přímý nadřízený účastníků kurzu: sledování jednání účastníků kurzu po dobu 2 měsíců, výsledky sledování zaznamená do speciálního formuláře.
- Účastníci kurzu: aktivní účast při testech získaných znalostí a dovedností.
- Personální oddělení: shromažďování informací o výsledcích hodnocení a zpracování souhrnné zprávy.

## **Výstupy II. fáze**

Primárním výstupem této fáze je „Souhrnný popis výsledků vzdělávacího modulu – Obchodní zástupci“. Tento dokument vypracuje personální oddělení na základě



výsledků dotazníkového šetření, testů vědomostí a dovedností a formuláře obsahujícího zjištění přímého nadřízeného. Dokument bude obsahovat souhrnný popis výsledků hodnocení a také závěry, ke kterým personální oddělení došlo. Zdůrazněno bude zejména to, zda bylo dosaženo cílů vzdělávacího modulu. V případě, že k naplnění cílů nedošlo, je nezbytné určit slabé stránky vzdělávacího kurzu a případně formulovat návrhy na zlepšení. Dokument bude uložen ve složce týkající se daného kurzu, která je uložena na personálním oddělení mateřské společnosti / u office manažerky pobočky. Budou zde uloženy také výsledky dotazníkového šetření, testů vědomostí a dovedností a formuláře obsahujícího zjištění přímého nadřízeného.

### **III. fáze: Po skončení vzdělávací aktivity**

#### **1. etapa – Hodnocení střednědobých výstupů**

Popis etapy: bude probíhat hodnocení změn na úrovni organizace. Tato oblast hraje zcela zásadní roli, protože poukazuje na to, zda je výhodné vzdělávací akci realizovat. Vzhledem k tomu, že se vzdělávací modul pro obchodní zástupce zaměřuje primárně na školení v oblasti obchodních dovedností, je možné změny na úrovni organizace sledovat prostřednictvím vyčíslení návratnosti investic či vlivu na obchodní výsledky společnosti. Je však nutné si uvědomit, že se v této fázi hodnocení mohou objevovat značné chyby. Tato skutečnost je dána zejména tím, že na prodej má vliv řad faktorů. V praxi je velmi těžké tedy oddělit vliv zvyšování kompetencí obchodních zástupců od dalších významných faktorů. S touto skutečností je nutné vždy počítat. Výsledky hodnocení v této etapě evaluace přináší podniku důležitou zpětnou vazbu, protože zjišťuje, zda se mu prostředky vynaložené na vzdělávací akci vrací.

Zapojené osoby: ředitel pobočky

Rozdělení úkolů:

- Ředitel pobočky: sleduje obchodní výsledky firmy a hodnotí změny, ke kterým po skončení kurzu v této oblasti došlo. Provádí komplexní finanční analýzu výsledků firmy. Ty následně spolu s odborným komentářem poskytne personálnímu oddělení.

#### **Výstupy III. fáze**

Primárním výstupem této fáze je „Finanční analýza výsledků firmy s komentářem“. Jedná se o dokument, který bude obsahovat hodnocení finančních výsledků firmy cca 6 měsíců po skončení kurzu. Finanční analýza je v jednotlivých pobočkách firmy připravována pravidelně jednou za 3 měsíce. Jejím cílem je kontrola plnění finančního plánu firmy. Tato pravidelná finanční analýza bude využita v rámci evaluace vzdělávacích aktivit. Ředitel pobočky vybere z finanční analýzy relevantní údaje a přidá k nim komentář, který se bude týkat vztahu výsledků firmy a vzdělávání obchodních zástupců. Dokument bude uložen ve složce týkající se daného kurzu, která je uložena na personálním oddělení mateřské společnosti / u office manažerky pobočky.

### **Příloha 3: Manuál pro nadřízené účastníků kurzů**

#### **Manuál pro nadřízené účastníků kurzů**

Vzdělávání zaměstnanců je pro firmu jednou z priorit. Naším cílem je v tomto ohledu nabízet zaměstnancům vzdělávací kurzy, které podporovaly jejich osobnostní a profesní rozvoj. Z tohoto důvodu je nutné průběh a dopad jednotlivých aktivit efektivním způsobem hodnotit. Naším cílem je v tomto ohledu zjistit nejen názory účastníků kurzu na jeho kvalitu, ale také to, zda jsou schopni získané znalosti a dovednosti aplikovat v praxi. Z tohoto důvodu jsou do evaluace vzdělávacího systému zapojeni také přímí nadřízení účastníků kurzu. Tento manuál slouží jako vodítko k tomu, jak při hodnocení dopadů vzdělávání postupovat. Nejdete zde základní informace o tom, jak při hodnocení postupovat a jaké dokumenty za tímto účelem použít. Věnujte prosím níže uvedenému textu pozornost, protože Vám celý proces může do značné míry usnadnit.

#### **Proces hodnocení výsledků vzdělávání**

V rámci vzdělávání zaměstnanců dochází také k evaluaci (hodnocení) dopadu vzdělávacího kurzu. Toto hodnocení probíhá ve třech fázích. Pro lepší pochopení Vaší role v tomto procesu jsou tyto fáze níže krátce popsány:

- I. fáze: před začátkem vzdělávací aktivity: v rámci této fáze jsou shromažďovány informace o motivaci a potřebách účastníků kurzu, jejich stávajících znalostech a schopnostech, cílech vzdělávání a materiálním a personálním zajištění kurzu. Na základě těchto informací koncipuje lektor kurz.
- II. fáze: během a na konci vzdělávací aktivity: po skončení kurzu vyplňují zaměstnanci dotazník, ve kterém vyjadřují svůj názor na průběh kurzu. V této fázi dochází také k hodnocení toho, zda bylo dosaženo očekávaných výsledků. V této fázi evaluace jsou zapojeni také nadřízení účastníci kurzu. Znalosti jsou ověřovány prostřednictvím zkoušek a testů. Hodnocení praktických dovedností je v kompetenci přímých nadřízených účastníků, kteří po dobu 2 měsíců sledují jejich chování.
- III. fáze: po skončení vzdělávací aktivity: v průběhu této fáze dochází k hodnocení střednědobých výstupů vzdělávání. Je provedena finanční analýza

výsledků firmy 6 měsíců po skončení kurzu. Výsledky finanční analýzy jsou komentovány s ohledem na proces vzdělávání.

### **Role nadřízeného v oblasti hodnocení výsledků vzdělávání**

Přímý nadřízený je povinen v průběhu roku sledovat a vyhodnocovat plnění cílů, kterých mělo být v rámci vzdělávacího kurzu dosaženo. K hodnocení dochází po dobu 2 měsíců od ukončení kurzu. V této době je nutné zaměřit se na projevy chování, které souvisí s absolvovaným kurzem, v průběhu výkonu pracovní náplně daného zaměstnance. K celkovému vyhodnocení jednání účastníka kurzu je nutné využít předvyplněný formulář, který je k dispozici na interním disku firmy ve složce vzdělávání – formuláře. Vyplněný formulář je následně nutné zaslat e-mailem příslušnému zaměstnanci personálního oddělení.

### **Postup při hodnocení výsledků vzdělávání**

1. Seznamte se s obsahem a cíli vzdělávacího kurzu (viz dokument Charakteristika vzdělávacího modulu – Obchodní zástupci na interním disku ve složce vzdělávání – modul Obchodní zástupci).
2. Seznamte se s tím, jaké schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou v rámci vzdělávacího kurzu rozvíjeny a jak se projevují v praxi (viz dokument Charakteristika vzdělávacího modulu – Obchodní zástupci na interním disku ve složce vzdělávání – modul Obchodní zástupci).
3. Popište úroveň sledovaných schopností a dovedností zaměstnance před absolvováním kurzu. Zapište popis do tabulky, kterou naleznete na interním disku ve složce vzdělávání – formuláře.
4. Po dobu 2 měsíců od konce vzdělávacího kurzu sledujte jednání svých podřízených. Zaměřte se na to, zda získané znalosti a dovednosti používají v praxi. Zapisujte si výsledky svého pozorování na tabulky, kterou naleznete na interním disku ve složce vzdělávání – formuláře.
5. Po skončení období, kdy budete chování podřízeného sledovat, vyplňte předvyplněný formulář, který je k dispozici na interním disku firmy ve složce vzdělávání – formuláře.
6. Na základě popisu schopností a dovedností, které jste učinili před zahájením kurzu (viz bod č. 3) a popisu stávajícího stavu (viz bod č. 5)

porovnejte stav před a po vzdělávacím kurzu. Výsledky zaznamenejte do předvyplněný formulář, který je k dispozici na interním disku firmy ve složce vzdělávání – formuláře.

7. Vyplněný formulář zašlete e-mailem příslušnému zaměstnanci personálního oddělení.

### **Doporučení pro hodnocení výsledků vzdělávání**

- zcela zásadní je znát cíle, kterých má být prostřednictvím vzdělávání dosaženo;
- je velmi důležité přesně stanovit, jaké schopnosti a dovednosti budou sledovány;
- stanovte si jasná kritéria hodnocení jednání zaměstnanců;
- vyvarujte se subjektivního hodnocení – hodnotte pracovní chování zaměstnance a ne jeho osobnost;
- získejte informace z více zdrojů – sledujte objem prodeje, mluvte se zaměstnancem, vyzpovídejte jeho kolegy;
- nestačí pouze sledovat počet uzavřených smluv nebo objem prodeje, je nutné zaměřit se také na sociální a komunikační dovednosti zaměstnance;
- jednání zaměstnance sledujte průběžně (nenechávejte hodnocení na poslední chvíli);
- vyplnění formuláře nenechávejte na poslední chvíli a věnujte mu dostatečnou pozornost.

### **Na co se v rámci hodnocení zaměřit**

- otevřenost – schopnost naslouchat doporučením a instrukcím;
- profesionalita – dodržování svých pravomocí a povinností, kontinuální rozšiřování svých znalostí;
- stabilita – podávání stabilních výkonů, uznávání hodnot, stabilita v pracovních postupech;
- týmový duch – týmové chování, respektování druhých, podpora a pomoc;
- důvěra – důvěra v ostatní, důvěryhodný přístup k plnění úkolů.

## **Příloha 4: Nejčastější otázky a odpovědi při evaluaci vzdělávacího modulu Obchodní zástupci**

### **Co je evaluace?**

Jedná se o proces, který umožňuje zjistit, zda má konkrétní vzdělávací proces smysl. V průběhu evaluace je vyhodnocováno, zda je vzdělávání účinné a pomáhá při dosahování požadovaných výsledků. Je sledováno, kde je zapotřebí učinit změny, které by vedly ke zvýšení vzdělávání účinnosti.

### **Proč se musím evaluace účastnit?**

Vzdělávání zaměstnanců je pro firmu jednou z priorit. Naším cílem je v tomto ohledu nabízet zaměstnancům vzdělávací kurzy, které podporovaly jejich osobnostní a profesní rozvoj. Z tohoto důvodu je nutné průběh a dopad jednotlivých aktivit efektivním způsobem hodnotit. Naším cílem je v tomto ohledu zjistit nejen názory účastníků kurzu na jeho kvalitu, ale také to, zda jsou schopni získané znalosti a dovednosti aplikovat v praxi. Z tohoto důvodu jsou do evaluace vzdělávacího systému zapojeni účastníci kurzů a jejich přímý nadřízení.

### **Co mám dělat, když se nemohu některé z aktivit účastnit?**

V takovém případě kontaktujte příslušného zaměstnance personálního oddělení, který s Vámi domluví podrobnosti. V úvahu bude vždy bráno, jaké z evaluačních aktivit se nemůžete zúčastnit. Je například možné domluvit nový termín pro testy Vašich schopností. Je však nutné si uvědomit, že účast na jednotlivých aktivitách je nutná a máte v rámci výkonu svého povolání povinnost se jich účastnit.

### **Co je v tomto procesu hodnoceno?**

V rámci procesu evaluace je hodnocena efektivita vzdělávacího kurzu. Sledováno je zejména to, zda kurz plní předem stanovené cíle. Firma se tímto způsobem snaží zjišťovat, zda jsou finanční prostředky určené na vzdělávání využívány efektivním způsobem. Cílem není hodnotit schopnosti a dovednosti zaměstnance. K tomuto účelu slouží vlastní hodnocení zaměstnanců, které probíhá nezávisle na evaluačním modelu vzdělávacích aktivit.

### **Mají výsledky evaluace vliv na náplň mé práce a mzdu?**

Výsledky evaluace jsou určeny ke zhodnocení vlastního vzdělávacího kurzu a jeho efektivnosti. Na náplň práce a mzdu tedy nemají vliv. Jsou užívány k vyhodnocení toho, zda kurz plní své cíle. Na základě výsledků je kurz upravován tak, aby přinesl firmě co největší užitek.

### **Kde najdu dokumenty potřebné k hodnocení?**

Veškeré dokumenty najdete na interním disku společnosti. Zde se nachází složka Vzdělávání, ve které se nachází konkrétní dokumenty, které jsou v rámci evaluace používány. Jde například o popis vzdělávacího kurzu a jednotlivé formuláře.

### **Mohu se někde kouknout na výsledky evaluace?**

Výsledky evaluace jsou přístupné na interním disku společnosti ve složce Vzdělávání. Jsou zde výsledky dotazníkového šetření po skončení kurzu, výsledky textů schopností a znalostí účastníků kurzu a finální vyhodnocení. K některým dokumentům se však dostanou pouze vybraní zaměstnanci, protože obsahují osobní a utajené informace.

### **Jak je s výsledky nakládáno?**

Výsledky evaluace jsou průběžně shromažďovány zaměstnanci personálního oddělení. Na základě nashromážděných údajů je vypracováno finální hodnocení, které slouží k zhodnocení efektivity kurzu. V případě, že je hodnocení negativní, jsou výsledky užity k přípravě návrhů na zlepšení vzdělávacího kurzu.

### **Kdo mi poskytne informace, pokud si nebudu vědět rady?**

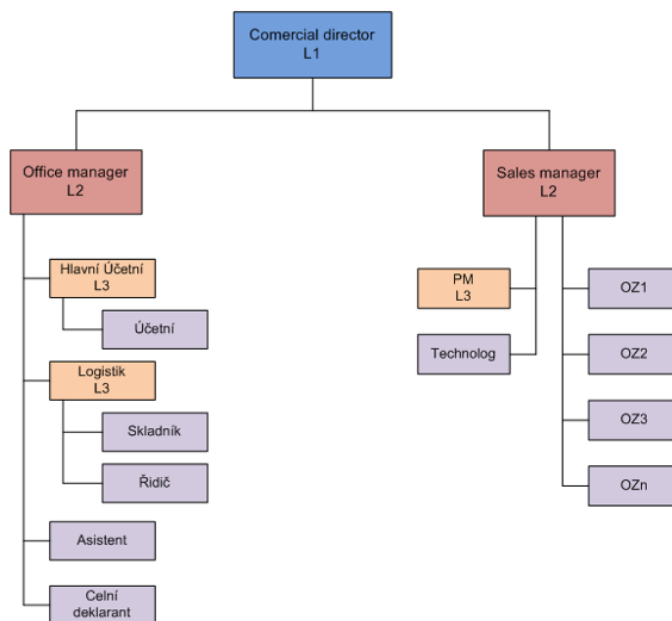
V případě nutnosti kontaktujte příslušného zaměstnance personálního oddělení, který s Vámi konkrétní problém vyřeší.

**Příloha 5: Organizační směrnice č. 22 - Vzdělávání**

Řízený dokument, k dispozici osobně



## Příloha 6: Schéma organizační struktury zahraniční pobočky



## Příloha 7: Schéma organizace mateřská spol. - pobočka

