

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tomáš Böhm

Vzdělávání a vzdělávací potřeby v podniku

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Doc. PhDr. Karel Kohout, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

2012-2015

BACHELOR THESIS

Tomáš Böhm

Education and training necessities in the enterprise

Prague 2015

The Bachelor Work Supervisor: Doc. PhDr. Karel Kohout, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23.února 2015

Tomáš Böhm

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Doc. PhDr. Karlovi Kohoutovi, CSc. za cenné rady a odborné vedení předložené bakalářské práce.

Anotace

Překládána práce se zabývá podnikovým vzděláváním jako součástí práce s lidskými zdroji v rámci organizace. V historickém kontextu zdůrazňuje potřebu vzdělávání dospělých v souvislosti s nutností celoživotního učení a ukazuje podnikové vzdělávání jako součást moderního marketingu. Praktická část je věnována procesům učení a realizaci podnikového vzdělávání ve společnosti BILLA Česká republika.

Klíčová slova

Andragogika, celoživotní vzdělávání, edukace, lidské zdroje, lidský potenciál, marketing, podnikové vzdělávání, sociální kapitál, učení, výchova a vzdělávání dospělých, vzdělávání manažerů.

Annotation

The presented work deals with corporate education as part of work with human resources within an organization. In historical context it highlights the need of adult education connected with the necessity of lifelong learning, presenting the corporate education as part of modern marketing. Practical part is devoted to learning processes and implementation of corporate education in BILLA Czech Republic.

Keywords

Andragogy, lifelong education, education, marketing, human resources, human potential, corporate education, learning, social capital, adult education and learning, manager education.

Obsah

Obsah	7
Úvod.....	9
1. Význam vzdělávání dospělých	11
1.1 Vzdělávání dospělých v historii	11
1.2 Proces celoživotního učení, význam vzdělávání dospělých v informační společnosti	14
1.3 Požadavky na vzdělávání dospělých v 21. století.....	16
2. Andragogika jako vědní obor	18
2.1 Předmět a interdisciplinární charakter andragogiky.....	18
2.2 Principy a cíle andragogiky.....	22
2.3 Andradidaktické formy a metody	25
3. Podnikové vzdělávání	28
3.1 Rozvoj lidských zdrojů, lidský kapitál	28
3.2 Učení probíhající v organizaci a učící se organizace	31
3.3 Podnikové vzdělávání jako organizovaná činnost.....	33
3.3.1 Poslání podnikového vzdělávání	33
3.3.2 Strategie a politika vzdělávání pracovníků v organizaci	38
3.3.3 Vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů.....	40
3.3.4 Vzdělávání pracovníků organizace, identifikace vzdělávacích potřeb	41
3.3.5 Plánování vzdělávání	45
3.3.6 Formy a metody podnikového vzdělávání	45
3.3.7 Vyhodnocování vzdělávání.....	48
3.4 Manažerské vzdělávání	50
4. Podnikové vzdělávání ve společnosti BILLA Česká republika.....	53
4.1 Stav vzdělávání ve společnosti BILLA	53
4.1.1 Charakteristika společnosti	53
4.1.2 Procesy učení a vzdělávání probíhající v organizaci	55
4.1.3 Vzdělávací aktivity v společnosti BILLA ČR v roce 2013.....	58
4.2 Analýza pozitiv a rezerv ve vzdělávání v BILLE	61
4.2.1 Identifikace cílů a vzdělávacích potřeb podnikového vzdělávání.....	61
4.2.2 Plánování a organizace podnikového vzdělávání	61
4.2.3 Formy a metody podnikového vzdělávání	62
4.2.4 Vzdělávání a rozvoj manažerů.....	63
4.2.5 Rezervy ve vzdělávání pracovníků společnosti Billa	64

4. 3 Návrhy na opatření.....	69
Závěr	71
RESUMÉ	72
Seznam informačních zdrojů	73
Seznam tabulek	75
Seznam obrázků.....	76
Seznam grafů	77
Seznam použitých zkratk	78
Seznam příloh	79
Příloha A - Kompetenční model REWE Group.....	79
Příloha B - Formulář - Hodnotící rozhovory	81
Příloha C – Rozvojový plán	86

Úvod

Když se pokusíme charakterizovat charakter naší doby, většinou nám vytanou na mysli dva fenomény současné civilizace: globalizace a informační společnost. Pojem globalizace poprvé použil americký ekonom Theodore Levitt v roce 1985, když popisoval vývoj světového hospodářství v 70. letech 20. století. Podle definice OECD je globalizace procesem zvyšujícím závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how. Globalizace je neodvratitelný proces, na jehož konci bude stát globální společnost integrující všechny obyvatele planety Země. Zatím je velkou neznámou, jak bude taková společnost vypadat. Již dnes globalizace zasáhla oblast průmyslu, oblast obchodu, oblast služeb, trh s nemovitostmi i oblast masmédií. Rozvoj elektrotechniky a vznik nových komunikačních a informačních technologií, proces globalizace urychlil a v této souvislosti můžeme mluvit o globálním trhu informací.

Ve vývoji moderní společnosti sehrávala vždy významnou roli média. Nejprve to byl tisk, ve 20. století nastoupila elektronická média, rozhlas a televize. V současné době se nejvýznamnějším informačním médiem stal internet. Schopnost vytvářet informace se rozrostla natolik, že jejich prostřednictvím vytváří člověk umělou „virtuální realitu“. „*Vedle přirozeného časoprostoru vzniká jako produkt lidské civilizace kyberprostor.*“¹ Výchozí etapu přechodu od průmyslové k informační společnosti představuje probíhající komputerizace společnosti.

První desetiletí 21. století jsou poznamenána mnoha konflikty včetně válečných a hospodářskými krizemi. Do popředí vystupují často dosud neznámé problémy a dosavadní poznatky lidstvu k jejich řešení nestačí. Vzdělání člověka 21. století musí mít zcela novou podobu a především, není nikdy završeno. Dnešní člověk se setkává s neznámými problémy a cílem vzdělání, počínaje primárním, musí být, aby získal potřebné kompetence k jejich řešení. V tom smyslu můžeme mluvit o nutnosti celoživotního učení, jehož významnou součástí je vzdělávání dospělých v nejrůznějších formách.

Předkládaná práce se zabývá podnikovým vzděláváním jako nástrojem práce s lidskými zdroji a optimálním využitím lidského kapitálu v organizaci. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První kapitola teoretické části se v krátkosti zmiňuje o vzdělávání dospělých v historii, analyzuje požadavky na vzdělávání dospělých v informační společnosti jako nezbytné součásti celoživotního procesu učení a specifikuje požadavky na vzdělání v 21.

¹ SAK, P. *Evoluce, člověk a sociální entita*. In: SAK, P. a kolektiv. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha, Portál, 2007, s. 29. ISBN 978-80-7367-230-0

století. V této souvislosti připomíná celoživotní učení a vzdělávání dospělých v dokumentech Evropské unie.

Druhá kapitola je věnována andragogice jako vědního oboru, jehož předmětem je problematika vzdělávání dospělých. Rozebírá interdisciplinární charakter andragogiky, její principy a cíle a analyzuje účinnost jednotlivých andradidaktických forem a metod.

Závěrečná kapitola teoretické části se zabývá vlastním tématem práce, kterým je podnikové vzdělávání. Vychází z poznatků současného managementu, který chápe lidské zdroje jako největší bohatství organizací a analyzuje úlohu lidského kapitálu v organizaci. Všímá si procesů učení, které probíhají v organizaci a definuje pojem „učící se organizace“. Největší prostor je věnován podnikovému vzdělávání jako organizované činnosti vycházející z potřeb organizace na straně jedné a z potřeb zaměstnanců na straně druhé. Kvalitu podnikového vzdělávání dává do souvislosti s produktivitou práce a spokojeností zaměstnanců. V této souvislosti analyzuje vzdělávání a rozvoj manažerů.

Praktická část je věnována realizaci podnikového vzdělávání v obchodní společnosti BILLA. Na základě poznatků kvalitativního výzkumu byla zpracována případová studie popisující aktuální stav podnikového vzdělávání ve společnosti BILLA včetně analýzy pozitiv a rezerv. Na závěr praktické části jsou uvedeny návrhy opatření, které reagují na rezervy v podnikovém vzdělávání v rámci společnosti BILLA.

V závěru jsou konfrontovány teoretické poznatky na vzdělávání v 21. století s praxí uplatňovanou v rámci obchodní společnosti BILLA. Práce se snaží postihnout, zda společnost BILLA nakládá efektivně s pracovní silou, stabilizuje pracovní kolektivy a omezuje odchody zaměstnanců a v neposlední řadě, zda umožňuje osobní růst a kariéerní postup zaměstnanců.

1. Význam vzdělávání dospělých

1.1 Vzdělávání dospělých v historii

Mistři řemeslníci předávali zkušenosti svým tovaryšům, matky hospodyně svým dospělým dcerám, dávno před tím, než existovaly vzdělávací instituce. O organizovaném vzdělávání dospělých můžeme mluvit již v nejstarším státě světa starověkém Egyptu. V období Nové říše se v slavném Ramesseu vzdělávali lékaři, kněží a vojáci. K všeobecnému rozvoji vzdělávání došlo ve starověkém Řecku, které se stalo základem evropské vzdělanosti. Za zakladatele řecké pedagogiky je považován Sokrates. Mezi jeho žáky patřili politikové, spisovatelé i filosof Platón. Zajímavostí je, že to později byl právě Platón, kdo první vyslovil ideu celoživotního vzdělávání. „*Platonův časový rozvrh organizace vzdělání je první pokus tohoto druhu, Tento plán počítá již s předškolní výchovou a končí u třídy vládců v padesáti letech.*“² Platonova Akademie, kterou 30 let provozoval v Athénách, byla určena mužům všeho věku a mimo polické přípravy zde vyučoval i odborné vědy, zejména matematiku. Mezi její žáky patřil i Aristoteles. Když se roku 336 př.n.l. vrátil z Athén, založil vlastní filozofickou školu Lykeion. Členové školy se při diskusích procházeli a poprvé v historii byla systematická výuka spojena s vědeckým výzkumem, jak je standardní na dnešních univerzitách. V době rozkvětu Římské republiky (510 -31 př.n.l.) navštěvovali dospělí muži rétorské školy. Kromě rétoriky se vyučovala filozofie, matematika, hudba, astronomie, občanské právo, morálka a literatura. Na teoretické poznání navazovaly studijní cesty do Athén a Malé Asie.

Vzdělávání dospělých ve středověku je spojeno s šířením křesťanství, které půl druhého tisíce let (od prvního ekumenického koncilu v Nikaji roku 325 až do Velké francouzské revoluce v roce 1789), určovalo cíle, obsah, formy a metody veškeré výchovy a vzdělávání. Po uznání křesťanství státním náboženstvím (313) vzrostla moc církve a kláštery se staly centry vzdělanosti a ekonomického pokroku. Mniši uchovávali a studovali cenné rukopisy a památky starověké vzdělanosti, vychovávali nové kněze a učili rolníky polním pracím, způsobům zpracování kovů, plátna a vlny. Ve středověku vznikají první univerzity. Jako první je zmiňována univerzita v Cařihradě, která po třech letech zanikla. Následovala univerzita v Bologne (odhadovaný vznik roku 1088), dále Oxfordská univerzita (odhadovaný vznik roku 1096) a Sorbona (cca 1160). Sorbona se stala vzorem pro další středoevropské univerzity, včetně univerzity pražské, založené Karlem IV. v roce 1348. Pražská univerzita se dělila na čtyři fakulty: teologickou, právníkou, filozofickou (artistickou) a medicínskou. Všechny

² VACÍNOVÁ, T. *Dějiny vzdělávání od antiky po Komenského*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2009, s. 25. ISBN 978-80-86723-74-7

univerzity měly klíčový význam pro vzdělávání dospělých. Právě tyto univerzity daly základ změn metod pedagogiky dětí a mládeže, oproti metodám používaných při výuce dospělých. Jeden z největších českých učenců své doby, Jan Ámos Komenský (1592- 1670) se zabýval především výchovou dětí a mládeže. Přesto dokázal zcela jasně formulovat nutnost celoživotního vzdělávání: „*První, co si přejeme, je aby tak pilně k plnému lidství mohl být vzděláván ne jeden člověk nebo několik nebo mnoho, nýbrž všichni lidé vespolek i každý zvlášť, mladí i staří, bohatí i chudí, urození i neurození, muži i ženy, zkrátka každý, komu se stalo údělem narodit se člověkem: aby konečně jednou bylo celé lidské pokolení vzděláno po všech věkových skupinách, stavech, pohlaví i národech.*“³

V devatenáctém století se stává vzdělávání dospělých součástí emancipačních hnutí jak národnostních, tak sociálních (buržoazie, inteligence, dělníků, malých a středních rolníků) a feministických. Pro vzdělávání dospělých se ve většině zemí včetně českých, ujal v 19. století název osvěta nebo lidová výchova. Problém je, že „*pojmem osvěta neříká nic jiného, než že ve společnosti existují různé kultury, které si nejsou rovnocenné.*“⁴ Osvěta vyhovovala vládnoucí třídě a elitám různých sociálních hnutí. Nositelé vyšší kultury mají povinnost a oprávnění vzdělávat méně vyspělé vrstvy obyvatelstva. Pro vzdělávání dospělých v Českých zemích bylo výrazným stimulem národní obrození, kdy nositeli osvěty byli vlastenečtí kněží, osobnosti z oblasti vědy a kultury, ochotnické, divadelní, pěvecké a hudební spolky, knihovny, nedělní školy. Začíná se také zavádět přírodovědné vzdělávání a hospodářsko-odborné vzdělávání řemeslníků a zemědělců. Ve druhé polovině 19. století se rozmáhá spolkový život, byla založena Umělecká beseda a hlavně spolek pro veřejné populární přednášky Osvěta. „*Význačné místo v dějinách českého vzdělávání dospělých, měla v devadesátých letech 19. století Dělnická akademie, jejímž spoluzakladatelem byl T.G. Masaryk.*“⁵ Připomenout je nutno i vzdělávací činnost provozovanou v ženských spolcích, která byla považována za nástroj ženské emancipace. První etapa je spojena se jménem Karla Slavoje Amerlinga a později se jménem Vojtěcha Náprstka a jeho Americkým klubem dam. „*Za třicet let činnosti klubu se konalo téměř 500 přednášek z nejrůznějších oborů lidské činnosti – astronomie, medicíny, psychologie, biologie, filosofie, náboženství, historie, literatury.*“⁶ Roku 1899 byly podle anglického vzoru zavedeny univerzitní extenze, sloužící popularizaci vědy a techniky. Vzdělávací činnost

³ WOLF, J. *Jan Ámos Komenský – osobnost dneška*, Praha: Unitaria, 1992, s. 21. 80-900305-6-4

⁴ BENEŠ, M. *Andragogika. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš*, Praha: GRADA, 2014, s. 26. ISBN 978-0-247-4824-5

⁵ Tamtéž s. 29

⁶ LENDEROVÁ, M. *K hříchu i k modlitbě. Žena v minulém století*. Praha: Mladá fronta, 1999, s. 241 ISBN 80-204-0737-5

vyvíjejí spolky jako Sokol, Orel, Svaz dělnických tělovýchovných jednot, Klub českých turistů, Česká společnost pro veřejné zdravotnictví, C. k. vlastenecko-hospodářská společnost, Svaz pěstitelů zemáků a další.

Po vzniku Československa v roce 1918 se stát snaží vzdělávání dospělých rozvíjet, podporovat, koordinovat, do značné míry i kontrolovat a podřizovat státním zájmům. Mimo jiné byly zavedeny povinné kurzy občanské výchovy a povinně měly být zakládány osvětové sbory, každá obec s více než 2000 obyvateli měla povinnost zřídit lidovou knihovnu. Podle dánského, německého a anglického vzoru byly založeny a státem podporovány Lidové vysoké školy, které pořádaly dlouhodobé kurzy a končily maturitní zkouškou. Vzdělávání dospělých koordinoval Svaz osvětový, od roku 1925 Masarykův lidovýchovný ústav. Osvětová činnost byla ovlivněna myšlenkami T. G. Masaryka a k jejím nejvýznamnějším aktivistům patřili: Antonín Matula, sekční šéf ministerstva školství a národní osvěty, Arnošt Bláha, český sociolog, filosof a pedagog a Tomáš Trnka, vedoucí první katedry osvěty na Univerzitě Karlově v Praze. V moderních podnicích se aplikovalo podnikové vzdělávání; na vysoké úrovni byla Baťova škola práce.

Osvětovou činnost přerušila II. světová válka. Po jejím skončení bylo snahou navázat na předválečný stav a 26. 10.1945 vydal Edvard Beneš dekret prezidenta republiky o státní péči osvětové (130/1945 Sb.) Situace se radikálně změnila po komunistickém puči v roce 1948. Veškerá osvětová a výchovná práce musela vycházet z komunistické ideologie a byla pod kontrolou orgánů komunistické strany. Vznikl systém politických škol až po školy vysoké. Komunistickou ideologii šířila i Československá společnost pro šíření politických a vědeckých znalostí, Revoluční odborové hnutí, Svaz československo-sovětského přátelství a další organizace Národní fronty. Zároveň lze pozorovat rozmach všeobecného a profesního vzdělávání dospělých, do kterého byly zapojeny státní školy, skoro 20% studentů středních škol a 40% vysokých škol, byli dospělí studující formou večerního a dálkového studia. Vznikly Závodní školy práce, Podnikové technické školy a Podnikové instituty. Zájmové vzdělávání nabízely především školské instituce (jazykové a umělecké školy) a vzdělávací instituce zřizované orgány místní správy. Určitou zvláštností byl Svazarm, který provozoval především autoškoly, ale také letecký a parašutistický výcvik. „*Období od roku 1948 do roku 1989 se dá označit v oblasti vzdělávání dospělých jako ideologicky zneužívané a deformované, přinášející zároveň určitý funkční systém, především profesního zájmového vzdělávání.*“⁷

⁷BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš, Praha:GRADA, 2014, s. 34. ISBN 978-0-247-4824-5

Tento systém zanikl po roce 1989 a nebyl v plné míře nahrazen. Vzdelávání dospělých se stalo především záležitostí trhu. Přestože hodnota a prestiž vzdělání roste, není dostupná nabídka pro všechny stejná a to se týká i zájmového vzdělávání. Tematicky zaměřené vzdělávání provozují nová sociální hnutí (ekologické, feministické) a rozmáhají se vzdělávací formy zaměřené na vnitřní svět osobnosti, často alternativní a finančně náročné. Výrazným pozitivem je rozvoj podnikového vzdělávání, které se stalo nedílnou součástí personální práce. V posledních desetiletích je ve všech zemích Evropské unie prosazována idea celoživotního učení.

1.2 Proces celoživotního učení, význam vzdělávání dospělých v informační společnosti

Dnes je proces celoživotního učení považován za nástroj, který má vést k dosažení cílů Evropské unie, tj. „*vytvoření sjednocené Evropy s vysokou udržitelnou životní úrovní, vysokou zaměstnaností vyspělé pracovní síly, společnosti inkluzivní, soudržné, společnosti aktivních občanů, kteří se mohou sami individuálně realizovat (srov. A. Memorandum, 2000; Jarvis 2008a; Towards, 1997; White, 1995, aj.)*“⁸ Hlavními principy vzdělávací politiky Evropské unie přitom jsou: kvalita a efektivita, podpora sociální spravedlnosti a soudržnosti, aktivního občanství, kreativity a individuálního rozvoje v celoživotním vzdělávání. Vedle těchto ideálních cílů má potřeba celoživotního vzdělávání důvody zcela pragmatické. Cílem aktivit celoživotního vzdělávání je v tomto pojetí: získávání nových znalostí a kompetencí, zvyšování kvalifikace, rozšiřování kvalifikace a rekvalifikace. Výzkumy realizované v České republice ukázaly, že pragmatické důvody ke vzdělávání jsou méně časté a na prvních dvou místech se umístily důvody jako: „*chci být vzdělaný a vzdělávání mi pomáhá udržet a rozvíjet rozumové schopnosti*“.⁹ Přesto je nutno zdůraznit, že jedním z důsledků globalizace je obrovská konkurence na pracovním trhu a obrovský příliv nových poznatků ve všech oborech lidské činnosti. Úkolem školního vzdělávání na všech úrovních je poskytnout jedincům kompetence pro řešení životních situací ve složitých, rychle se měnících životních podmínkách a přivést je k potřebě celoživotního vzdělávání. Lisabonská smlouva zdůrazňuje přechod ke společnosti založené na znalostech, důležitost zvyšování úrovně vzdělání a přípravy pro život

⁸ POL, M., HLOUŠKOVÁ, L. *Celoživotní učení a vzdělávání dospělých v politických dokumentech*. In: RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIČ, L. (eds.) *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*, Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 10. ISBN 978-80-210-4779-2

⁹ SAK, P., SAKOVÁ, K. *Hodnota vzdělání a místo médií v celoživotním vzdělávání*. In: SAK, P. a kolektiv. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha, Portál, 2007, s. 130. ISBN 978-80-7367-230-0

v informační společnosti, význam celoživotního vzdělávání, prioritu investic do lidských zdrojů (Lisabonská smlouva, 2004). Z Lisabonské smlouvy vycházejí strategické dokumenty týkající se celoživotního vzdělávání přijaté v České republice. V této souvislosti je rozlišováno: vzdělávání formální, vzdělávání neformální a vzdělávání informální. V rámci edukace dospělých se setkáváme se všemi typy vzdělávání.

Formální vzdělávání: probíhá ve školách, případně v dalších vzdělávacích institucích a je vymezeno legislativně. Předem je stanoven jeho cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení. Zahrnuje získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (primárního, sekundárního, terciárního). Někteří lidé se až v dospělosti rozhodnou zvýšit si svoje dosavadní vzdělání o další stupeň a získat o tom platný doklad (často se jedná o požadavek zaměstnavatele pro získání vyšší pracovní pozice). V tom případě se vrací do školních lavic a volí formu dálkového studia, většinou se jedná o středoškolské studium s maturitou a studium vysokoškolské.

Neformální vzdělávání: je realizováno mimo formální školní systém. Je zaměřeno na určité skupiny populace a zajišťují je různé instituce (organizace specializované na vzdělávání dospělých, podniky, kulturní instituce, nadace.) Jeho cílem je především uspokojovat potřeby a zájmy určitých skupin populace a zvyšovat gramotnost obyvatelstva a to: informační, občanskou, ekonomickou, jazykovou a další. Největší zastoupení a význam v oblasti neformálního vzdělávání má podnikové vzdělávání, jemuž se práce věnuje v samostatné kapitole.

Informální vzdělávání: je definováno „jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, z kontaktů. Na rozdíl od formálního či neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované“.¹⁰ Podle této definice se dnes a denně každý z nás účastní procesu informálního vzdělávání a informální učení je jedním z klíčových pojmů vzdělávací politiky Evropské unie. Právě informální vzdělávání umožňuje každému, ve všech fázích života, získávat, doplňovat a obohacovat si své vědění, případně získávat kvalifikaci a kompetence potřebné pro pracovní i osobní život. Problémem ovšem je, jak uplatnit výsledky informálního učení na pracovním trhu, případně v rámci formálního vzdělávání. Určitým řešením může být složení zkoušek a prokázání znalostí či dovedností za účelem získání certifikátu, aniž by se zkoumalo, kde a jakým způsobem jedinec své znalosti či dovednosti nabył, což ovšem nejde

¹⁰ *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*, 2003, Praha: MPSV ČR, 2003, s.51. (on line citováno 11. 12. 2014)

uplatňovat ve všech oborech. V posledních letech Evropská unie a její členské státy hledají cesty, jak zhodnocovat výsledky neformálního a informálního vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání dospělých. V České republice upravuje na národní úrovni zhodnocování informálního a neformálního vzdělávání Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Skutečností ovšem je, že zdaleka ne všechny znalosti získané informálním učením lze ocenit nějakým certifikátem. Podle platného zákona mohou certifikáty dosáhnout úrovně středoškolského vzdělání, netýkají se vzdělání vysokoškolského. Poznatky z výzkumů ukazují, že zájem o informální vzdělávání souvisí s formálním vzděláním jedince, nejvíce aktivní jsou v tomto směru vysokoškoláci a jedinci s vyšším středním vzděláním.

1.3 Požadavky na vzdělávání dospělých v 21. století

Zájem o jednotlivé formy vzdělávání dospělých je přirozeně diferencovaný. Největší zájem je o klasické formy vzdělávání realizované prostřednictvím lektora. Na druhém místě je televizní vzdělávání, následované e-learningem. Pokud budeme sledovat aktivity v rámci celoživotního učení, je na prvním místě studium odborné literatury. V rámci celoživotního vzdělávání má nezastupitelné místo další profesní vzdělávání realizované nejčastěji formou klasických vzdělávacích kurzů a na druhém místě prostřednictvím e-learningových programů. V dnešní době se často využívá kombinace obou. Profesní vzdělávání zajišťuje zaměstnavatel a existují firemní kurzy pořádané středními a vysokými školami či profesními vzdělávacími agenturami. Cílem aktivit v rámci podnikového vzdělávání je především:

- „získání nových konkrétních dovedností, znalostí a kompetencí
- zvýšení kvalifikace
- rozšíření kvalifikace
- rekvalifikace“¹¹

Informační společnost vyžaduje vysokou míru komputelizace a ta je spojena s elektronickým vzděláváním – e-learningem. Právě e-learning je dnes jedna z největších předností počítače a internetu. Definice e-learningu se pohybuje od nejvolnější podoby „vzdělávání, které využívá informační a komunikační technologie, až k systémovému pojetí, jež vyžaduje pedagogicky a

¹¹ SAK, P., SAKOVÁ, K. *Hodnota vzdělávání a místo médií v celoživotním vzdělávání*. In: SAK, P. a kolektiv. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha, Portál, 2007, s. 135. ISBN 978-80-7367-230-0

*didakticky připravený kurz, připravený tutoriál, virtuální třídu s komunikací mezi žáky a tutorem, sebeevaluaci a závěrečnou evaluaci zakončenou certifikátem.*¹²

Bez ohledu na šíři pojetí se elektronické učení stalo plnohodnotnou součástí vzdělávacího systému a preferuje je především mladší generace. S užíváním e-learningu souvisí důraz na počítačovou gramotnost. V současné době lze hovořit o základní nasycenosti české populace informační technikou; počítače předstihly ve vybavení domácností knihovny a v posledních letech stoupla vybavenost osobními počítači i u nejstarší generace, jakož i možnost připojení k internetu. Vybavenost počítači je základním předpokladem komputeryzace společnosti, na ni ovšem musí navazovat schopnost tyto počítače používat. Čím vyšší podíl populace umí nové komunikační technologie používat, tím víc naplňujeme vizi informační společnosti. Počítačovou gramotnost chápeme jako kompetence k ovládnutí a využívání osobního počítače a je považována za součást informační gramotnosti. Určitým paradoxem je, že většina populace získává počítačové kompetence vlastní aktivitou, většinou metodou pokusu a omylu. Zároveň to dokládá velkou schopnost české populace osvojit si nejnovější poznatky v rámci informálního vzdělávání. V současné době se odborníci shodují na tom, že je česká populace vybavena základními kompetencemi k využívání výpočetní techniky. Složitější problém je, zda je v české populaci v dostatečné míře zastoupena informační gramotnost, jako schopnost vyhodnocovat informace, bránit se vědomé i skryté manipulaci, umět oddělit podstatné informace od nepodstatných až lživých. V podmínkách učící se společnosti musí být položen důraz na formativní charakter vzdělávání, ve kterém nejde o kumulování poznatků, ale o jejich smysluplné využívání. Stranou pozornosti nesmí zůstat ani otázky týkající se humanizace vzdělávání a uplatňování komplexního antropologického přístupu. Rozvoj informačních technologií a komputeryzace společnosti vytvářejí oprávněné obavy o dehumanizaci světa a o potlačování individuálních vlastností, pluralitních názorů a svobody člověka vůbec.

¹² SAK, P., SAKOVÁ, K. *Nové informační a komunikační technologie ve vzdělávání*. In: SAK, P. a kolektiv. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha, Portál, 2007, s. 148. ISBN 978-80-7367-230-0

2. Andragogika jako vědní obor

2.1 Předmět a interdisciplinární charakter andragogiky

Vědní obor, který se zabývá edukací dospělých a je součástí systému sociálních věd, se nazývá andragogika. Předmětem andragogiky je učící se dospělý člověk (biologicky, psychicky, sociálně a ekonomicky zralý) a andragogika zkoumá sociální souvislosti tohoto učení. Ve svých počátcích zkoumala andragogika zejména proces organizovaného učení, dnes je její záběr širší a dotýká se veškeré edukační reality dospělých. Andragogika zkoumá jak teorii a praxi vzdělávání dospělých, tak oblast poradenství a péče o dospělé jedince. *Ve středu zájmu andragogiky je i samotná osobnost (a její motivace, schopnosti a dovednosti) účastníka edukačního procesu (student, účastník kurzu, nezaměstnaný, zaměstnanec vyslaný na školení), prohlubování kvalifikace, pracovně neaktivní jedinec-viz subdisciplína geronagogika) a osobnost toho, kdo tento edukační proces vede či řídí (lektor, učitel, kouč, školitel, specialista lidských zdrojů, konzultant, pracovník kultury, sociálních a veřejných služeb, poradce, manažer).*¹³

Subdisciplínou andragogiky je andragogická didaktika a andragogika též zkoumá sociálně psychologické aspekty učení a vzdělávání. *„Zatímco v minulosti preferovala andragogika pojem vzdělávání, v posledních letech se stává hlavním andragogickým pojmem „učení se dospělých“.*¹⁴ Preference pojmu učení má jasné sociální, kulturní, ekonomické a politické důvody a vychází z faktu, že za svou kvalifikaci a kompetence nese odpovědnost sám člověk a nikoli nějaká vzdělávací organizace či instituce. Zatímco do 80. let minulého století bylo preferováno institucionalizované učení ať formální či neformální, dnes je kladen důraz na informální učení. Vedle individuálního učení existuje kooperativní učení v pracovních kolektivech a v rámci podniků se vytvářejí podmínky podporující učení (projekt učící se organizace). Podle Milana Beneše se pojem „učení“ dá v andragogice určit následovně. *„Andragogika se snaží převést životní problémy jednotlivce a společnosti na problémy řešitelné učením.“*¹⁵ Učení musí být vždy zaměřeno na nějaká témata, musí mít odpovídající obsah. Andragogika vytváří komunikaci podporující učení a řeší vztah mezi tématy a učením.

¹³ VETEŠKA, J., TUREČKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada2008, s. 18. ISBN 978-80-247-1770-8

¹⁴ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš, Praha:GRADA, 2014, s. 17. ISBN 978-0-247-4824-5

¹⁵ Tamtéž s. 18

Tabulka č. 1 Andragogické pojetí učení

Učení	<i>zaměřené na zvládnání životních problémů a situací</i>
Andragogické intervence	<i>převedení problémů na témata učení (účely, cíle) zajištění na témata zaměřené komunikace mezi vyučujícím a učitím se a mezi učitými se využití adekvátních metod a forem</i>

Zdroj: BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš, Praha:GRADA, 2014, s. 18

Zároveň hledá andragogika vhodné formy a metody motivující a umožňující vlastní proces učení. „*Učení, témata, komunikace a hledání cest a metod, jak žádané procesy učení zajistit, tvoří v andragogice jeden celek, který umožňuje i autonomii andragogiky a možnost rozlišení od ostatních sociálních věd*“.¹⁶ V andragogice se často operuje s pojmy jako kvalifikace a kompetence. Výše zmiňovaný autor definuje kvalifikaci jako „*vztah člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami*“.¹⁷ V tomto pojetí existuje přímý vztah mezi kvalifikací a pracovním místem. Kvalifikace je výsledkem odborné profesní přípravy a zahrnuje znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje, pracovní návyky, které jsou potřebné k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti. V české legislativě je pojem kvalifikace a kvalifikační standard vymezen v zákonu č. 179/2006 Sb., který stanovuje Národní soustavu kvalifikací.

Širší význam než kvalifikace má dnes často používaný pojem kompetence, který odpovídá standardnímu evropskému názvosloví v oblasti práce s lidskými zdroji a zahrnuje jak vědomosti, schopnosti, dovednosti, tak postoje a hodnoty. „*Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost*“.¹⁸ V odborné literatuře se zpravidla rozlišují kompetence **odborné, sociální a metodické**.

¹⁶ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš, Praha:GRADA, 2014, s. 18. ISBN 978-0-247-4824-5

¹⁷ Tamtéž s. 19

¹⁸ VETEŠKA, J., TUREČKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: GRADA, 2008, s. 27. ISBN 978-80-247-1770-8

„K odborným kompetencím patří:“

- *všeobecné, odborné a další odborné vzdělávání;*
- *při výkonu pracovní činnosti získané kompetence;*
- *obecné odborné kompetence – jazykové znalosti, práce na PC, pracovní právo atd.;*
- *specifické znalosti a pracovní techniky.*

K sociálním kompetencím patří zvládnání:

- *sociálních interakcí;*
- *komunikačních strategií;*
- *konfliktů;*
- *kooperací;*
- *moderace;*
- *atd. dnes např. interkulturního prostředí ve firmě.*

Pod metodickými kompetencemi se rozumí např.

- *schopnost vyhledávat a zpracovávat informace;*
- *úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení;*
- *určitá soudnost a schopnost úsudku;*
- *řešení problémů vedení projektů;*
- *obecné pracovní techniky jako management času.¹⁹*

Kromě výše zmiňovaných kompetencí používá andragogika další pojem a to pojem **sebekompetence**. Zahrnuje schopnost posuzovat vlastní jednání, schopnost učit se z vlastního popudu, životní energii, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomí atd. Patří sem i profesní etika a hodnotová orientace jedince. Andragogika používá řadu pojmů, které jsou předmětem různých vědních disciplín. Základní přehled je uveden v tabulce č.2.

¹⁹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš, Praha:GRADA, 2014, s. 20. ISBN 978-0-247-4824-5

Tabulka č. 2. Základní andragogické pojmy

	Učení se dospělých	
pojem	orientace na:	příslušné disciplíny
vzdělávání	kulturu	<ul style="list-style-type: none"> • andragogika • vědy o výchově
kvalifikace	povolání	<ul style="list-style-type: none"> • profesní andragogika • ekonomie
kompetence	hospodářství <i>(v pojetí vzdělávací politiky částečně i občanskou společností)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • psychologie • psychologie práce • management lidských zdrojů • aplikovaná andragogika <i>(částečně sociologie a politologie)</i>

Zdroj: BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš, Praha:GRADA, 2014, s. 19

Jako každá věda se andragogika interně strukturuje a vytváří systém andragogických disciplín, které lze rozčlenit na základní a aplikované. K základním teoretickým disciplínám se řadí: obecná andragogika, komparativní andragogika, dějiny andragogiky a androdidaktika. Mezi aplikované potom: personální andragogika, sociální andragogika, speciální andragogika a kulturní andragogika, případně gerontagogika.

Obecná andragogika se zabývá koncepcemi a představami o základních jevech, procesech a činitelích andragogiky. V určité míře vyjadřuje i filozofii vzdělávání dospělých. V posledních letech vzniklo v České republice v oblasti obecné andragogiky mnoho kvalitních teoretických prací a je akreditovaným studijním oborem na vysokých školách. Andragogika spolupracuje s dalšími vědními obory a využívá jejich poznatků jako psychologie, pedagogika, sociologie, sociální psychologie, filozofie, antropologie, teorie managementu, personalistika a další.

Komparativní andragogika se zabývá popisem, srovnáním a hodnocením vzdělávacích systémů v různých zemích. V České republice (na rozdíl od jiných zemí včetně Slovenska) není zatím příliš rozvíjena, přestože může poskytnout řadu podnětů pro domácí

system vzdělávání dospělých. Významné postavení má mezinárodní společnost pro komparativní andragogiku „*Internacional Society for Comparative Adult Education*“.²⁰

Dějiny andragogiky se věnují historickému vývoji teorií, idejí, metodologií a koncepcí vzdělávání dospělých od antiky po současnost. V České republice není samostatně rozvíjena a musí vycházet z poznatků dějin pedagogiky, zatímco v jiných zemích je součástí andragogických výzkumů. Při přípravě předkládané práce se například nepodařilo vyhledat poznatky ohledně vzdělávání dospělých v rámci německých spolků a organizací v období Rakousko-Uherska a 1. republiky.

Andragogická didaktika představuje didaktickou teorii učení dospělého. Její významný představitel v českém prostředí Josef Mužík ji charakterizuje jako „*teorii výuky dospělých, tj. vyučování na straně lektora a učení na straně účastníka.*“²¹ Vzhledem k jejímu významu v rámci podnikového vzdělávání jí je věnována samostatná podkapitola.

Mezi aplikované disciplíny patří potom: personální andragogika, sociální andragogika, speciální andragogika a kulturní andragogika, případně gerontagogika.

2.2 Principy a cíle andragogiky

Zatímco základní vzdělání je povinné a děti se učit musí, dospělí se učit mohou, ale nemusí. Rozhodující je, aby k učení získali potřebnou motivaci, která u nich probudí energii k učení. Motivace je psychologický proces, který vychází z vnitřní a vnější situace jedince. Hlavním zdrojem jsou především lidské potřeby. Člověk je tvor zároveň biologický a společenský a zdrojem jeho motivací jsou jak biologické potřeby, tak potřeby sociální a kulturní. Tradičně je uváděna Maslowova teorie hierarchie potřeb. Maslow řadí lidské potřeby do 5 hierarchicky uspořádaných skupin. Tj. „*Hierarchy of Needs Theory*“

1. *fyzilogické potřeby*
2. *potřeba existenční jistoty a bezpečí*
3. *potřeba sociální sounáležitosti*
4. *potřeba uznání osobnosti, uspokojení z práce*
5. *potřeba seberealizace*“.²²

²⁰ PRŮCHA, J. *Mezinárodní komparace vzdělávání dospělých*. In: Srovnávací pedagogika. 2. aktuální vydání, Praha: Portál, 2012, s.209-224. ISBN 978-80-262-0191-5

²¹ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, Praha: CODEX BOHEMIA, 1998, s.7. ISBN 80-85963-52-3

²² Abraham Maslow (1908-1970) americký psycholog a univerzitní profesor. Teorii publikoval v práci „*Motivacion and Personality*“ v roce 1954.

Nejprve musí být uspokojeny nižší potřeby, aby se aktuálními staly potřeby vyšší. Platí, že nižší potřeby nezmizí a za určitých změněných podmínek se mohou stát i dominantními. Limitujícím faktorem účastníka vzdělávacího procesu je jeho schopnost učit se. Na schopnost učit se působí následující faktory:

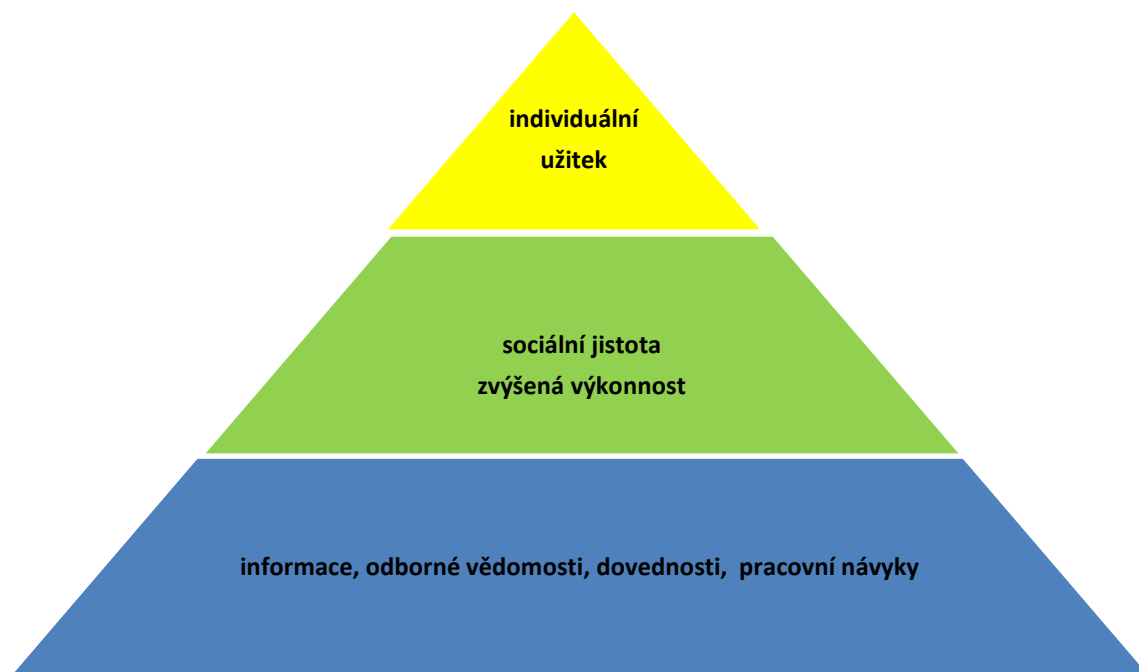
- „*vůle k učení (intenzita a ochota k učení);*
- *uvědomělost (síla podnětů k učení);*
- *kapacita intelektu (přijetí a zpracování informací);*
- *lehkost nebo obtížnost učení (rychlost s jakou se učební látka osvojí);*
- *trvanlivost učení (schopnost vybavit si učivo v určité chvíli a v určitých souvislostech)*“²³

Vedle individuálních faktorů ovlivňují ochotu člověka se dále vzdělávat faktory sociální jako:

- společenské klima a společenský rámec ve vztahu k učení
- epochální témata a výzvy
- okolí a vztahy

Hierarchická struktura motivace k učení podle Josefa Mužíka je uvedena na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 : Pyramida motivace učení



Zdroj: MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, Praha: CODEX BOHEMIA, 1998, s.12

²³ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, Praha: CODEX BOHEMIA, 1998, s.13. ISBN 80-85963-52-3

Andragogika se zabývá komplexně andragogikou realitou tj. podle Průchy „*všemi prostředími a situacemi, v nichž jsou začleněny dospělé subjekty do nějakých procesů edukace (učení a vzdělávání) a v nichž se používají nějaké edukační konstrukty a vznikají nějaké vzdělávací výsledky a efekty.*“²⁴

Podle Beneše se jedná o následující 4 roviny:

- „*Z hlediska makrosociálního vývoje se andragogika zaměřuje na výzkum sociálních, kulturních, politických, ekonomických a technologických struktur a změn pro vzdělávání a učení se dospělých. Jedná se o otázky jako ekonomické a společenské funkce vzdělávání dospělých, vývoj kvalifikační struktury, sociální stratifikace, latentní (ideologické) funkce vzdělávání dospělých, vzdělávání dospělých jako intervenční mechanismus při řešení společenských krizí, např. nezaměstnanosti nebo migrace atd.*
- *Další rovinu tvoří institucionální a organizační zázemí vzdělávání dospělých. Jedná se například o otázky institucionalizace a struktur, možnosti realizace andragogických cílů v různých organizacích, byrokratizace a profesionalizace nebo privátního, veřejného a komerčního vzdělávání dospělých.*
- *Z hlediska interakcí, didaktiky a metodiky se andragogika zabývá analýzou procesů organizovaného učení, dále například vztahem afektivního a kognitivního, skupinového a individuálního, intencionálního a zkušenostního učení.*
- *Na individuální úrovni jde především o tvorbu identity, o možnost plánovat vlastní vzdělávací cestu, vztah k životním problémům atd.*“²⁵

Jak je z výše uvedeného patrné, tvoří edukační realitu rozsáhlý komplex problémů, které do budoucna vyžadují samostatný výzkum. Empirický výzkum v oblasti andragogiky se v současné době zaměřuje zejména na základní složky edukační reality a to na:

- *„Prostředí, v nichž probíhají edukační procesy dospělých subjektů.*
- *Subjekty, které jsou v edukačních procesech účastny.*
- *Vstupní determinanty, jež stojí na počátku všech edukačních procesů.*
- *Procesuální determinanty, tj. vlastnosti realizace konkrétních edukačních procesů.*
- *Produkty edukačních procesů projevující se jako výsledky a efekty edukace.*“²⁶

²⁴ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*, Praha: GRADA, 2014 s. 19. ISBN 978-80-262-0191-5

²⁵ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. Rozšířené a aktualizované vydání Beneš, Praha:GRADA, 2014, s. 55-56. ISBN 978-0-247-4824-5

²⁶ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: GRADA, 2014 s. 26. ISBN 978-80-262-0191-5

2.3 Andradidaktické formy a metody

V určitém zjednodušení lze konstatovat, že z didaktického pohledu je hlavním cílem vzdělávání dospělých formování trvalých změn v myšlení, chování a jednání jedince. Aby k těmto změnám došlo, musí být učení dospělých racionální a efektivní. Vzdělávání dospělých je zprostředkovatelem mezi dvěma systémy: systémem „člověk“ a systémem „vědění“. Proces předávání poznatků (vyučování a učení) probíhá zpravidla v rámci určitého organizačního rámce a standardně jsou uváděny čtyři základní didaktické formy:

- Přímá výuka.
- Kombinovaná výuka.
- Korespondenční vzdělávání.
- Terénní vzdělávání.

Přímá výuka je klasická výuka, při které dochází k přímému fyzickému kontaktu lektora s účastníky. Klíčovou postavou je lektor a dodnes se jedná o nejefektivnější formu učení. Může se jednat jak o jednorázovou akci, tak o dlouhodobější kurz.

Kombinovaná výuka spojuje lekce (zpravidla semináře) vedené lektorem a individuální studium. Úspěšnost této formy studia je podmíněna zainteresovaností účastníka studia a kvalitou učebních materiálů. Aby mohla být účinnost studia posouzena, konají se v jeho průběhu výcvikové semináře a zpravidla končí závěrečným seminářem.

Korespondenční výuka probíhá v případech, kdy je účastník vzdělávání odloučen od lektora zeměpisnou vzdáleností. Komunikace mezi účastníkem a lektorem probíhá jednak prostřednictvím studijních materiálů, jednak pomocí zkušebních testů zadávaných lektorem, případně je doplněna konzultacemi. V dnešní době se podoba tohoto typu vzdělávání změnila díky nástupu nových informačních technologií a korespondenční učení se transformovalo v e-learning.

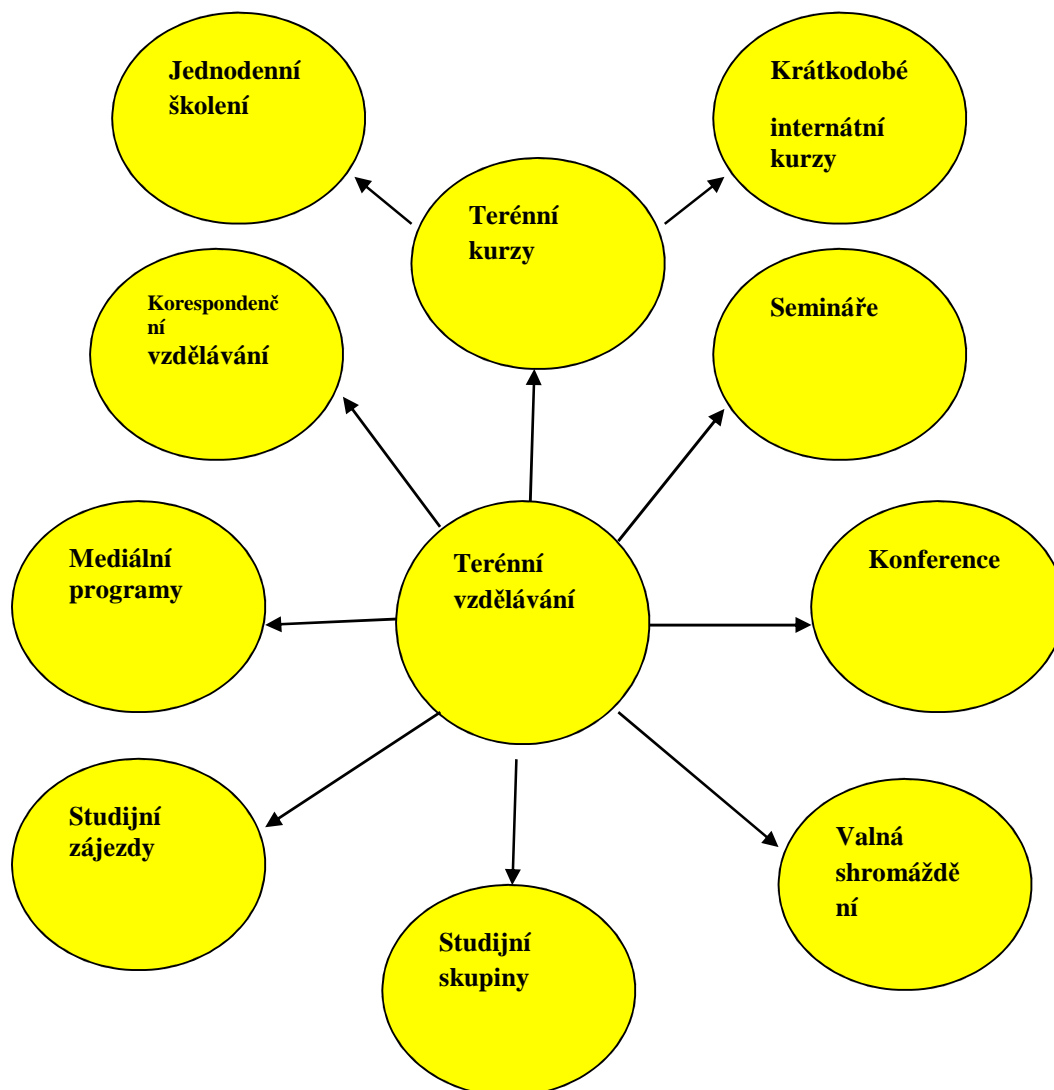
Terénní vzdělávání (field education) zahrnuje všechny prvky předchozích forem (tj. přímé výuky, kombinovaného a korespondenčního vzdělávání), ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích institucí. Přesto však nejsou vzdělávací instituce z procesu terénního vyučování zcela vyloučeny. V některých případech pořádají vzdělávací kurzy zejména dlouhodobé, případně řídí a lektorsky zajišťují různé vzdělávací aktivity jiných subjektů.

Terénní kurzy zahrnují dvě základní skupiny aktivit a to:

- jednodenní školení
- krátké kurzy (někdy internátní).

Dále sem patří akce jako: semináře, konference, studijní skupiny, korespondenční kurzy, mediální programy, studijní zájezdy.

Obrázek č. 2: Terénní vzdělávání



Zdroj: MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, Praha: CODEX BOHEMIA, 1998, s.135

Ve výuce dospělých se požívají jak klasické školské metody, tak metody moderní, založené na nových poznatcích teorie učení. Jaroslav Mužík dělí didaktické metody používané ve výuce dospělých na tři skupiny: teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Vedle stále využívaných klasických metod, které se uplatňují jak v profesním, tak zájmovém vzdělávání,

se stále častěji a to především v rámci podnikového a manažerského vzdělávání, využívají metody, které předpokládají aktivní účast účastníka vzdělávacího procesu. Využívá se především projektové učení, e-learning a speciální techniky vyvinuté pro vzdělávání manažerů. Uvedené didaktické metody jsou využívány jak v rámci formálního, tak neformálního vzdělávání, specifické metody používají jedinci při informálním vzdělávání.

Tabulka č. 3: Rozdělení didaktických metod

Teoretické	Teoreticko- praktické	Praktické
Klasická přednáška Přednáška ex katedra Přednáška s diskusí Cvičení Seminář	Diskusní metody Problémové metody Programovaná výuka Diagnostické a klasifikační metody Projektové metody	Instruktáž Coaching (mentoring, counseling) Asistování Rotace práce Stáž Exkurze Létající tým
V učebně	V učebně	Na pracovním místě

Zdroj: MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, Praha: CODEX BOHEMIA, 1998, s. 151

Současná andragogika využívá především poznatků psychologie a sociologie. Z poznatků psychologie vycházejí nové metody vyučování aplikované v rámci vzdělávání dospělých. Sociologie poskytuje andragogice návod, jak chápat vzdělávání a učení jako součást socializace člověka. V současné době je didaktika dospělých, více než jako nauka o vyučování, chápána jako schopnost reflektovat situaci učení. Od sedmdesátých let 20. století se rozlišuje makrodidaktika, která se zabývá plánováním programů (vzdělávací nabídky) v souvislosti s cílovými skupinami a vzdělávacími zájmy, i ekonomickými, vlastní organizace. Patří sem marketing, kalkulace, výběr lektorů, poradenství, porovnání s konkurencí, zohlednění stavu trhu, finanční kalkulace, rozhodnutí o možné certifikaci. Kromě toho také určení cílů náročnosti, organizačních forem a metod, míst určení, pomůcek a médií. Mikrodidaktika se zaměřuje na vlastní vzdělávací proces a je především záležitostí lektorů a vedoucích kurzů.

3. Podnikové vzdělávání

3.1 Rozvoj lidských zdrojů, lidský kapitál

Klíčovou otázkou současného managementu je řízení lidí. Klasik teorie managementu Michael Armstrong do řízení lidí zahrnuje dvě kategorie činností odehrávajících se v organizaci a to:

- řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“²⁷ Systém řízení lidských zdrojů zahrnuje: **filozofii lidských zdrojů** (klíčové a zastřešují hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí), **strategii lidských zdrojů** (směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít), **politiku lidských zdrojů** (zásady, jak mají být hodnoty, principy a strategie uplatňovány), **procesy v oblasti lidských zdrojů** (formální postupy a metody), **praxi v oblasti lidských zdrojů** (neformální přístupy), **programy v oblasti lidských zdrojů** (nástroje umožňující realizaci strategií, politiky a praxe podle plánů).

S řízením lidských zdrojů je propojeno řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál definovali Bontis. a kol. (1999) následujícím způsobem: *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno- zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“²⁸*

Cílem každé organizace je zvyšování výkonu, což vyžaduje podporu rozvoje pro firmu specifických znalostí a dovedností, tedy lidského kapitálu. Součástí řízení lidských zdrojů je řízení procesů učení probíhajících v organizaci (vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí). V praxi se někdy zaměňují pojmy řízení lidských zdrojů a personální práce. Výstižné rozlišení těchto pojmů podává Josef Koubek, který rozlišuje tři vývojové fáze

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

²⁸ Tamtéž s. 31

personální práce, které jsou dnes v praxi součástí činnosti podnikových personálních oddělení (dnes často HR oddělení). Jedná se tyto činnosti:

- personální administrativa
- personální řízení
- řízení lidských zdrojů

Personální administrativa je historicky nejstarší pojetí personální práce, v rámci kterého byla vykonávána především administrativa spojená se zaměstnáváním lidí. Dodnes je nutnou složkou personální práce a je ke škodě věci, že existují organizace, které se omezují pouze na tuto nezbytnou činnost.

Personální řízení je koncepce, která se uplatňovala v podnicích s dynamickým a progresivním vedením již před druhou světovou válkou. V rámci konkurenčního boje se ukázalo, že velký vliv na zvyšování produktivity práce má kvalitní pracovní kolektiv podniku a proto se začal klást důraz na kvalitu pracovní síly. Vznikly personální útvary, zaměstnávající profesionální personalisty, kteří se zabývali přijímáním a rozmísťováním pracovníků, hospodařením s pracovní silou a zvyšováním její kvalifikace. Příkladem takového podniku v českém prostředí byla firma Tomáše Bati. Po roce 1949, v době komunistické diktatury bylo personální řízení značně deformováno a nahrazeno tzv. „kádrovou prací“. K renesanci personální práce dochází po roce 1989, kdy k nám začínají pronikat nové trendy aplikované v západních zemích od padesátých a šedesátých let.

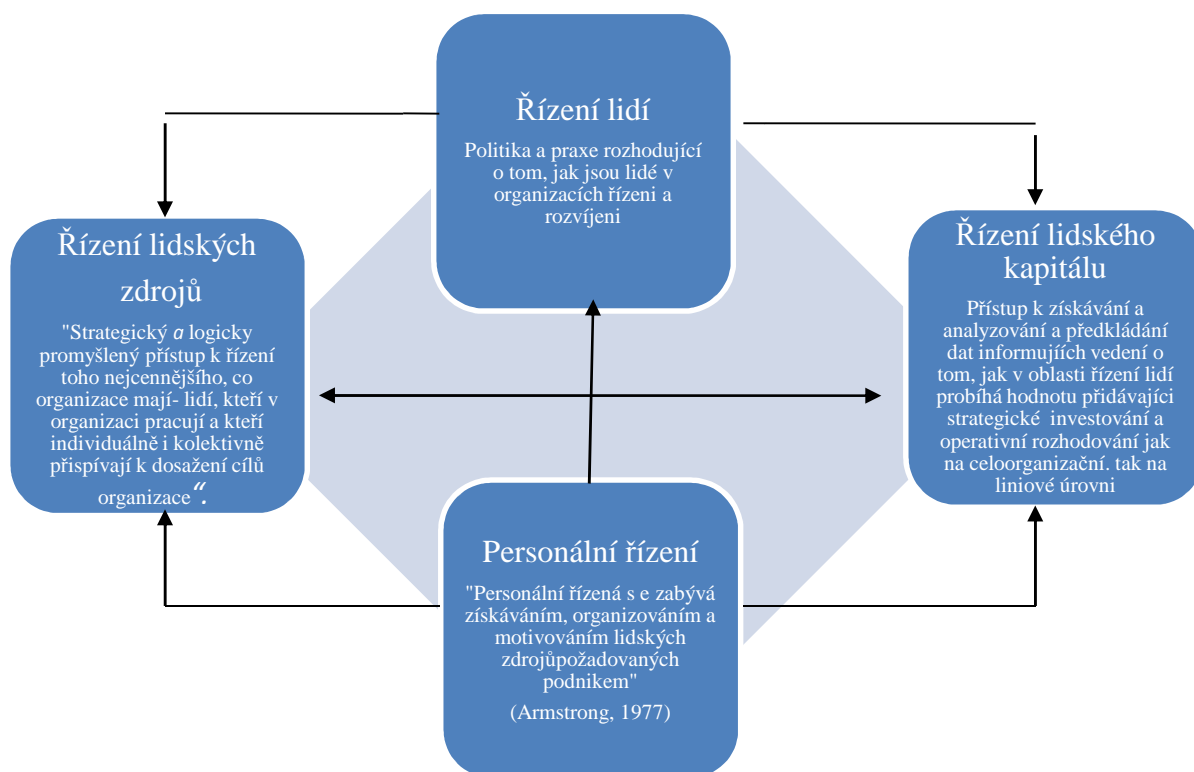
Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce. Důraz je kladen na vedení lidí ze strany manažerů a lidská pracovní síla je chápána jako nejdůležitější nástroj výrobního procesu. Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění stoupající výkonnosti organizace. K tomu je zapotřebí:

- „Dosadit správné lidi na správná místa“ a zvyšovat jejich kompetence tak, aby dostali měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimálně využívat pracovních sil v organizaci a to jak pracovní doby, tak kvalifikace pracovníků.
- Zavést efektivní způsob formování pracovních týmů a řízení lidí (procesní řízení, leadership).
- Zajistit osobní a sociální rozvoj pracovníků (rozvoj jejich kompetencí, umožnění pracovní kariéry, pozitivní motivace, uspokojování materiálních i nemateriálních potřeb

pracovníků organizace a vytváření příznivého pracovního prostředí jako součásti firemní kultury).

- Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou image organizace (Public relations).

Obrázek č. 3 : Vztah mezi pojetím řízení lidí



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, s. 26

American Society for Training and Development, formulovala současné úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů takto:

1. „Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.“²⁹

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 19. ISBN 978-80-7261-168.3

Nejvýznamnějším nástrojem k naplňování těchto požadavků je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Je namístě, aby organizace identifikovaly potřeby vzdělávání s ohledem na plán budoucího rozvoje, stanovily kariérní plány pracovníků, umožňovaly pracovníkům další vzdělávání a v případě potřeby toto vzdělávání samy organizovaly, jakož i hodnotily jeho výsledky a účinnost.

3. 2 Učení probíhají v organizaci a učící se organizace

Teorie učení v organizaci se týká toho, jak se lidé v organizaci učí. Učení probíhající v organizaci definovali Eásterby- Smith a Araujo (1999) jako „*účinný postup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní i externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat*“.³⁰ Učení v rámci organizace vede k získávání nových znalostí, úhlů pohledu, nových metod a postupů. Proces učení v organizaci je složitý proces zahrnující tři fáze:

- znalosti získané z bezprostřední zkušenosti či bezprostředního zážitku;
- znalosti získané ze zkušenosti jiných;
- znalosti získané z paměti organizace.

M. Armstrong uvádí pět principů učení probíhajícího v organizaci, které definovala Harissonová (1997):

1. „*Potřeba silné a pevně sklobené vize organizace sdělované a neustále zdůrazňované všem pracovníkům za účelem zvýšení vědomí potřeby strategického myšlení na všech úrovních.*

2. *Potřeba vytvořit strategii odpovídající této vizi, která bude nejen silná, ale také časově neomezená, jednoznačná a jasná. To podnítí k hledání spíše širšího než užšího okruhu strategických možností, zvýší míru myšlení v širších souvislostech a bude pracovníky orientovat k tomu, aby vytvářeli nové znalosti.*

3. *V rámci této vize a těchto cílů jsou hlavními faktory usnadňujícími učení probíhající v organizaci častý dialog, komunikace a konverzace.*

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 447. ISBN 978-80-247-1407-3

4. Je důležité soustavně podněcovat lidi, aby se zamýšleli nad tím, co považují za dané a zaručené.

5. Je důležité vytvářet klima přispívající k učení a k inovacím. Je důležité vytvářet klima přispívající k učení a k inovacím.³¹

Definice učící se organizace

Senge (1990) definoval učící se organizaci jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.³² Existuje celá řada dalších definic učící se organizace, ale všechny se shodují v tom, že zdůrazňují soustavné učení všech členů organizace a schopnost transformace. Millera Stewart (1999) uvádějí následující rysy učící se organizace:

- „strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny;
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání;
- jednotlivci, skupiny a celá organizace se nejen učí, ale také se učí, jak se učit;
- informační systémy technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole;
- existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí;
- tyto různé stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek.³³

Idea učící se organizace byla podrobena odborné kritice za určitou nejasnost, důraz na učení zaváděné organizací, nikoli na rozvíjení lidského potenciálu organizace a za ideu, že organizace jsou samy schopny zajistit veškeré učení, což v praxi není realizovatelné. Přesto ji lze považovat za inspiraci pro zvýšení významu rozvoje znalostí, tj. zlepšení procesů učení v rámci organizace, včetně zkvalitnění podnikového vzdělávání. Způsoby, jak se lidé v organizaci učí, jsou různé, tak jako je různá motivace lidí, proč se učí. Aby učení bylo

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 449- 450. ISBN 978-80-247-1407-3

³² Tamtéž s. 450

³³ Tamtéž s. 451

efektivní, musí organizace vytvářet prostředí, které pozitivně motivuje zaměstnance k vlastnímu rozvoji a tím i k učení.

3.3 Podnikové vzdělávání jako organizovaná činnost

3.3.1 Poslání podnikového vzdělávání

Základní vlastností moderní společnosti je změna. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka jako pracovní síly se neustále mění a aby byl člověk zaměstnatelný, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat o nové poznatky. Úspěšné podnikání, stejně jako úspěšnost jakékoli organizace, závisí na schopnosti flexibility a přizpůsobení se změnám. Zvyšování kompetencí pracovníků patří v každé organizaci k nedůležitějším úkolům personální práce. Nestačí tradiční vzdělávací aktivity jako byl zácvik nových pracovníků, doškolování a přeškolení, ale jde o rozvojové aktivity, které převyšují kvalifikační požadavky místa, které pracovník v současné době zastává a zároveň jde i o formování osobností pracovníků, včetně jejich hodnotové orientace tak, aby odpovídala firemní kultuře. Východiskem pro stanovení vzdělávacích programů musí být strategické cíle organizace, které určí jaké znalosti a dovednosti budou potřebné k jejich naplnění. Strategickým cílem může být např. zvýšení produktivity práce, zahájení výroby nových výrobků či poskytování nových služeb, zlepšení úrovně služeb dosavadních či lepší využití informačních či jiných technologií. Vzdělávací programy proto musí specifikovat, jakým způsobem přispějí k naplňování těchto cílů. Armstrong doporučuje provést analýzu nákladů a přínosů, které přinese konkrétní vzdělávací aktivita, pokud možno v kvantitativní podobě, které přesvědčí vrcholový management o výhodnosti investic do vzdělání. Zároveň uvádí tyto argumenty ve prospěch investic do vzdělávání:

- *„zlepšují individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity;*
- *přitahují vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízejí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zvyšující úroveň jejich schopností zlepšující jejich dovednosti umožňují jim dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměny a funkčního postupu v organizaci;*
- *nabízejí dodatečné nepeněžní odměny (příležitost k růstu a kariéře) v rámci politiky celkového odměňování*
- *zlepšují organizační flexibilitu tím, že rozšiřují okruh dovedností pracovníků (víceoborová kvalifikace)*

- zvyšují oddanost pracovníků tím, že je vedou k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli organizace
- pomáhají při řízení změny tím, že zvyšují porozumění pro důvody změny a vybavují lidi znalostmi a dovednostmi, které potřebují, aby se přizpůsobili novým situacím;
- vybavují liniové manažery dovednostmi, potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;
- pomáhají vytvářet pozitivní kulturu v organizaci; například tu, která je orientována na zlepšování výkonů
- zabezpečují vyšší úroveň služeb pro zákazníky;
- minimalizují náklady vzdělávání (redukuje délku křivek učení)³⁴

Cílem vzdělávací politiky v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné pracovníky, kteří zajistí jak současné tak budoucí potřeby organizace. Dalším úkolem je motivovat pracovníky, aby byli připraveni a ochotni se vzdělávat a za svoje vzdělávání převzali osobní odpovědnost. V moderním managementu existuje celá řada dalších teorií. Vodáček, Vodáčková (2009) uvádějí „*teorie dvou faktorů amerického psychologa Fredericka Herzberga, která vznikla na přelomu 50. a 60. let.*“³⁵ Teorie dvou faktorů vznikla na základě empirického výzkumu realizovaného v Pittsburgu, kdy na otázky ohledně příčin ovlivňujících chování lidí odpovídalo více než 200 stovky ekonomických a technických pracovníků. První skupinu těchto faktorů označili jako: „*motivátory* („*motivators, popř. satisfiers*“) a druhou *hygienické faktory* („*hygiene factors*“, popř. „*maintenance factors*“ nebo „*job context factors*“ nebo „*dissatisfiers*“).“³⁶ „*K motivátorům patří činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností. Jde například o motivaci k vyššímu výkonu, vyšší kvalitě práce, tvůrčí aktivitě, vnitřní podnikatelské činnosti.*“³⁷

K hygienickým vlivům patří činitele či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost. Pokud jsou odpovídající, pracovník je příliš nesleduje a k motivaci příliš nepřispívají. Dalším příkladem teorie motivace je Vroomova teorie očekávání z roku 1964, která je orientována především na výkon. Motivace podle amerického psychologa Vrooma, je proces závislý na osobní volbě člověka, který je podmíněn individuálně založenými

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 501-502. ISBN 978-80-247-1407-3

³⁵ Je vysvětlena především v knize „*The Motivation to Work*“ z roku 1959 a v práci „*Work and the Nature of Man*“.

³⁶ VODÁČEK, J.L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009, s. 128. ISBN 978-80-7261-197-3

³⁷ Tamtéž s. 128

osobními preferencemi na straně jedné a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout těchto cílů na straně druhé. Síla pozitivní či negativní motivace závisí na tom, jakou hodnotu připisuje člověk očekávanému cíli a jak moc věří v úspěšnost svého úsilí. Motivační proces bude úspěšný, pokud budou naplněny tři vzájemně propojené podmínky:

- *„Zvýšené pracovní úsilí zaměstnance se projeví v očekávaném růstu efektu (např. produktivitě, kvalitě) prováděné činnosti;*
- *Zvýšení efektu se odrazí v očekávaných konkrétních výsledcích práce zaměstnance, za které je či bude hodnocen;*
- *Úsilí vyjádřené očekávanými výsledky bude mít bezprostřední vazbu na vlastní potřeby zaměstnance tj. na jeho individuální motivační stimuly (cíle, preference, zájmy)“³⁸*

Cílem všech organizací je zvyšování výkonu zaměstnanců. Zvýšení výkonu lze dosáhnout, budou-li mít pracovníci příležitost a kompetence k tomu potřebné a budou-li patřičně odměněni. Úkolem liniových manažerů a personálních útvarů je motivovat pracovníky k vyššímu výkonu a mimo jiné permanentně zvyšovat jejich kompetence, tj. umožnit jim učení a vzdělávání. V optimálním případě by měl být systém vzdělávání v organizaci nastaven tak, aby pracovníci měli volný přístup ke vzdělávání a zároveň byli plně odpovědní za svůj osobní a profesionální rozvoj, který jim umožní pracovní kariéru v rámci podniku. V řadě podniků přetrvává praxe, kdy jsou pracovníci nikoli subjektem, ale objektem vzdělávání. Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z analýzy pracovní role a liniovní manažeri a personalisté určují, jaké vzdělávací aktivity musí absolvovat, aby dosáhl žadoucího výkonu. Důraz je kladen na to, aby co největší počet zaměstnanců v určité pracovní roli byl ve znalostech a dovednostech na stejné úrovni. Naproti tomu, pokud zaměstnanci pociťují příležitost k růstu kariéry prostřednictvím získávání nových schopností a dovedností, mají osobní zájem učit se a účastnit se na vzdělávacích aktivitách. Organizace, které jsou zaměřeny na vysokou výkonnost podporují rozšiřování kvalifikace pracovníků, získávání kompetencí nad rámec vytýčený pracovními rolemi, podporují víceoborovost pracovníků. V tom smyslu jsou pracovníci permanentně a důkladně vzděláváni a dochází k flexibilitě pracovních rolí (sami pracovníci vytvářejí nové role v důsledku zvyšování svých kompetencí).

³⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009, s. 133. ISBN 978-80-7261-197-3

V podnikové praxi se střetávají dvě zdánlivě protikladně, ve skutečnosti doplňující se koncepce.:

- dosahování výjimečných výsledků s obyčejnými lidmi
- řízení talentů

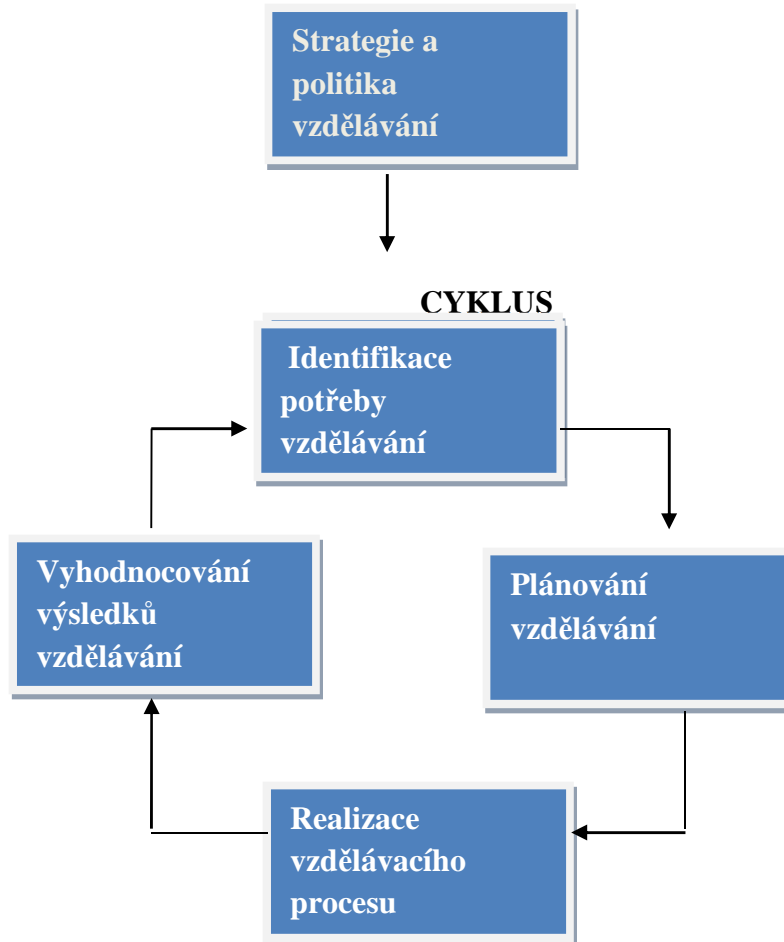
V rámci procesu řízení pracovního výkonu by měli linioví manažeři rozpoznat talent a potenciál pracovníků a prostřednictvím koučování a plánování vzdělávacích aktivit a rozvoje jim poskytovat příležitost k růstu. Vzdělávání pracovníků se v tomto smyslu stává jedním z nástrojů pro stabilizaci pracovníků a zabraňuje odchodům nadstandardních pracovníků. Jsou organizace, které preferují získávání pracovníků s nadstandardními výkony z externích zdrojů a organizace, které si tyto pracovníky umějí vychovat. Zároveň, ale platí, že dobrý pracovní výkon v určité pracovní roli automaticky nezaručí úspěch na vyšší úrovni řízení spojený s větší odpovědností. Zatímco linioví manažeři vycházejí z hodnocení pracovníka aktuálního pracovního výkonu, personalisté mají možnost použít dalších metod a technik především z oblasti psychologie řízení a teprve jejich spojením lze stanovit plán individuálního rozvoje a vzdělávání jednotlivého pracovníka.

Josef Koubek definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která zahrnuje následující aktivity: *„Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita). Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci. Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální). Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.*

Organizace nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Nové pracovníky musí organizace doškolenat, přeškolenat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranici pouhé odborné

způsobnosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, teda vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.“³⁹

Obrázek č. 4 : Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 260

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 253-254. ISBN 978-80-7261-168.3

3.3. 2 Strategie a politika vzdělávání pracovníků v organizaci

Strategie a politika vzdělávání pracovníků v organizaci musí vycházet z vize a strategických cílů podniku. V podnikové praxi lze rozlišit vlastnickou a manažerskou strategii. Vlastnickou strategii určují vlastníci (akcionáři, společníci) a obsahuje obecné střednědobé a dlouhodobé cíle. Jde například o :

„finanční požadavky (ROE, EVA, zisk, výše dividendy, volná hotovost atd.)

- *marketingové a obchodní aspekty (postavení a podíl na trhu, obrat atd.)*
- *strategické cíle firmy, vytváření synergických efektů atd.)*“⁴⁰

Manažerská strategie vychází ze strategie vlastnické a prostřednictvím strategických plánů zajišťuje naplňování cílů vlastníků. Obecně obsahuje podniková strategie tyto operace:

- popis současného stavu
- určení cílového stavu podniku ve střednědobém horizontu
- vytyčení strategických cílů
- strategii naplňování těchto cílů
- nastavení kontrolních mechanismů naplňování strategických cílů.

Manažerská strategie zahrnuje dílčí strategie a to: marketingovou a obchodní strategii, finanční strategii, výrobní strategii, personální strategii. Jejich návaznost ukazuje obrázek č.5.

Obrázek č. 5 : Návaznost vize a podnikových strategií



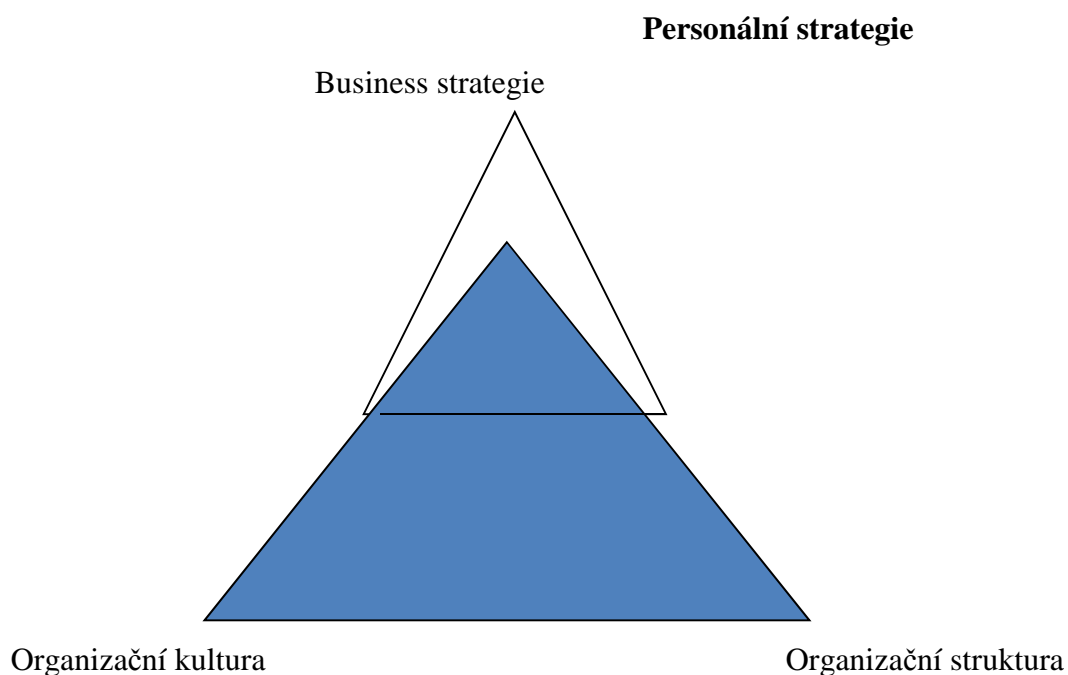
Zdroj: práce autora

Marketingová a obchodní strategie je vyjádřena v marketingovém a obchodním plánu, který je podkladem pro sestavení finančního a výrobního plánu, ze kterých vychází plán personální, jehož cílem je zajištění lidských zdrojů, které zajistí naplnění strategických cílů. Součástí personální strategie je strategie a politika vzdělávání pracovníků v organizaci, jejímž cílem je

⁴⁰ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ. Praha: Management Press, 2005, s. 83. ISBN 80-7261-120-8

maximálně efektivní využití lidských zdrojů. Jedním ze základních pravidel moderního managementu je poznatek, že výkonnost firmy je závislá na kvalitě procesů a výkonnosti pracovníků a že efektivní procesy nemohou vykonávat nekompetentní pracovníci. Výkonnost pracovníků je řízena především prostřednictvím triády: hodnocení, odměňování a rozvoj. Podle Hroníka (2007) „vzdělávání a rozvoj ve firmě musí být v souladu s organizační triádou. Takový soulad nazýváme vertikálním, protože organizační triáda je v hierarchii výše než rozvoj a vzdělávání.“⁴¹

Obrázek č. 6: Organizační triáda



Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj vzdělávání pracovníků, Praha: GRADA., 2007, s. 15

Na dnešním globalizovaném a vysoce konkurenčním trhu těžko dlouhodoběji uspějí organizace, které nepočítají s dalším rozvojem a orientují se na zaměstnávání „hotových“ pracovníků. Zpravidla přijímají pracovníky, u nichž stačí vstupní zácvik a případně povinná školení k udržení kvalifikace. Tyto podniky potom existují pouze do té doby pokud je o jejich produkty či služby zájem, jejich strategie vzdělávání a rozvoje je velmi jednoduchá a orientovaná na krátkodobé a střednědobé cíle. Naproti tomu expandující organizace vidí vzdělávání jako prostředek růstu, pomocí kterého pracovníci získávají nové znalosti a

⁴¹HRONÍK, F. Rozvoj vzdělávání pracovníků, Praha: GRADA., 2007, s. 35. ISBN 978-80-247-1457-8

dovednosti potřebné k dosahování střednědobých a dlouhodobých strategických cílů organizace a naplňování podnikové vize.

3.3.3 Vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů

Moderní podnik, který chce uspět v globální konkurenci evropského i světového trhu, považuje strategii rozvoje lidských zdrojů za jednu z cest, jak získat konkurenční výhody. V souvislosti s rozvojem lidských zdrojů uvádí Armstrong (2007) tyto strategie:

„Rozvíjet strategické schopnosti a povzbuzovat a usnadňovat zvyšování schopnosti i zlepšování intelektuálního kapitálu

Povzbuzovat formování učící se organizace, vytvářet a zavádět procesy řízení znalostí, cíleným vzděláváním podporovat iniciativy zaměřené na komplexní kvalitu a péči o zákazníka.

Poskytovat vzdělávání zaměřené na zvyšování produktivity; zahájit just-in – time vzdělávání, které je spojeno s bezprostředními potřebami podniku a může přinést měřitelná zlepšení v oblasti nákladové efektivity.

Rozvíjet v organizaci procesy učení se; povzbuzovat samostatné učení se prostřednictvím plánů personálního rozvoje jako součásti procesu řízení pracovního výkonu.“⁴²

Moderní podnik považuje vzdělávání pracovníků za permanentní činnost, která musí být dobře promyšlena a organizována a je jednou z nejdůležitějších činností personálních odborů či oddělení. Dnes se v souladu s mezinárodní terminologií používá častěji název odbor či oddělení rozvoje lidských zdrojů. U velkých podniků je vzdělávací oddělení samostatnou součástí odboru rozvoje lidských zdrojů a disponuje specialisty na vzdělávání. Úkolem specialistů v oblasti rozvoje lidských zdrojů je znát nejen formální kvalifikační úroveň jednotlivých pracovníků, ale i jeho další kompetence na základě komplexního posouzení identifikovat jejich potřeby vzdělávání a rozvoje. Pro jednotlivé funkce musí být jasně definované kompetence, aby pracovníci znali, jaké vědomosti a dovednosti si musí osvojit, aby postoupili v kariéře. Podle výše citovaného Armstronga je úkolem útvaru rozvoje lidských zdrojů zajistit, aby organizace měla takový intelektuální kapitál, jaký potřebuje a za tím účelem prosazuje mezi manažery vytváření organizační kultury, která uznává význam řízení znalostí. Odpovědnost za vzdělávání v organizaci nemá pouze útvar rozvoje lidských zdrojů, ale také

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 132. ISBN 978-80-247-1407-3

vrcholoví a linioví manažeři. Nezbytná je spolupráce, kdy musí spolupracovat s oddělením ICT. Útvar rozvoje lidských zdrojů v oblasti vzdělávání zpravidla zabezpečuje:

- koncepční a metodickou činnost v oblasti vzdělávání a rozvoje, hodnocení zaměstnanců a jejich motivace
- sestavení plánu vzdělávání a rozvoje na příslušná období
- koordinaci zajišťování veškerých vzdělávacích aktivit pro zaměstnance
- organizaci a technické zajištění systematického hodnocení zaměstnanců
- zajištění výběrových řízení na vzdělávací aktivity v souladu se zákonem o veřejných zakázkách
- návrh a sledování čerpání rozpočtu pro oblast vzdělávání
- odpovídá za vedení a vykazování údajů za oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- spolupracuje při úpravách a rozvoji podnikového informačního systému
- ve výjimečných případech zabezpečuje lektorskou činnost

3.3.4 Vzdělávání pracovníků organizace, identifikace vzdělávacích potřeb

Podnikové vzdělávání musí vycházet ze znalosti skutečných potřeb organizace a přípravě plánu podnikového vzdělávání musí předcházet identifikace potřeb vzdělávání celé organizace, pracovních skupin a jednotlivců. Nejedná se přitom pouze o identifikaci aktuálních potřeb, ale musí být zohledněny i vzdělávací potřeby budoucí, vyplývající ze strategických cílů organizace. Armstrong v této souvislosti kritizuje „*model deficitu, který má odstranit to co je špatné, ale nepočítá s rozvojem pracovníků v budoucnu.*“⁴³ Potřeby vzdělávání pracovníků musí být analyzovány:

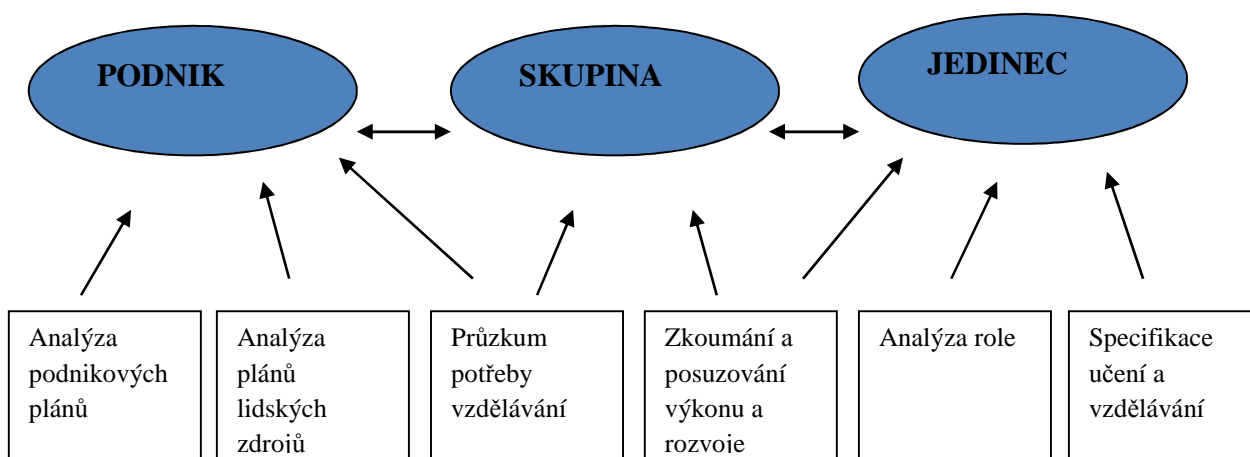
- u organizace jako celku – tj. podnikové potřeby
- u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tj. skupinové potřeby
- u jednotlivých pracovníků – tj. individuální potřeby

Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny, tak že analýza podnikových potřeb povede k analýze skupinových potřeb a z ní bude teprve vycházet analýza individuálních potřeb.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 503. ISBN 978-80-247-1407-3

Proces může probíhat i opačným směrem; z individuálních potřeb vzdělávání vyplynou společné vzdělávací potřeby a na jejich základě se definují podnikové potřeby. Vzdělávací potřeby podniku jako celku v případě plánované hospodářského rozvoje jsou zpravidla širší než vzdělávací potřeby skupin a jednotlivců.

Obrázek č. 7: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 503

Analýza podnikových plánů a analýza plánů lidských zdrojů

Vychází z podnikové vize a ze strategických cílů organizace nejméně ve střednědobém horizontu. Měla by ukázat kolik pracovníků, s jakými kompetencemi bude organizace do budoucna potřebovat a toto vyjádřit prostřednictvím konkrétních plánů.

Průzkum potřeby vzdělávání

Vychází z poznatků manažerů ohledně posuzování a hodnocení pracovních výkonů, čímž jsou zjišťovány podnikové a skupinové vzdělávací potřeby. Dalším důležitým zdrojem informací jsou hodnotící rozhovory s jednotlivými pracovníky ohledně jejich pracovního výkonu a zjišťování jejich názorů, zda se domnívají, že nějaký výcvik nebo vzdělávací program by mohl jejich výkon zlepšit. Zároveň musí manažeři vyhodnotit, zda plánují nějaké změny v pracovních postupech, v technologiích, ve způsobech řízení apod, které budou vyžadovat nové znalosti a dovednosti (např. projektové či procesní řízení).

Zkoumání a posuzování výkonu a rozvoje

Cílem hodnocení pracovníků není pouze hodnocení aktuálního pracovního výkonu, ale také hodnocení jejich potencialu a možnost jejich budoucí pracovní kariéry a následné stanovení jejich individuální potřeby vzdělávání. Klíčovou roli v posuzování výkonu mají

linioví manažeři, kteří dojednávají se svými podřízenými smlouvy týkající se vzdělávání a osobního rozvoje a pomáhají jim s jejich realizací prostřednictvím koučování a nabízení příležitostí ke vzdělávání. V praxi se jedná především o to, aby byly diagnostikovány vzdělávací potřeby v tom smyslu, zda se jedná o vzdělávání pro zlepšení konkrétního pracovního výkonu, nebo o permanentní vzdělávání pro potřebu soustavného, trvalého rozvoje. Hroník (2006) uvádí následující rozlišení metod identifikace vzdělávacích potřeb zaměřených na rozvoj pracovníků.

Tabulka č. 4. : Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Developmentcentre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360% zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj vzdělávání pracovníků, Praha: GRADA., 2007, s. 35

Analýza role

Pojem pracovní role v moderním managementu označuje úlohu, kterou musí plnit jedinec při plnění požadavků své práce. Jedná se tedy o specifické formy chování potřebného k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce. Zatímco popis pracovního místa specifikuje úkoly, které musí pracovník splnit, charakteristika role se soustřeďuje na aspekty chování při práci (např. spolupráce s jinými lidmi, styl řízení apod.) a na výsledky jaké se od jejich role očekávají. Zatímco popis pracovního místa vychází především z Národní soustavy povolání a má návaznost na Národní soustavu kvalifikací, charakteristika role specifikuje další kompetence potřebné k optimálnímu pracovnímu výkonu. To jak pracovník naplňuje tyto kompetence je východiskem pro zaměření dalšího vzdělávání a to jak z pohledu manažera pracovníka, tak z pohledu pracovníka samotného, který si v ideálním případě sám uvědomuje, která kompetence mu schází (např. nedostatek asertivity).

Specifikace vzdělávání

Příklad, jak specifikovat vzdělávání vycházející z analýzy rolí uvádí Armstrong:

Tabulka č. 5 : Specifikace vzdělávacích potřeb

Název role: Manažer produktu	Útvar: Marketing
<i>Čemu musí držitel role rozumět</i>	
Výsledky vzdělávání / učení	Metody vzdělávání / učení
Trh produktu Specifikace produktu Dosažitelnost výsledků průzkumu trhu Interpretace marketingových údajů Požadavky služeb poskytovaných zákazníkům Metody řízení produktu	Koučování. Manažer marketingu a manažer inzerce Koučování: Manažer operací Koučování: Manažer průzkumu trhu Koučování: Manažer průzkumu trhu Koučování: Manažer služeb zákazníkům Kurzy v institutu marketingu
<i>Co musí být držitel role schopen dělat</i>	
Výsledky vzdělávání/učení	Metody vzdělávání/učení
Připravit rozpočet produktu Připravit plány marketingu Provádět posuzování/hodnocení trhu Připravit marketingovou kampaň Specifikovat požadavky na inzeráty a propagační materiály Navázat spojení s pracovníky inzertních a reklamních agentur Analyzovat výsledky inzertní kampaně Připravit marketingovou zprávu	Koučování: Specialista na rozpočty Koučování: Mentor Koučování: Útvar průzkumu trhu Četba: Příručka manažera produktu Četba: Příručka manažera produktu Spojit se s agenturou Koučování: Mentor, četba analýzy Četba: předchozí zprávy; pozorovat: setkání vyhodnocující marketing

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 505

3.3.5 Plánování vzdělávání

Pokud organizace identifikovala vzdělávací potřeby (podnikové, skupinové, jednotlivců) musí přistoupit k formulaci vzdělávacích cílů, v rámci které je obsažen i termín jejich dosažení. Rozhodující úlohu při formulaci vzdělávacích cílů mají linioví manažeři, kteří posuzují pracovní výkon a potencial pracovníků a nabízejí jim příležitosti k učení a vzdělávání. Specialisté na vzdělávání v rámci útvarů rozvoje lidských zdrojů zpracovávají konkrétní plány jak vzdělávací potřeby uspokojit. Zajišťují učební materiály, e-learningové programy, plánují a organizují vzdělávací akce v dnešní době zejména prostřednictvím externích poradenských agentur. V rámci pravidelných hodnotících rozhovorů s pracovníky (zpravidla ročních), stanovují plány jejich individuálního rozvoje. Plány vzdělávání jsou zpravidla součástí ročních plánů organizace.

3.3.6 Formy a metody podnikového vzdělávání

Vzdělávání v rámci organizací je realizováno ve dvou základních formách a to:

- Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (využívá metody „on the job“).
- Vzdělávání mimo pracoviště (v organizaci nebo mimo ni).

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce se využívá především při vzdělávání pracovníků na nižších pracovních pozicích. Mezi nejčastěji používané formy patří **instruktáž při výkonu práce** (přímý nadřízený nebo zkušenější pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si tento postup osvojuje pozorováním a napodobováním). Kvalitativně vyšší stupeň zácvičení pracovníka je **koučování** (coaching), představující dlouhodobé vedení pracovníka přímým nadřízeným nebo vzdělavatelem směrem k požadovanému výkonu, při respektování jeho individuality. Obdobou koučování je **mentoring**, při kterém vychází iniciativa k dalšímu vzdělávání ze strany vzdělávajícího se pracovníka, který si vybírá svůj vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a pomáhá mu v jeho pracovní kariéře. K dalším metodám realizovaným přímo na pracovišti patří vzájemné konzultace zaměstnanců (**counselling**), **asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady**. S výjimkou pracovních porad se jedná o individuální metody, při kterých dochází ke kooperaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

Vzdělávání mimo pracoviště zajišťují buď personální oddělení z vlastních zdrojů (lektoři z řad zaměstnanců nebo externí spolupracovníci) nebo je svěřeno profesionálním organizacím (středním a vysokým školám, poradenským a vzdělávacím agenturám). Většinou se jedná o

skupinové vzdělávání, zaměřené na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, v dnešním pojetí na rozvoj kompetencí. V řadě případů se jedná o doplňkové zvyšování kvalifikace ve speciálních oblastech umožňující inovovat odbornost určitých pracovníků na úroveň odpovídající současným vědeckým a technickým poznatkům. Speciální záležitostí je zvyšování odborných kompetencí manažerů. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, patří klasická **přednáška** (většinou v rámci kurzu), **přednáška spojená se skupinovou diskusí a seminář**. Často používanou metodou, používanou zejména při předávání nových dovedností, je **demonstrování** (názorné vyučování). V poslední době se prosazuje také využití **procesního učení** (řešení simulovaných problémů). Význam elektronického vzdělávání (e-learningu) byl zhodnocen v první kapitole a v současné době se prosazuje i v rámci podnikového vzdělávání. V dnešní době existuje velké množství počítačových vzdělávacích programů a využívají je především podniky, které mají vlastní počítačové sítě.

Armstrong rozeznává následující typy e-learningu:

- „*samostatný, separovaná e-learning, kdy vzdělávající se osoba není napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby;*
- *živý e-learning, při němž za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech;*
- *kolaborativní, kolektivní e-learning, který podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu).“⁴⁴*

Dnes se e-learning praktikuje především prostřednictvím internetu, ale ve značné míře se používají i CD-ROMy. Používají jej zejména firmy zaměstnávající pracovníky z domu, ale využívají jej i formy se standardními zaměstnanci, zejména v případě naléhavé potřeby vzdělávání v určité oblasti.

Řada dalších vzdělávacích metod je určena specifickým skupinám zaměstnanců. Jedná se zejména o případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, manažerské hry, programy Assessment centre a Development centre, učení hrou. Při volbě metody je rozhodující, aby použitá metoda odpovídala účelu vzdělávání a charakteristikám jeho účastníků, jejich ochotě se vzdělávat (tj. jejich motivaci ke vzdělávání), úrovni jejich dosavadních znalostí a dovedností, jejich současnému pracovnímu zařazení a potřebám dalšího vzdělávání. V současné době se

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 481. ISBN 978-80-247-1407-3

jeví jako efektivní využívání kombinace metod a forem. Jiří Plamínek na základě poznatků z praxe rozlišuje šest základních organizačních forem vzdělávání dospělých a to: školení, trénink, konzultace, koučování, učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu.

Tabulka č. 6 : Definice základních forem vzdělání dospělých

Cíl (smysl učení)	věcný substrát učení		
	převážně modelové (uměle vytvořené) situace	převážně reálné (v praxi existují) situace	
		první vytváření (teoretické řešení)	druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
předat dovednosti posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektora, účastníky a zadavatele*. Praha: GRADA, 2010, s. 41

Výše uvedené formy vzdělávání se od sebe liší především vzdáleností od reality. Vztah k realitě je buď teoretický, založený na obecném výkladu a modelových příkladech a situacích, nebo učení vychází z reality a pokusně řeší skutečné problémy. Ve třetím případě se v rámci učení řeší skutečné případy a problémy.

Z hlediska obsahu se v rámci podnikového vzdělávání uplatňují zejména tyto druhy vzdělávání: funkční vzdělávání (odborná příprava specialistů a učení do zásoby; často je předmětem certifikace), doplňkové funkční vzdělávání (rozšiřující vzdělávání o další kompetence někdy i mimo vlastní obor) manažerské vzdělávání (nejrůznější kompetence související s vedením a řízením lidí), jazykové vzdělávání, IT školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona.

3.3.7 Vyhodnocování vzdělávání

Obecným cílem podnikového vzdělávání je zvyšování pracovního výkonu. Velmi důležitou součástí procesu podnikového vzdělávání je proto zpětná vazba vypovídající o efektivitě vzdělávacích aktivit. Většina autorů (např. Armstrong, Hroník) upozorňuje na problémy s měřením efektivity vzdělávacích aktivit. Jedním z nich je, že vzdělávací akce nemá zpravidla okamžitý efekt, ale ten se objeví teprve po určité době. Dalším je, že lze těžko oddělit, zda na zlepšení výkonu neměly rozhodující vliv jiné vlivy. Jako např. zavedení procesního řízení, změna ve způsobu odměňování apod. V praxi se nejčastěji používá **Kirkpatrickův model**, který člení metody měření na:

- „Úroveň reakce (dotazníky spokojenosti apod.)
- Úroveň učení (testování znalostí)
- Úroveň chování (zhodnocení dovedností)
- Úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti)

Úroveň 1. Reakce - zkoumá se reakce subjektů vzdělávání. Kirkpatrick navrhuje následující kroky pro hodnocení reakcí. Tj.

- „Určete, co chcete zjistit;
- Vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- Podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- Zajistěte, abyste získali odpověď od všech účastníků;
- Zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi;
- Vytvořte přijatelné standardy; posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky;
- Pokud je vhodné, informujte o reakcích účastníků.“⁴⁵

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

Testují se konkrétní znalosti účastníků vzdělávání (metoda papír tužka, online testy), ústní rozhovor nebo ukázka práce.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 508. ISBN 978-80-247-1407-3

Úroveň 3. Hodnocení chování

Zjišťuje se nakolik se změnilo chování absolventů v rámci naplňování pracovní role a jak v se uplatňují získané znalosti a dovednosti při výkonu práce. Jedná se o hodnocení nového výkonu ze strany nadřízených liniových manažerů.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Zjišťuje efektivitu vzdělávání vzhledem k vynaloženým nákladům. Aby se firmě vyplatily finanční náklady vynaložené na vzdělávání, musí dojít nejen k zlepšení individuálních výkonů, ale k zvýšení výkonu celé firmy. Hodnocení musí být založeno na zkoumání stavu před vzděláváním a po vzdělávání a je zpravidla sledováno v oblastech, jako je zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení spokojenosti zákazníků apod. Hodnocení výsledků vzdělávání je snadnější, pokud je lze kvantifikovat. Nejpřesvědčivějším důkazem, že se investice do vzdělávání vyplácejí, je návratnost investic.

František Hroník uvádí pátou úroveň a to úroveň postojů. Jedná se o změnu postojů účastníků vzdělávací aktivity, které jsou důsledkem nové motivace a nového pojetí pracovní role. Příkladem výukového programu orientovaného na změnu postojů je motivační workshop. František Hroník uvádí dvě proměnné, podle kterých lze měřit efektivitu vzdělávání.

Jedná se o:

- 1) *„Nárůst variabilních složek mzdy, které jsou odvozeny od výkonu organizace, výkonu jejich jednotlivých částí a osobního přispění jednotlivců.*
- 2) *Míra fluktuace. Efektivní vzdělávání by mělo stabilizovat pracovníky, vychovávat kvalifikované lidi pro konkurenci je neúčelné vynaložení finančních prostředků.*

Tyto dvě proměnné je třeba hodnotit ve vzájemném vztahu a ve srovnání:

- *u různých skupin pracovníků (regionálně, divizionálně, profesně)*
- *U různých typů kurzů (soft skills, hard skills apod).“⁴⁶*

Konečným cílem vzdělávání je spokojenost zákazníka, stabilita zákazníků stálých a získávání nových. Index spokojenosti zákazníků lze však měřit až po určité době, kdy se projeví efekt vzdělávání. Vedle zjišťování měkkých dat, lze sledovat i tvrdá data jako: obrat, počet stížností a podobně. S výsledky vzdělávání, které sumarizuje útvar vnitřních zdrojů, by

⁴⁶ Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj vzdělávání pracovníků, Praha: GRADA., 2007, s. 190-191. ISBN 978-80-247-1457-8

měli být seznámeni všichni zainteresovaní a to: nadřízený účastníků vzdělávací aktivity, manažer rozvoje lidských zdrojů, nadřízený lektora, lektor, všichni účastníci.

3.4 Manažerské vzdělávání

Klasik teorie managementu P. F. Drucker zdůrazňuje, že: *„Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.“*⁴⁷ Efektivní manažerskou činnost determinují tři skutečnosti:

- *„vedoucí pracovníci musí mít možnost kvalitně řídit a vést lidi*
- *vedoucí pracovníci musí umět řídit a vést lidi*
- *vedoucí pracovníci musí chtít a vést lidi“*⁴⁸

Vzdělávání a rozvoj manažerů jsou zaměřeny jak na zvyšování jejich výkonu (zvyšování manažerských kompetencí) v současném pracovním zařazení, tak na jejich přípravu pro vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu. Cílem vzdělávání manažerů je:

- prohlubování kompetencí nutných k úspěšnému vedení pracovních kolektivů
- příprava vybraných manažerů (především z řad liniových manažerů) pro vyšší manažerské funkce a vytvoření efektivního systému nástupnictví

Mumford (1993) upozornil na to, že k tomu, aby docházelo k efektivnímu rozvoji manažerů, je nutné propojit tři prvky:

- *„rozdvojení sama sebe- uznání toho, že jedinci se mohou učit, ale je jim nepříjemné, jsou-li učeni, a že iniciativa k rozvoji často spočívá na jedinci;*
- *rozdvojení pocházející od organizace – vytváření systémů formálního rozvoje oblíbeného personalisty a specialisty na rozvoj manažerů;*

⁴⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 978-80-7261-197-3

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, s. 231. ISBN 80-7175-010-7

- *rozvíjení pocházející od šéfa- jsou to akce podnikané některým z vyšších vedoucích pracovníků v souvislosti s nějakým skutečným pracovním problémem.*⁴⁹

Týž autor upozorňuje, že formální programy rozvoje manažerů nejsou příliš efektivní a důraz je nutno položit na jejich vlastní aktivity v oblasti vzdělávání. Východiskem je uplatňování integrálního přístupu, který spojuje formální a neformální přístupy. Formální vzdělávání realizované prostřednictvím vzdělávacích kurzů musí být pečlivě vybráno a načasováno na základě skutečných potřeb. Respektovat je při tom nutno individuální potřeby učení a vzdělávání. Vzdělávání manažerů by se mělo zaměřit zejména na zvyšování vůdcovských dovedností a zlepšování všeobecných manažerských kompetencí. Dobrý manažer musí disponovat čtyřmi druhy kompetencí: odbornými kompetencemi, metodickými kompetencemi, sociálními kompetence a osobnostními kompetencemi.

V současné informační společnosti rostou nároky na obsah, kvalitu a rychlost informačního zajištění manažerské práce. Praxe moderního managementu posledních let ukazuje, že manažeři a jimi řízené organizace mají konkurenční výhodu pokud umí dobře pracovat s daty, informacemi a znalostmi. „*Umění práce s daty, informacemi a znalostmi se tak stává plodným podhoubím vytváření nových konkurenčních výhod a podnikatelských úspěchů, a to v dlouhodobějším horizontu.*“⁵⁰ Zároveň hrají linioví manažeři klíčovou roli v plánování a realizaci vzdělávání podřízených pracovníků, tím, že zkoumají jejich pracovní výkon a určují možnost jejich rozvoje. Personální specialisté vycházejí z poznatků liniových manažerů a zajišťují způsoby, jak aktuální vzdělávací potřeby realizovat. Plánují a organizují vzdělávací akce, e-learningové programy a často zajišťují další vzdělávání, zejména manažerů, externě. Specializované poradenské a vzdělávací agentury využívají speciálních metod výběru a učení manažerů jako Assessment centre a Development centre a v rámci manažerských kurzů je největší pozornost věnována prohlubování jejich osobnostních a sociálních kompetencí, což souvisí s přechodem podniků od funkčního řízení k vedení (leadership). Tomu odpovídají používané metody jako případové studie, manažerské hry, reflexní techniky a další. Obecným předpokladem úspěšnosti manažerů je, aby pracovali na svém osobním rozvoji, přičemž úkolem podnikové vedení je pozitivní ovlivňování jejich motivace ke zlepšení vlastního výkonu i výkonu svých podřízených. Existuje řada doporučení, jak mají manažeři pracovat na vlastní

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, s. 491. ISBN 978-80-247-1407-3

⁵⁰VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management PRESS, 2009, 2. rozšířené vydání, s. 12. ISBN 978-80-7261-197-3

sebemotivaci, která obsahují řadu doporučení k osobnímu rozvoji jako: stanovení dlouhodobých cílů a operativních krátkodobých cílů, každoroční zvýšení kvalifikace, cílové funkční zařazení, důraz na odbornost v určité oblasti, zpětnou vazbu, plán ročního kvalifikačního růstu a především celoživotní plán informálního vzdělávání.

4. Podnikové vzdělávání ve společnosti BILLA Česká republika

4.1 Stav vzdělávání ve společnosti BILLA

4.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost BILLA Česká republika, je součástí skupiny REWE International na českém trhu od roku 1990, ale na evropském trhu byla zastoupena o 37 let dříve. V roce 1953 (7. prosince) otevřel Karl Wlaschek ve Vídni první diskontní prodejnu drogistického zboží. Do té doby nebylo možné si nikde nakoupit tak široký sortiment zboží za tak nízké ceny. Během padesátých let se síť jeho prodejen rychle rozšiřovala a na počátku 60 let bylo v provozu již 45 filiálek. Úspěch revoluční myšlenky diskontního prodeje drogistického zboží, vedl zakladatele pana Wlascheka, k přenesení aktivit i do oblasti prodeje potravin. V roce 1961 byl zaveden pro všechny filiálky název BILLA ("Billiger Laden"- "Levný obchod"). Ve stejném roce došlo ve všech prodejnách k zavedení, na svou dobu revolučního, samoobslužného systému prodeje. V roce 1966 byl otevřen první supermarket s prodejní plochou 1000 m² a o tři roky později došlo k přesunu centrály do Wr.Neudorfu. V sedmdesátých letech došlo k další expanzi firmy a supermarkety BILLA měly jako první svoji reklamu v rakouské televizi. Zároveň BILLA rozšiřovala prodejní sortiment. Byla vytvořena firma LIBRO, která se specializovala na papírnický obchod, kde bylo možno zakoupit vše, od psacích potřeb po obrazy a knihy.

V 80. letech byly zakládány další koncernové firmy. BIPA (diskontní prodejna parfumerie), MONDO (diskontní prodejna v oblasti potravin), EMMA, prodej zboží denní potřeby). V roce 1988 vzniká firma BILLA-Real, která převzala správu veškerých nemovitostí. Již na počátku 90. let začala expanze firmy do dalších evropských zemí. Vznikly prodejny BILLA v Itálii, v České republice, Slovensku, Rusku, Chorvatsku, Rumunsku. Do dnešního dne byly otevřeny prodejny i na Ukrajině a v Bulharsku. Všechny zahraniční aktivity byly sdruženy pod firmu EUROBILLA. V roce 1996 se stala novým majitelem koncernu (s výjimkou firem BILLA-Real a Libro) německá skupina REWE, která je největším obchodním řetězcem v oblasti prodeje potravin v Evropě. Koncem 90. let byla otevřena 80 filiálka rakouské BILLY a aktivity se rozšířily i do oblasti cestovního ruchu. V roce 1999 došlo k převzetí cca 40% aktivit firmy Julius Meinl v Rakousku, což vedlo k nárůstu podílu na rakouském trhu na 34%.

V České republice byla první filiálka supermarketu BILLA otevřena v roce 1991 v Brně, v ulici Stránského, 26. 10. 1991. Po roce následovaly další filiálky v Praze a Brně. V dalších letech pokračovala expanze v rozsahu 5-8 filiálek za rok. K výraznému zrychlení tempa došlo

od podzimu 1997. V roce 1997 bylo postaveno nové sídlo firmy v Modleticích u Prahy, kde zároveň sídlí centrální sklad pro celou Českou republiku. S obratem ve výši 22,6 mld. Kč, s více než 200 prodejny a 6000 zaměstnanci je BILLA lídrem na trhu supermarketů. Na průměrné prodejní ploše 900 m² nabízí široký výběr produktů známých i privátních značek. Velký důraz je kladen na čerstvý sortiment, jako jsou lahůdky, pečivo, ovoce a zelenina, mléčné produkty, maso a chlazené produkty. BILLA se soustředí na podporu českých producentů, proto české potraviny tvoří většinu jejího sortimentu. České potraviny jsou také součástí privátních značek řetězce BILLA -Vocílka, Naše bio, BILLA, Clever, Chef Menu. Marketingovou filosofií společnosti BILLA je orientace na zákazníka, v rámci marketingové strategie je kladen důraz na výrobky českých producentů. Pod značkou Česká farma BILLA nabízí od začátku července do konce září výhradně české produkty ze sortimentu ovoce a zelenina. Jde především o sezónní zboží, jako jsou okurky, rajčata, cibule, česnek, chřest, saláty ledový, hlávkový, Lollo, brambory rané a konzumní pozdní varný typ A, B, C. BILLA zdůrazňuje svoji společenskou odpovědnost a to jak ve vztahu k životnímu prostředí (např. zajištění likvidace starých baterií, ekologické nakládání s odpady), tak ve vztahu k zákazníkům. Jako první z obchodních řetězců v Česku umožnila plošně svým zákazníkům vstup se svými vodícími psy. Zaměstnanci prošli speciálním školením a mají přesné pokyny, jak se k zákazníkům s vodícími psy chovat. Zároveň informují a prosí běžné zákazníky, aby byli ohleduplní a měli pochopení, když v obchodě potkají člověka s označeným vodícím psem. Diskontní způsob prodej umožňuje příznivé nastavení cen a navíc BILLA pořádá v průběhu roku řadu slevových akcí a řadu slev a řadu výhod poskytuje zákazníkům v rámci činnosti BILLA klubu. V současné době provozuje v České republice 194 supermarketů (přílohač.1) a zahájila spolupráci s firmou SHELL a zavádí firemní prodejny na čerpacích stanicích (zatím 5xBILLA stop shop). Značné finanční prostředky vkládá firma do komunikace se zákazníky a to především do reklamy. Firemní katalogy a letáky jsou na velmi dobré grafické úrovni a jsou pojímány jako jeden z výrazů firemní kultury. Velkou pozornost věnuje i dalším formám reklamy (billboardům, www stránkám apod.), jakož i dalším složkám komunikačního mixu, osobnímu prodeji, podpoře prodeje, práci s veřejností, sponzoringu, novým mediím, ale i obalům a účasti na veletrzích a výstavách. Firma má propracovanou vlastní vizi rozvoje firmy v následujících dvaceti letech.

Vize rozvoje firmy:

„Vítáme nové nápady a nebojíme se změny

- *Inspirojeme se navzájem a nebráníme se změnám.*

- *Usilujeme o lepší poskytování služeb, abychom dosáhli efektivity.*
- *Otevřeně přijímáme „změny k lepšímu“.*

Usilujeme o dokonalost na všech úrovních

- *Jsme kompetentní dělat to, co děláme. Pracujeme jako jeden tým.*
- *Máme nejlepší výběr a nejlepší kvalitu. Jsme odborníci na čerstvost a kvalitu.*
- *Každý detail je důležitý.*

Nezapomínáme na ziskovost

- *Své peníze vydáváme uvážlivě, výdaje máme pod kontrolou.*
- *Svou práci organizujeme efektivně.*
- *Jsme si vědomi nákladů.*

Měníme nápady ve skutečnosti

- *Plníme závazky.*
- *Podporujeme všechny nápady a snahu.*
- *Jsme iniciativní, jsme o krok napřed.*⁵¹

4. 1. 2 Procesy učení a vzdělávání probíhající v organizaci

Skupina REWE International AG má rozpracován vlastní systém vzdělávání v organizacích, který je aplikován i ve společnosti BILLA. V rámci organizace se jedná především o procesy zaměřené na získávání a rozvíjení kompetencí zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům, ale i o procesy zaměřené na osobní rozvoj pracovníků. V rámci podnikového vzdělávání pracovníků je položen velký důraz na úlohu liniových manažerů, kteří působí jako lektori, ale především jako koučové a mentoři. Organizace rovněž využívá e-learningové učení a má v tom smyslu vypracován vlastní systém využívaný při zaškolování nových pracovníků. Speciální důraz je položen na rozšiřování manažerských kompetencí vedoucích pracovníků, především liniových manažerů a za tímto účelem jsou využívány služby externích vzdělávacích institucí (především specializovaných vzdělávacích agentur). Základní procesy učení a vzdělávání probíhající ve společnosti BILLA ČR jsou znázorněny na obrázku č. 7.

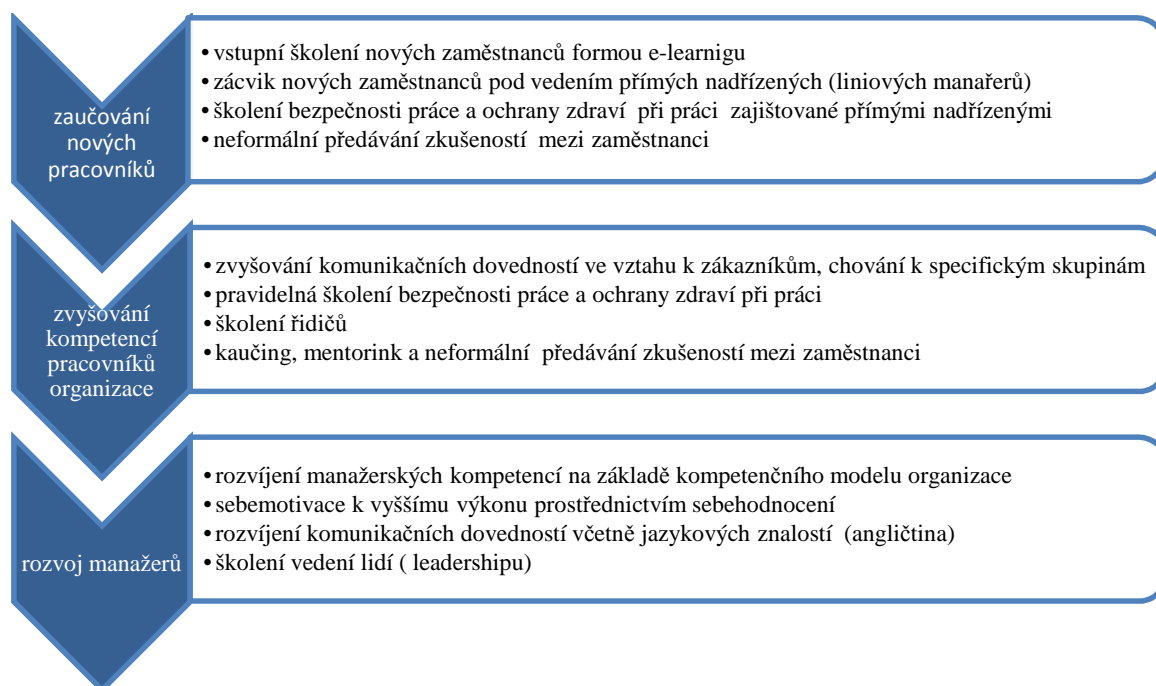
⁵¹ Firemní vize společnosti Billa, (on line), citováno 15.12. 2014 .

Dostupné z: http://www.billa.cz/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=110368&folderid=43592

Firemní vize společnosti BILLA, (on line), citováno 15. 12. 2014. Dostupné z:

http://www.billa.cz/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=110368&folderid=43592

Obrázek č. 8 : Základní procesy učení a vzdělávání probíhající ve společnosti BILLA Česká republika



Zdroj: práce autora

Zaučování nových pracovníků

Základní vstupní školení nových zaměstnanců je prováděno formou e-learningového učení je povinné pro všechny zaměstnance i brigádníky. Jedná se interaktivní kurz, který absolvují zaměstnanci v internetovém prohlížeči přímo na pracovišti. Obsahově je kurz zaměřen na získání základních informací o společnosti BILLA, základních informací o práci na prodejně, základních informací o sortimentu, základních informací o firemní kultuře, včetně etického kodexu pracovníků. Za nejdůležitější součást zácviku nových pracovníků je považováno učení na pracovišti. Ze strany přímých nadřízených je toto vzdělávání záměrné a plánované, zaměřené na získání odborných kompetencí pracovníků. Důležitou součástí zácviku je soustavné sledování nových pracovníků, tak aby případné problémy byly rozpoznány v počáteční fázi. Zároveň na pracovištích (prodejnách) dochází ke každodennímu neformálnímu vzdělávání, kdy v rámci pracovního procesu pracovníci rozvíjejí své znalosti a dovednosti tím, že přebírají zkušenosti svých spolupracovníků a především tím, že musí řešit problémy, které na ně klade provozní praxe. Linioví manažeři jsou rovněž jako přímí nadřízení odpovědní za provedení vstupního školení zaměstnanců v otázkách bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Za tím účelem provádí na určeném pracovišti vstupní instruktáž se zdůrazněním možných rizik a

seznámením zejména s: pracovní činností, nebezpečnými místy pracoviště, s významem používání ochranných bezpečnostních zařízení, se zakázanými a nebezpečnými manipulacemi, se zákazy a příkazy bezpečnostního charakteru, zásadami poskytnutí a přivolání první pomoci, s umístěním lékárničky první pomoci apod. Dále jsou přímí nadřízení pracovníků povinni:

- „provést školení obsluhy zařízení,
- seznámit nové pracovníky s riziky na pracovišti,
- seznámit pracovníky s kategorizací prací,
- přidělit pracovníkům osobní ochranné pomůcky,
- seznámit pracovníky s pravidly pro nakládání s nebezpečnými odpady.“⁵²

V rámci firemní kultury prosazuje firma loajalitu vůči firmě a kooperaci zaměstnanců při naplňování společných cílů. Linioví manažeři usilují o komunikativní, přátelské vztahy na pracovištích, k nimž patří i neformální pomoc a podpora nových pracovníků.

Zvyšování kompetencí pracovníků organizace

Jak již bylo řečeno marketingovou filosofií společnosti BILLA je snaha vyhovět potřebám a přáním zákazníků. V tom smyslu je prováděno podnikové vzdělávání zaměstnanců, jehož úkolem je zlepšit jejich komunikační dovednosti ve vztahu k zákazníkům. Stranou pozornosti nezůstává ani osobní rozvoj zaměstnanců, který vybraným zaměstnancům umožňuje kariéerní růst v rámci firmy. Firma má zaveden vlastní systém hodnocení zaměstnanců. Pravidelné hodnocení provádějí přímí nadřízení. Přímí nadřízení jsou rovněž odpovědní za periodická školení BOZP. Povinná školení řidičů jsou zajišťována externě. Předávání zkušeností a týmová práce jsou podporovány systémem odměňování.

Rozvoj manažerů

Skupina REWE International AG má zpracován vlastní kompetenční model závazný i pro společnost BILLA Česká republika. Uvedený kompetenční model zahrnuje a podrobně rozpracovává dovednosti jako jsou: vedení lidí, komunikace (vyjadřování, artikulace) spolupráce, řešení konfliktů, asertivita, empatie, spolupráce. Efektivní metodou motivace manažerů k získávání nových znalostí a dovedností je jejich vlastní sebehodnocení. Pro manažery jsou zajišťovány specializované kurzy týkající se manažerských znalostí a dovedností

⁵² Metodický pokyn: školení nových zaměstnanců (interní dokument)

a to externě prostřednictvím vzdělávacích agentur a vysokých škol, jakož i jazykové kurzy. Interně jsou pořádány kurzy ke konkrétním otázkám řízení a vedení zaměstnanců (metodika školení BOZP, metodika hodnocení zaměstnanců apod.).

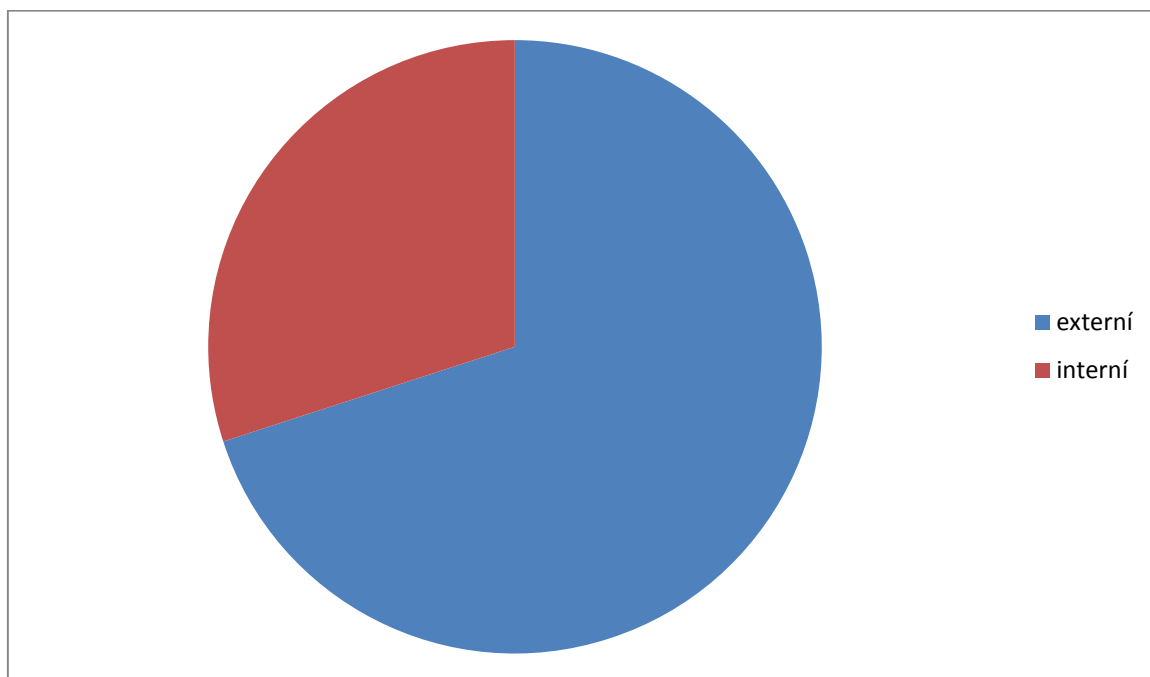
4.1.3 Vzdělávací aktivity v společnosti BILLA ČR v roce 2013

Tabulka č. 7: Vzdělávací aktivity podle rozdělení společnosti BILLA ČR 2013

	vzdělávací akce celkem	účast zaměstnanců	počet dnů
obchody	56	655	73
Odbyt	50	303	60,5
Centrála	141	689	126
Logistika	14	53	15,5
celkem	261	1699	275

Zdroj: Training Report Master 2013, Praha: BILLA, 2013

Graf č.1 : Vzdělávací aktivity společnosti BILLA ČR 2013 (interní a externí akce)



Zdroj: práce autora

V rámci vzdělávacích akcí realizovaných přímo v obchodech převažují interní vzdělávací akce (68 %). Na odbytu, v centrále a logistice převažují externí formy vzdělávání (58%, 88%, 86 %).

Tabulka č. 8 : Vzdělávací aktivity podle tematického obsahu společnosti BILLA 2013

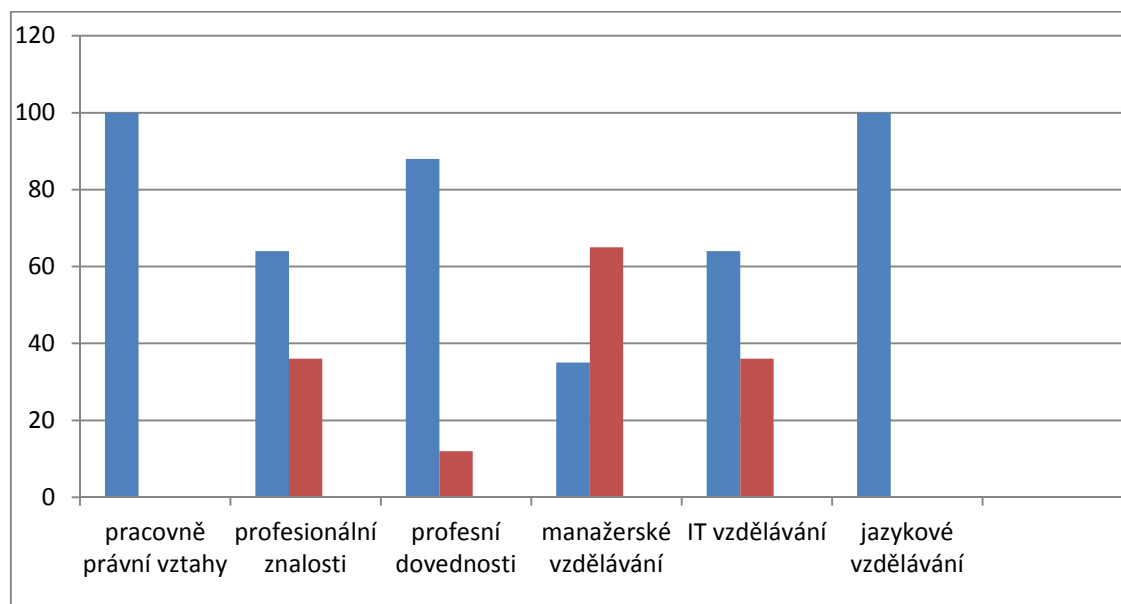
tematický obsah	vzdělávací akce celkem	účast zaměstnanců	počet dnů
pracovně právní vztahy	9	279	6
odborné znalosti	78	445	100,5
profesní dovednosti	40	351	44
manažerské vzdělávání	37	401	46
IT vzdělávání	22	129	40,5

jazykové vzdělávání	45	94	2
celkem	231	1699	239

Zdroj: Training Report Master 2013, Praha: BILLA, 2013

Podle tematického zaměření převažují vzdělávací akce zaměřené na zvyšování odborných znalostí, následují jazykové kurzy, vzdělávací akce zaměřené na profesní dovednosti a vzdělávací akce zaměřené na manažery, o kterých bude pojednáno samostatně. Poměr vzdělávacích akcí zajišťovaných interně a externě v jednotlivých druzích akcí (podle tematického zaměření ukazuje graf č. 2.

Graf č. 2: Vzdělávací aktivity podle poskytovatele společnosti BILLA ČR 2013



Legenda: ■ interní akce ■ externí akce

Zdroj: práce autora

4.2. Analýza pozitiv a rezerv ve vzdělávání v BILLA

4.2.1 Identifikace cílů a vzdělávacích potřeb podnikového vzdělávání

Cíle a vzdělávací potřeby podnikového vzdělávání vyplývají z vize organizace a jako východisko pro identifikaci cílů a vzdělávacích potřeb podnikového vzdělávání lze brát tyto skutečnosti:

- BILLA funguje jako učící se organizace a programově se připravuje na budoucí změny.
- BILLA usiluje o co nejlepší způsob uspokojování potřeb a přání zákazníků a proto dbá na co nejvyšší kvalitu svých produktů a služeb.
- BILLA usiluje o co nevyšší výkon a tomu odpovídající ziskovost.

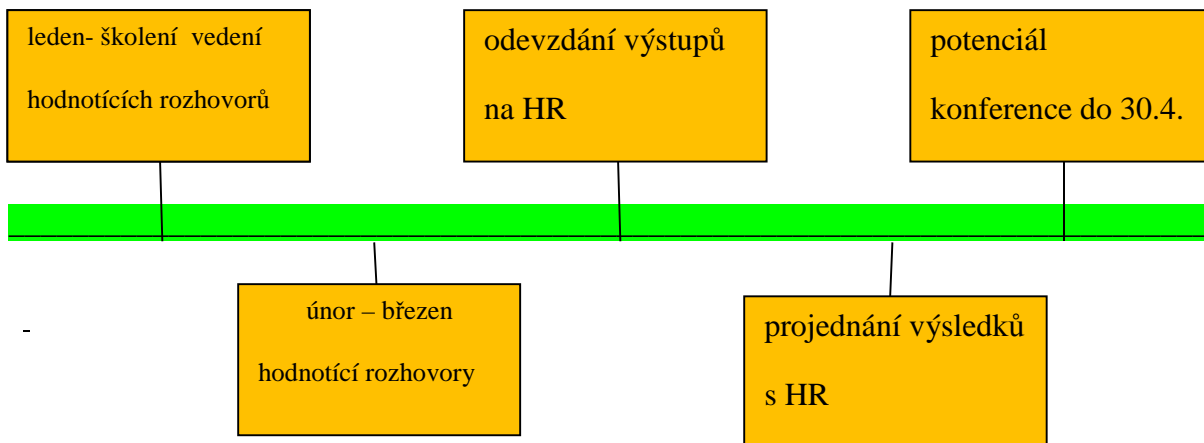
Cílem podnikového vzdělávání je stabilizace kvalifikačně a profesně vhodných zaměstnanců, zvyšování produktivity zaměstnanců, přičemž měřítkem výstupu může být dosahovaný obrat na zaměstnance, zisk na zaměstnance, výše přidané hodnoty na zaměstnance. Účelová školení vedou k vytváření potřebných znalostí, dovedností a návyků zaměstnanců, tedy ke zvyšování jejich kompetencí v souladu se zájmy organizace (kompetenční model) a jejich efektivita se projevuje v osobním růstu zaměstnanců a měřítkem výstupu mohou být výsledky hodnocení. Hodnocení pracovníků, které je prováděno 1 x ročně, je přínosné jak pro hodnocené pracovníky, kteří na jeho základě získávají motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu, tak pro jejich přímé nadřízené, kteří si tím rozšiřují poznatky o pracovníkovi a jeho potencionálu a v neposlední řadě pro HR oddělení, které na jeho základě plánuje strategický rozvoj lidských zdrojů. Samostatným problémem je vzdělávání manažerů. V úvahu jsou brány následující skutečnosti, determinující zaměření podnikového vzdělávání manažerů: zabezpečení budoucích potřeb manažerů, mimořádné nároky, které jsou kladeny na liniové manažery (vedoucí prodejen, vedoucí prodejních úseků), spojení tří součástí rozvoje manažerů a to: rozvíjení sebe sama (informální vzdělávání), rozvíjení pocházející od organizace (organizované, formální podnikové vzdělávání) a rozvíjení pocházející od přímého nadřízeného (neformální vzdělávání).

4.2.2 Plánování a organizace podnikového vzdělávání

Kompetenční model REWE 2014 zahrnuje následující kompetence: **vedení lidí**: schopnost a ochota vést zaměstnance ke společným cílům; **komunikaci**: schopnost a ochota komunikovat s druhými (např. s kolegy, zákazníky) jasně, srozumitelně a pro příjemce vhodným způsobem;

řešení konfliktů: schopnost a ochota rozpoznat konflikty, konstruktivně hledat řešení, nevyhýbat se konfliktům

Obrázek č. 9 : Harmonogram procesu hodnocení



Zdroj: Metodický pokyn: provádění hodnotících rozhovorů, 2014 (interní dokument)

V rámci pracovních pohovorů je sledován výkon zaměstnance podmíněný kvalitou jeho práce a jeho další potenciál. V rámci hodnocení jsou stanoveni pracovníci s potencionálem: pro povýšení, pro rozšíření povinností a zodpovědnosti, s neodpovídajícím pracovním potencionálem. Na základě toho jsou potom určeni pracovníci se zřetelnou potřebou rozvoje, mírnou potřebou rozvoje a pracovníci převyšující požadavky a aspirující na povýšení. Na základě toho je stanoven jejich individuální plán v rámci podnikového vzdělávání a vybrány odpovídající metody podnikového vzdělávání. Společnost BILLA využívá jak interní, tak a to ve větší míře externí formy vzdělávání, které zajišťuje prostřednictvím poradenských vzdělávacích institucí. V rámci ročních vzdělávacích plánů jsou kombinovány rozmanité formy vzdělávání, rozvoje a výcviku a v řadě případů je využíváno elektronické vzdělávání.

4.2.3 Formy a metody podnikového vzdělávání

Na základě výsledků hodnotících pohovorů jsou zaměstnanci informováni o tom, co se potřebují naučit, aby mohli vykonávat svou současnou pozici a rozvíjet se pro budoucnost. Zatímco některé vzdělávací akce jsou pro zaměstnance povinné (např. školení BOZP, školení řidičů, školení pracovně – právních vztahů, vybrané e- leasingové kurzy), u dalších se mohou sami rozhodnout, kde příslušné kompetence získají (např. IT znalosti, jazykové znalosti, manažerské dovednosti). Významnou roli zde sehrává koučování a mentoring. Koučování je zaměřeno na rychlé odstranění případných nedostatků, na zlepšení dovedností, chování a výkonu ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Cílem je, aby si zaměstnanec uvědomil,

že jeho současná úroveň znalostí, dovedností nebo chování potřebuje zlepšit, aby jeho výkon odpovídal očekávání nadřízených. Nadřízení pracovníci jim poskytují nejen rady, ale i zpětnou vazbu, jak se jim to daří. Mentoring je naproti tomu více zaměřen na rozvoj pracovníků, jejichž pracovní potenciál převyšuje zastávanou pracovní pozici a je kombinován s formálními formami podnikového vzdělávání. Společnost BILLA efektivně využívá e-learning, což vede jak k vyšší flexibilitě v přístupu k různým zdrojům vzdělávání, tak k úspoře finančních nákladů (např. vstupní kurz pro nové zaměstnance, kurz vedení lidí pro vedoucí prodejen a další. V průběhu roku organizuje firma celou řadu formálních vzdělávacích akcí a to jak interních tak externích. Absolvování vybraných kurzů je pro zaměstnance povinné pro získání vyšší pracovní pozice, ale existuje i nabídka kurzů volitelných

4.2.4 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Ve společnosti BILLA Česká republika je kladen velký důraz na vzdělávání manažerů, zejména vrcholových (pracovníků centrály) a vyšších liniových (vedoucích prodejen). Vzdělávání manažerů je zaměřeno jak na zlepšování výkonu na jejich současné pozici, tak na jejich přípravu na vyšší funkce a vyšší odpovědnost v budoucnu. Jednou z forem vzdělávání manažerů v organizaci je elektronické vzdělávání např. elektronický kurz určený vedoucím prodejen. V rámci kurzu jsou analyzovány dovednosti vedoucího a stanoveny postupy, jak má tyto dovednosti uplatňovat v rámci svého pracoviště. Konkrétně jsou probírány pojmy jako: komunikace vedoucího, zadávání úkolů, zpětná vazba, kritika, vytýkání, pochvala, motivace, rozvoj, hodnocení, kontrola s důrazem na respektování individuálního přístupu k podřízeným pracovníkům.

Tabulka č. 9: Analýza (typologie pracovníků)

motivace

↑	<ul style="list-style-type: none"> • motivace neumí, chce <p>TRÉNUJ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • umí, chce <p>DELEGUJ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • neumí, nechce <p>ŘEKNI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • umí, nechce <p>MOTIVUJ</p>
	→ zralost	

Zdroj: Metodický pokyn: provádění hodnotících rozhovorů, 2014 (interní dokument)

Kurz je interaktivní, vedoucí prodejen v jeho průběhu řeší simulované situace, ke kterým dochází při práci s podřízenými. Velký důraz je kladen na komunikaci se zaměstnanci,

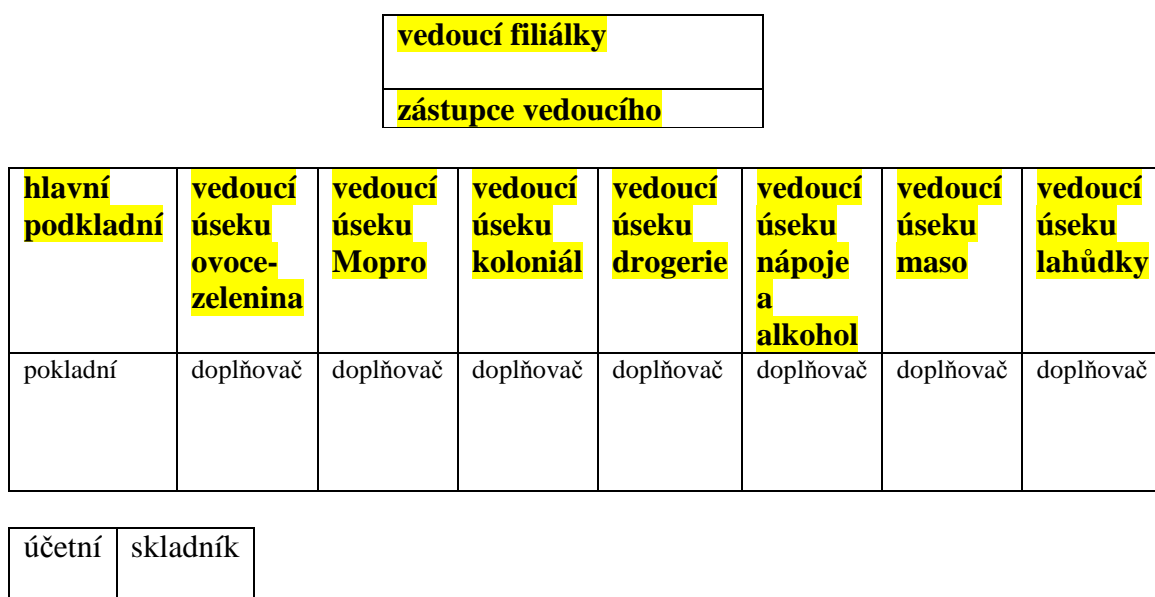
důslednou kontrolu a zpětnou vazbu. V rámci kurzu jsou podrobně analyzovány jednotlivé složky manažerského cyklu a součástí kurzu je podrobná metodika ročních hodnotících rozhovorů.

Řadu vzdělávacích akcí pro manažery zajišťuje pro BILLU poradenská forma FBE (For Business Excellence) zaměřená na progresivní metody práce s lidskými zdroji. Ke zmapování kompetencí manažerů a k nastavení plánů jejich osobního rozvoje je používána metoda Development Centre. Pomocí intraktivního programu získává HR oddělení spolehlivé a relevantní informace o jednotlivých manažerech a další jejich rozvoj zaměřuje na ty oblasti, které potřebují skutečně rozvíjet (pomocí tréninku, koučováním, mentoringem, pomocí e-learningového učení). V průběhu jednoho až dvoudenního programu prochází účastníci řadou individuálních a skupinových situací (modelové situace, případové studie, profesní psychodiagnostika apod.), které svojí povahou odpovídají kompetencím potřebným pro úspěch na dané pozici ve společnosti BILLA.

4.3.5 Rezervy ve vzdělávání pracovníků společnosti Billa

Na základě poznatků vedoucích prodejen a především na základě analýzy hodnotících rozhovorů v roce 2014 bylo zjištěno, že profesní skupinou, která má aktuální vzdělávací potřeby jsou manažeři na nižších pozicích, tj. vedoucí prodejních úseků na jednotlivých filiálkách. O jaké profesní role se jedná ilustruje obrázek č.10.

Obrázek č. 10 : Organizační struktura standardní prodejny BILLA



Zdroj: práce autora

V praxi se jedná o stovky liniových manažerů, kteří:

- v plném rozsahu zodpovídají za svěřený úsek
- vykonávají bezprostřední řídicí činnost vůči pracovníkům, v rámci svěřených úseků
- denně přicházejí do přímého styku se zákazníky
- zajišťují vzdělávání pracovníků na pracovišti (koučování, mentoring),
- posuzují pracovní výkon pracovníků a navrhují opatření k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji
- diagnostikují pracovní potencial pracovníků

Na základě výše uvedených zjištění bylo identifikováno, že je potřeba zvýšit jejich měkké kompetence v souladu s kompetenčním modelem společnosti BILLA.

Tabulka č.: 10 REWE Group kompetenční model

Kompetence	Definice	Záchytné body v oblasti chování
Vedení lidí	Schopnost a ochota vést zaměstnance ke společnému cíli.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivuje zaměstnance k iniciativě. 2. Povzbuzuje zaměstnance, aby pracovali na maximum (při zohlednění dostupných zdrojů). 3. Společně s týmem vypracovává cíle, které jsou dosažitelné a náročné. 4. Motivuje zaměstnance k orientaci na zákazníka. 5. Realizuje další rozvoj zaměstnanců na základě jejich silných stránek a oblastí rozvoje.
Komunikace (vyjadřování a artikulace)	Schopnost a ochota komunikovat s druhými (např. kolegy, zákazníky).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyjadřuje se jasně a srozumitelně. 2. Užívá slovní zásobu vhodnou pro posluchače.

		<p>3. Vyjadřuje se plynule a sebejistě.</p> <p>4. Hovoří přiměřeně rychle.</p>
Spolupráce	Spolupracovat ochotně a efektivně a s respektem k druhým (např. kolegy, zákazníky).	<p>1. Aktivně podporuje druhé (např. kolegy, zákazníky).</p> <p>2. Seznamuje s informacemi kolegy.</p> <p>3. Prosazuje slušnost při spolupráci s dalšími lidmi v týmu.</p> <p>4. Konstruktivně spolupracuje s dalšími odděleními.</p> <p>5. V rámci možností se stará o potřeby druhých (např. kolegů, zákazníků)</p>
Řešení konfliktů	Schopnost a ochota rozpoznat konflikt, konstruktivně hledat řešení, nevyhýbat se konfliktům.	<p>1. Nevyhýbá se nepříjemným rozhovorům (konfliktům).</p> <p>2. Kritizuje otevřeně.</p> <p>3. V případě konfliktu mapuje dostupné možnosti a snaží se nalézt možné kompromisy přijatelné pro každého (např. kolegy, zákazníky).</p> <p>4. Sdělí názor i v případě, že je nepopulární a povede ke konfliktu.</p>
Asertivita	Schopnost a ochota prosazovat se při sporech s druhým, např. kolegy, zákazníky) a přinášet reálné výsledky.	<p>1. Prosazuje se a to i v kontraverzních diskusích.</p> <p>2. Prosazuje cíle i v případě odporu ze strany druhých (např. kolegů, zákazníků).</p> <p>3. Přesvědčuje druhé (např. kolegy, zákazníky).</p>
Empatie	Schopnost a ochota rozpoznávat postoje, hodnoty, zájmy a přání druhých (např. kolegů, zákazníků) a zohledňovat je při vlastním jednání.	<p>1. Vidí věci z pohledu druhých (např. kolegů, zákazníků).</p> <p>2. Ujišťuje se, že správně pochopil (a) partnera v dialogu (např. zaměstnance, zákazníka).</p> <p>3. Bere v úvahu to, že různé kultury a náboženství atd. vidí věci různě a odlišně.</p> <p>4. Jedná s druhými (např. kolegy, zákazníky) s porozuměním.</p>

Společenská	Schopnost a ochota interakce a komunikace se svým sociálním prostředím (např. kolegy, zákazníky), schopnost a ochota navazování kontaktů s druhými.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktivně navazuje kontakt s druhými (např. kolegy, zákazníky). 2. Má rád kontakt s druhými (např. kolegy, zákazníky). 3. Snadno navazuje kontakt s různými lidmi. 4. Buduje síť vnitřních a vnějších zdrojů. 5. Ve skupině se těší kladné pozornosti.
Dosahování výsledků	Motivace k vytyčování ambiciózních, avšak realistických cílů.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rád přijímá výzvy. 2. Vytyčuje pro sebe ambiciózní cíle a jedná podle toho. 3. Nespokojí se se průměrným výkonem (např. výsledky, službou). 4. Je proaktivní a nečeká jen, až mu někdo zadá úkoly. 5. Motivuje se.
Efektivní řešení úkolů	Schopnost a ochota jednat účelně k dosahování cílů	<ol style="list-style-type: none"> 1. V rámci vlastní náplně práce rozhoduje nezávisle. 2. Přijímá odpovědnost za výsledky vlastního jednání. 3. Zaměřuje se spíše na řešení než na problémy. 4. Zajišťuje plnění cílů termínů. 5. Stojí si za vlastními rozhodnutími a přijímá odpovědnost.
Odolnost vůči stresu	Zvládnání stresu a emocí, neztrácet nad sebou kontrolu a vhodně využívat vlastních zdrojů.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zvládá porážky/ nezdary. 2. Pracuje bezchybně (v rámci možností) i pod tlakem (např. časovým, při kolidujících požadavcích z různých stran). 3. Při útoku zachovává klid. 4. Dokáže vhodně vyjadřovat pocity a nálady. 5. Ve stresových situacích dá najevo vlastní limity.

Svědomitost	Ztotožnit se s pracovními povinnostmi a realizovat je pečlivě, spolehlivě a kvalitně.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spolehlivě dodržuje dohody a harmonogramy. 2. Pracuje pečlivě. 3. Důkladně se připravuje na úkoly, schůzky a situace. 4. Věnuje pozornost detailům. 5. Kontroluje si úplnost informací.
Sebereflexe	Schopnost a ochota vyhledávat a využívat příležitost učit se, vyhledávat přijímat zpětnou vazbu a přemýšlet o silných stránkách a oblastech rozvoje jednotlivce za účelem dalšího zlepšení.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Má realistický pohled na vlastní silné stránky a oblasti rozvoje. 2. Důsledně pracuje na vlastních oblastech rozvoje. 3. Aktivně vyhledává zpětnou vazbu. 4. Bere si k srdci kritiku a podněty. 5. Sebekriticky posuzuje vlastní chování.
Flexibilita	Otevřenost změnám, schopnost a ochota vhodně pracovat s novými nápady a situacemi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je otevřená/otevře změnám. 2. Přijímá nové nápady. 3. Přizpůsobuje vlastní chování měnícím se (pracovním) podmínkám. 4. Hledá inovativní způsoby k dosažení trvale udržitelného zlepšování.
Podnikatelské myšlení	Porozumění společnosti a jejímu podnikání (zákazníkům, trhům, konkurenci) a přemýšlet o dalším rozvoji BILLY.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bere v úvahu dopad nákladů/přínosů plynoucích z úkolů. 2. Bere v úvahu udržitelnost úkolů (ekologické/společenské hledisko). 3. Zná stěžejní kompetence vlastní organizace i konkurence. 4. Předjímá aktuální trendy na trhu. 5. Předkládá argumenty z pohledu zákazníka.
Myšlení orientované na řešení	Schopnost zpracovávat informace komplexně.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozlišuje mezi podstatným a nepodstatným (informace atd.). 2. Rozpozná celkový pohled, který stojí za úkoly. 3. I složité otázky vysvětlí jasně a komplexně. 4. Správně posoudí vhodnost navrhovaných řešení bez zdoluhavé analýzy. 5. Zpracuje množství informací.

Odbornost	Schopnosti, dovednosti a znalosti důležité k zvládnání pracovních úkolů.	Má rozsáhlé znalosti důležité pro svůj obor. Má hluboké (odborné) znalosti důležité pro svůj obor. Zná technické podmínky a ukazatele výkonnosti a vhodně jich využívá. Zná a uplatňuje pravidla a normy důležité z hlediska pracoviště a zdraví. 5. Má vždy aktuální odborné znalosti, které potřebuje.
------------------	--	--

Zdroj: HR oddělení REWE GROUP, 2014

Na základě poznatků vedoucích prodejen a specialistů HR oddělení je nutno posílit kompetence vedoucích úseků tak, aby na pracovištích byla více uplatňována týmová práce a aby se snížila fluktuace pracovníků. Podnikové vzdělávání v oblasti nižších liniových manažerů se proto zaměří na rozvíjení těchto kompetencí:

- vedení lidí
- spolupráci
- řešení konfliktů
- asertivitu
- empatii
- společenskost

Formy vzdělávání bude nutno volit s ohledem na skutečnost, že se bude jednat o silně početně zastoupenou skupinu zaměstnanců, na kterých je závislý provoz prodejen a nelze proto počítat s jejich uvolňováním z pracovního procesu.

4. 3 Návrhy na opatření

I. Společnost BILLA bude nadále rozvíjet zavedené programy vzdělávání zaměstnanců, které je podrobně analyzováno v předchozí kapitole. Zvýšená pozornost bude věnována vstupnímu školení zaměstnanců a školení manažerů.

II. Firma bude nadále rozvíjet e- lerningové učení, které je součástí firemní kultury.

III. V rámci vzdělávání manažerů bude věnována speciální pozornost manažerům na nižších pozicích tj. vedoucím pokladním a vedoucím prodejních úseků na filiálkách.

V této souvislosti bude nutno ze strany HR oddělení podniknout tyto konkrétní kroky:

V rámci hodnotících rozhovorů v roce 2015 zjistit aktuální názory, která z uvedených kompetencí (vedení lidí, spolupráce, řešení konfliktů, asertivita, empatie, společenská) má největší vliv na pracovní výkon. Toto projednat:

- s vedoucími filiálek
- s vedoucími pokladními a vedoucími prodejních úseků

Na základě zjištění a po konzultaci s psychologem práce, stanovit kompetence, na které bude přednostně zaměřeno podnikové vzdělávání liniových manažerů (vedoucích pokladen a vedoucích prodejních úseků na filiálkách).

Připravit a realizovat výběrové šíření na přípravu a realizaci vzdělávacího kurzu zaměřeného na vybrané kompetence. Do podmínek stanovit, že převážná část kurzu bude realizovaná online, formou e- learningového učení.

Projednat s vrcholovými manažery objem finančních prostředků, které bude možno uvolnit na vzdělávání liniových manažerů v roce 2015 a následně toto zařadit do plánu podnikového vzdělávání na rok 2016.

Skutečností je, že se jedná o velmi rozsáhlou a různorodou skupinu zaměstnání, na jejichž práci závisí každodenní provoz prodejen. Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky, kteří pracují ve směnném provozu, je nutno použít e-learningový kurz, který budou moci účastníci studovat podle vlastního časového rozvrhu. Zároveň jde o to, aby kurz nebyl příliš nákladný a proto bude zřejmě zvolen asynchronní kurz bez lektora, který ovšem bude interaktivně, aby došlo k ověřování znalostí účastníků. Přestože těžiště vzdělávání v oblasti rozšiřování kompetencí bude v e-learningovém učení, bylo by účelné vzdělávací akci zakončit jednodenním workshopem, který by umožnil výměnu poznatků a zkušeností účastníků kurzu.

Konkrétní podoba kurzu bude stanovena na základě výběru z nabídky externích poradenských agentur s ohledem na finanční prostředky, které budou k dispozici.

Závěr

21. století je stoletím permanentních změn. Aby člověk dokázal řešit dříve neznámé problémy, musí se po celý život učit a především, musí se umět učit. Celoživotní učení se stalo nezbytnou podmínkou života v informační společnosti. Vzdělávání dospělých dostalo nejen nový smysl, ale i nový obsah, nové metody a formy. Jednou z nejdůležitějších součástí vzdělávání dospělých je podnikové vzdělávání. Moderní podniky si uvědomují, že lidské zdroje a lidský kapitál je to nejcennější, co organizace mají a realizují efektivní program podnikového vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Společnost BILLA Česká republika, je součástí skupiny REWE International AG a v rámci práce s lidskými zdroji aplikuje její standardy, které odpovídají vyspělým evropským podnikům. Cílem podnikového vzdělávání je stabilizace kvalifikačně a profesně vhodných zaměstnanců a zvyšování jejich výkonu. Podnikové vzdělávací akce školení vedou k vytváření potřebných znalostí, dovedností a návyků zaměstnanců, tedy ke zvyšování jejich kompetencí v souladu se zájmy společnosti BILLA. Marketingovou filosofií společnosti BILLA je orientace na zákazníka, což znamená uspokojovat jeho potřeby a přání na správném místě, ve správném čase a v co nejvyšší kvalitě. Cílem podnikového vzdělávání je vybavit zaměstnance potřebnými kompetencemi k naplňování těchto cílů (viz. kompetenční model skupiny REWE) a začíná vstupním školením při nástupu nových pracovníků, při němž jsou noví pracovníci seznámeni mimo jiné s vizí společnosti BILLA a s její nadstandardní firemní kulturou. Významnou úlohu při rozvoji zaměstnanců sehrávají linioví manažeři, především vedoucí prodejen a prodejních úseků. Kromě každodenního koučování a mentoringu, provádějí roční hodnocení pracovníků v rámci kterého analyzují pracovní potenciál a možnou budoucí pracovní kariéru řadových zaměstnanců (pro manažery totéž provádějí jejich nadřízení). Mimořádná pozornost je věnována vzdělávání manažerů, včetně využití moderních metod jako je Development Centre. V rámci podnikového vzdělávání se ve velké míře využívá e-learningové učení.

V průběhu jsem dospěl k názoru, že organizace podnikového vzdělávání a průběh učení v organizaci vůbec, opravňuje společnost BILLA považovat za „učící se organizaci“, která cílevědomě pracuje s lidským potencionálem a dává svým zaměstnancům možnost osobního rozvoje, což vede ke stabilizaci zaměstnanců a motivuje je k vyšším pracovním výkonům.

RESUMÉ

Pokud budeme vycházet z definice, že vzdělávání je: „*záměrné organizované učení, které je výsledkem vědomého úsilí vzdělavatele*“⁵³, provází vzdělávání dospělých celou historií lidstva. V posledních desetiletích je ve všech zemích Evropské unie prosazována idea celoživotního učení. Hlavními principy vzdělávací politiky Evropské unie přitom jsou: kvalita a efektivita, podpora sociální spravedlnosti a soudržnosti, aktivního občanství, kreativity a individuálního rozvoje v celoživotním vzdělávání. Vedle těchto ideálních cílů má potřeba celoživotního vzdělávání důvody zcela pragmatické. Cílem aktivit celoživotního vzdělávání je v tomto pojetí: získávání nových znalostí a kompetencí, zvyšování kvalifikace, rozšiřování kvalifikace a rekvalifikace. V této souvislosti je rozlišováno: vzdělávání formální, vzdělávání neformální a vzdělávání informální. V rámci edukace dospělých se setkáváme se všemi typy vzdělávání. V rámci celoživotního vzdělávání má nezastupitelné místo další profesní vzdělávání realizované nejčastěji formou klasických vzdělávacích kurzů a na druhém místě prostřednictvím e-learningových programů. Vědní obor, který se zabývá edukací dospělých a je součástí systému sociálních věd, se nazývá andragogika. Předmětem andragogiky je učící se dospělý člověk (biologicky, psychicky, sociálně a ekonomicky zralý). Hlavním úkolem moderního marketingu je řízení lidských zdrojů. Cílem každé organizace je zvyšování výkonu, což vyžaduje podporu rozvoje pro firmu specifických znalostí a dovedností, tedy lidského kapitálu. Součástí řízení lidských zdrojů je řízení procesů učení probíhajících v organizaci (vytváření, získávání, ovládnání, sdílení a využívání znalostí). Aby učení bylo efektivní, musí organizace vytvářet prostředí, které pozitivně motivuje zaměstnance k vlastnímu rozvoji a tím i k učení. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka jako pracovní síly se neustále mění a aby byl člověk zaměstnatelný, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat o nové poznatky. Významnou roli hraje vzdělávání manažerů, které se zaměřuje především na zvyšování vůdcovských dovedností a zlepšování všeobecných manažerských kompetencí. Společnost BILLA Česká republika, je součástí skupiny REWE International AG a v rámci práce s lidskými zdroji aplikuje její standardy, které odpovídají vyspělým evropským podnikům. Organizace podnikového vzdělávání a průběh učení v organizaci vůbec, opravňuje k závěru, že společnost BILLA lze považovat za „učící se organizaci“, která cílevědomě pracuje s lidským potenciálem a dává svým zaměstnancům možnost osobního rozvoje, což vede ke stabilizaci zaměstnanců a motivuje je k vyšším pracovním výkonům.

⁵³ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha:GRADA, 2010, s. 35. ISBN 978-80-247-3235-0

Seznam informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, ISBN 80-7175-010-7
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: GRADA, 2014, ISBN 978-0-247-4824-5
- JUN, J., NOVÁK, F. *Sto let organizovaného českého bramborářství*. Praha: Ústřední bramborářský svaz České republiky, 2008, ISBN 978-80-904212-0-2
- HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-120-8
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-1457-8
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168.3
- LENDEROVÁ, M. *K hříchu i k modlitbě. Žena v minulém století*. Praha: Mladá fronta, 1999, ISBN 80-204-0737-5
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, Praha: CODEX BOHEMIA, 1998, ISBN 80-85963-52-3
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3235-0
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*, Praha: GRADA, 2014, ISBN 978-80-247-5232-7
- PRŮCHA, J. *Mezinárodní komparace vzdělávání dospělých*. In: Srovnávací pedagogika. 2. aktuální vydání, Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0191-5
- POL, M., HLOUŠKOVÁ, L. *Celoživotní učení a vzdělávání dospělých v politických dokumentech*. In: RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIČ, L. (eds.) *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*, Brno: Masarykova univerzita, 2008, ISBN 978-80-210-4779-2
- SAK, P. *Evoluce, člověk a sociální entita*. In: SAK, P. a kolektiv. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0
- SAK, P., SAKOVÁ, K. *Hodnota vzdělání a místo médií v celoživotním vzdělávání*. In: SAK, P. a kolektiv. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0
- SAK, P., SAKOVÁ, K. *Nové informační a komunikační technologie ve vzdělávání*. In: SAK, P. a kolektiv. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-230-0

VACÍNOVÁ, T. *Dějiny vzdělávání od antiky po Komenského*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, ISBN 978-80-86723-74-7

VETEŠKA, J., TUREČKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: GRADA, 2008, ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-197-3

WOLF, J. *Jan Ámos Komenský – osobnost dneška*, Praha: Unitaria, 1992, 80-900305-6-4

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003, Praha: MPSV ČR, 2003, s. 51 (on line), citováno 11. 12. 2014. Dostupné: http://www.vlada.cz/files/rvk/rzl/strategie_rzl.pdf

Firemní vize společnosti Billa, (on line), citováno 15.12. 2014 . Dostupné z: http://www.billa.cz/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=110368&folderid=43592
<http://www.billa.cz>

Metodický pokyn: školení nových zaměstnanců (interní dokument)

Metodický pokyn: provádění hodnotících rozhovorů (interní dokument)

Training Report Master 2013, Praha: BILLA 2013 (interní dokument)

Vedení lidí pro vedoucí prodejen, REWE Group, HR oddělení, 2014 (e-learningový kurz)

Váš start v BILLA. Elearning. První kurz v BILLA (e-learningový kurz).

Seznam tabulek

1. Andragogické pojetí učení
2. Základní andragogické pojmy
3. Rozdělení didaktických metod
4. Matice metod hodnocení
5. Specifikace vzdělávacích potřeb
6. Definice základních forem vzdělávání dospělých
7. Vzdělávací aktivity společnosti BILLA ČR 2013 (interní a externí akce)
8. Vzdělávací aktivity podle tematického obsahu společnosti BILLA ČR 2013 (interní a externí akce)
9. Typologie pracovníků podle výkonu
10. REWE Group kompetenční model

Seznam obrázků

1. Pyramida motivace učení
2. Terénní vzdělávání
3. Vztah mezi pojetím řízení lidí
4. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace
5. Návaznost vize a podnikových strategií
6. Organizační triáda
7. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody
8. Základní procesy učení probíhající ve společnosti BILLA Česká republika
9. Harmonogram procesu hodnocení
10. Organizační struktura standardní prodejny BILLA

Seznam grafů

1. Vzdělávací aktivity podle divizního rozdělení společnosti BILLA ČR 2013
2. Vzdělávací aktivity podle tematického obsahu společnosti BILLA ČR 2013

Seznam použitých zkratk

BILLA - Billiger Laden – Levný obchod

BSC - Binary Synchronous Communication

ČR- Česká republika

EU Evropská unie

EVA – Economic Value ADDED

FBE - For Business Excellence

HR - Human resources

IT - Informační technologie

MBO - Management by objectives

ROE - Return on Equity

REWE - Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften (Revizní svaz západních družstev zabývajících se nákupem)

Seznam příloh

Příloha A - Kompetenční model REWE Group

	Kompetence	Definice	Záchytné body v oblasti chování
Pro zákazníka	Vedení lidí	Schopnost a ochota vést zaměstnance ke společnému cíli.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivuje zaměstnance k iniciativě 2. Povzbuzuje zaměstnance, aby pracovali na maximum (při zohlednění dostupných zdrojů) 3. Společně s týmem vypracovává cíle, které jsou dosažitelné a náročné 4. Motivuje zaměstnance k orientaci na zákazníka 5. Realizuje další rozvoj zaměstnanců na základě jejich silných stránek a oblastí rozvoje
	Komunikace (vyjadřování a artikulace)	Schopnost a ochota komunikovat s druhými (např. kolegy, zákazníky) jasně, srozumitelně a pro příjemce vhodným způsobem.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyjadřuje se jasně a srozumitelně 2. Užívá slovní zásobu vhodnou pro posluchače 3. Vyjadřuje se plynule a sebejistě 4. Hovoří přiměřeně rychle
Pro zákazníka	Spolupráce	Spolupracovat ochotně a efektivně a s respektem k druhým (např. kolegy, zákazníky).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktivně podporuje druhé (např. kolegy, zákazníky) 2. Seznamuje s informacemi kolegy 3. Prosazuje slušnost při spolupráci s dalšími lidmi v týmu 4. Konstruktivně spolupracuje s dalšími odděleními 5. V rámci možností se stará o potřeby druhých (např. kolegů, zákazníků)
	Řešení konfliktů	Schopnost a ochota rozpoznat konflikt, konstruktivně hledat řešení, nevyhýbat se konfliktům.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nevyhýbá se nepříjemným rozhovorům/konfliktům 2. Kritizuje otevřeně 3. V případě konfliktu mapuje dostupné možnosti a snaží se nalézt možné kompromisy přijatelné pro každého (např. kolegy, zákazníky) 4. Sdělí názor i v případě, že je nepopulární a povede ke konfliktu
Pro udržitelnost	Asertivita	Schopnost a ochota prosazovat se při sporech s druhými (např. kolegy, zákazníky) a přinášet reálné výsledky.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosazuje se, a to i v kontroverzních diskusích 2. Prosazuje cíle i v případě odporu ze strany druhých (např. kolegů, zákazníků) 3. Přesvědčuje druhé (např. kolegy, zákazníky)
	Empatie	Schopnost a ochota rozpoznávat postoje, hodnoty, zájmy a přání druhých (např. kolegů, zákazníků) a zohledňovat je při vlastním jednání.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vidí věci z pohledu druhých (např. kolegů, zákazníků) 2. Ujišťuje se, že správně pochopil(a) partnera v dialogu (např. zaměstnance, zákazníka) 3. Bere v úvahu to, že různé kultury a náboženství atp. vidí věci různě a odlišně 4. Jedná s druhými (např. kolegy, zákazníky) s porozuměním

Společensost	Schopnost a ochota interakce a komunikace se svým sociálním prostředím (např. kolegy, zákazníky) a schopnost a ochota navazování kontaktů s druhými.	1. Aktivně navazuje kontakt s druhými (např. kolegy, zákazníky)
		2. Má rád(a) kontakt s druhými (např. kolegy, zákazníky)
		3. Snadno navazuje kontakt s různými lidmi
		4. Buduje síť vnitřních a vnějších zdrojů
Dosahování výsledků	Motivace k vytyčování ambiciózních, avšak realistických cílů.	5. Ve skupinách se těší kladné pozornosti
		1. Rád(a) přijímá výzvy
		2. Vytyčuje pro sebe ambiciózní cíle a jedná podle toho
		3. Nespokojí se s průměrným výkonem (např. výsledky, službou)
		4. Je proaktivní a nečeká jen, až mu někdo zadá úkoly
Efektivní řešení úkolů	Schopnost a ochota jednat účelně k dosahování výsledků a skutečně realizovat a úspěšně završovat úkoly a nápady.	5. Motivuje se
		1. V rámci vlastní náplně práce rozhoduje nezávisle
		2. Přijímá odpovědnost za výsledky vlastního jednání
		3. Zaměřuje se spíše na řešení než na problémy
		4. Zajišťuje plnění cílů a termínů
Odolnost vůči stresu	Zvládání stresu a emocí, neztrácet nad sebou kontrolu a vhodně využívat vlastních zdrojů.	5. Stojí si za vlastními rozhodnutími a přijímá odpovědnost
		1. Zvládá porážky/nezdary
		2. Pracuje bezchybně (v rámci možností) i pod tlakem (např. časovým, při kolidujících požadavcích z různých stran)
		3. Při útoku zachovává klid
		4. Dokáže vhodně vyjadřovat pocity a nálady
		5. Ve stresových situacích dá najevo vlastní limity

Zdroj: HR oddělení REWE GROUP, 2014

Příloha B - Formulář - Hodnotící rozhovory

A.) Hodnocení výkonu a potenciálu

Příjmení:	<input type="text"/>	Jméno:	<input type="text"/>
Hodnocená pozice:	<input type="text"/>	Oddělení:	<input type="text"/>
Nadřízený:	<input type="text"/>	Datum hodnotícího rozhovoru:	<input type="text"/>

I. Leistungseinschätzung Hodnocení výkonu

Aby bylo možné posoudit výkon zaměstnance, měli byste zhodnotit, zda zaměstnanec svými dosaženými pracovními výsledky (např. plnění úkolů, dosažení cílů nebo některých KPI) splnil v hodnoceném období požadavky na pracovní výkon.	(1) zřetelná potřeba rozvoje	(2) mírná potřeba rozvoje	(3) odpovídá požadavkům	(4) převyšuje požadavky	hodnocení není možné
	(1)	(2)	(3)	(4)	n.a.
Kvalita práce výsledky práce jsou dodávané včas, výsledky jsou přínosné a užitečné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Komentáře a poznámky:</u>	<input type="text"/>				
Objem práce pracovní tempo, rozsah prací s ohledem na složitost úkolů a dosažených výsledků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Komentáře a poznámky:</u>	<input type="text"/>				

	Hlavní úkoly, cíle, projekty:					
	1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.					
	4.					
	5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cíle & Projekty na další rok:						

II. Kompetenzeinschätzung Hodnocení kompetencí

Kompetence jsou základem pro jakoukoli činnost. Kompetence jsou dovednosti, znalosti a zároveň také ochota a/nebo motivace, které umožňují člověku řešit pracovní úkoly, problémy a výzvy úspěšně. Posouzení kompetencí je proto prováděno vždy zpětně za hodnocené období.		(1) zřetelná potřeba rozvoje	(2) mírná potřeba rozvoje	(3) odpovídá požadavkům	(4) převyšuje požadavky	hodnocení není možné
Kompetence		(1)	(2)	(3)	(4)	n.a.
Für den Kunden	Vedení lidí Schopnost a ochota vést zaměstnance ke společnému cíli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komunikace Schopnost a ochota komunikovat s druhými (např. kolegy, zákazníky) jasně, srozumitelně a pro příjemce vhodným způsobem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Týmová spolupráce Spolupracovat ochotně a efektivně a s respektem k druhým (např. kolegy, zákazníky).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Řešení konfliktů Schopnost a ochota rozpoznat konflikt, konstruktivně hledat řešení, nevyhýbat se konfliktům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Asertivita Schopnost a ochota prosazovat se při sporech s druhými (např. kolegy, zákazníky) a přinášet reálné výsledky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Empatie Schopnost a ochota rozpoznávat postoje, hodnoty, zájmy a přání druhých (např. kolegů, zákazníků) a zohledňovat je při vlastním jednání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Budování vnějších vztahů Schopnost a ochota interakce a komunikace se svým sociálním prostředím (např. kolegy, zákazníky, kontrolními orgány) a schopnost a ochota navazování kontaktů s druhými.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosahování výsledků Motivace k vytyčování ambiciózních, avšak realistických cílů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Efektivní řešení úkolů Schopnost a ochota jednat účelně k dosahování výsledků a skutečně realizovat a úspěšně završovat úkoly a nápady.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Odolnost vůči stresu Zvládání stresu a emocí, neztrácet nad sebou kontrolu a vhodně využívat vlastních zdrojů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Svědomitost Ztotožnění se s pracovními povinnostmi a realizovat je pečlivě, spolehlivě a kvalitně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sebereflexe Schopnost a ochota vyhledávat a využívat příležitost učit se, vyhledávat a přijímat zpětnou vazbu a přemýšlet o silných stránkách a oblastech rozvoje jednotlivce za účelem dalšího zlepšení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Flexibilita Otevřenost změnám, schopnost a ochota vhodně pracovat s novými nápady a situacemi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Podnikatelské myšlení Porozumění společnosti a jejímu podnikání (zákazníkům, trhům, konkurenci) a přemýšlet o dalším rozvoji BILLY.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Práce s informacemi Schopnost zpracovávat informace komplexně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Odbornost Schopnosti, dovednosti a znalosti důležité ke zvládnání pracovních povinností.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příklady a poznámky:						

		(1) zřetelná potřeba rozvoje	(2) mírná potřeba rozvoje	(3) odpovídá požadavkům	(4) převyšuje požadavky
Celkové hodnocení (nejedná se o aritmetický průměr hodnocení výše) Prosím ohodnoťte celkovou spokojenost, včetně hodnocení výkonu, plnění úkolů a hodnocení kompetencí.		(1)	(2)	(3)	(4)
Für den Kunden		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Potenzialaussage Hodnocení potenciálu
 (nejedná se o aritmetický průměr)

Na závěr, prosím, zhodnoťte potenciál vašeho zaměstnance pro aktuální nebo jiné náročnější úkoly do budoucna. Odpovězte pro sebe upřímně, do jaké míry váš zaměstnanec plní úkoly na aktuální pozici s lehkostí, a to díky svým kompetencím. Dále definujte, do jaké míry mohou být dosud stanovené pravomoci na stávající pracovní pozici zaměstnance dále rozvinuty (u současných nebo budoucích úkolů). Prosím, zvažte kompetence, které jsou velmi důležité pro aktuální pozici nebo pro pozice na stejné úrovni.

- Tvrzení o úrovni potenciálu zaměstnance jsou umístěna na stupnici se čtyřmi různými hodnotami:
- a) "limitovaný potenciál": zaměstnanec ukazuje potřebu rozvoje v této oblasti odpovědnosti nebo v rámci jiných oblastí odpovědnosti
 - b) "potenciál odpovídá současné pracovní pozici": zaměstnanec má potenciál zvládat úspěšně nároky úkolů této pracovní pozice nyní i v budoucnu
 - c) "potenciál pro rozšíření zodpovědnosti": zaměstnanec může provádět náročnější a odpovědné úkoly na stejné pracovní pozici
 - d) "potenciál pro povýšení": zaměstnanec může převzít odpovědnost za úkoly na další úrovni.

(1) limitovaný potenciál

(2) potenciál odpovídá současné pracovní pozici

(3) potenciál pro rozšíření zodpovědnosti

(4) potenciál pro povýšení

Zájem o profesní rozvoj a ochota mobility (změny místa výkonu práce)

Prosíme vyplňte následující položky, pokud jste v předchozí části zaškrtnuli "potenciál pro rozšíření zodpovědnosti" nebo "potenciál pro povýšení".

ano

ne

Zaměstnanec je ochoten rozvíjet se v další oblasti na stejné nebo jiné pracovní pozici.

Pokud ano, o kterou oblast má zaměstnanec zájem (pozice, oddělení atd.):

nemá zájem

ano, v rámci ČR

ano, zahraničí

Pokud existuje otevřenost vůči mobilitě, doplňte následující:

Potenciál

(4) potenciál k povýšení

--	--	--	--

(3) potenciál pro rozšíření zodpovědnosti				
(2) potenciál odpovídá současné pracovní pozici				
(1) limitovaný potenciál				
	(1) zřetelná potřeba	(2) minimální	(3) odpovídá	(4) převyšuje

Výkon

Zdroj: HR oddělení REWE GROUP, 2014

Příloha C – Rozvojový plán

B.) Rozvojový plán (návrh zaměstnance)

Příjmení: 0	Jméno: 0
Hodnocená pozice: 0	Oddělení: 0
Nadřízený: 0	Datum rozhovoru: 0.1.1900

Plánovaná rozvojová opatření:
Kdo je zodpovědný za iniciaci rozvojových opatření?

rozvojová opatření:	Oblast rozvoje	Kdo / Termín
typ rozvojového opatření: Prosím vyberte	Prosím vyberte	
typ rozvojového opatření: Prosím vyberte	Prosím vyberte	
typ rozvojového opatření: Prosím vyberte	Prosím vyberte	
typ rozvojového opatření: Prosím vyberte	Prosím vyberte	

typ rozvojového opatření:	Prosím vyberte	Prosím vyberte
Rozvojové cíle pro další rok:		
1.		
2.		
3.		
Poznámky zaměstnance:		
Poznámky nadřízené/ho:		
Podpis:		
Podpis zaměstnance	Podpis nadřízené/ho	

Zdroj: HR oddělení REWE GROUP, 2014

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Böhm

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Vzdělávání a vzdělávací potřeby v podniku

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Karel Kohout, CSc.