

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Bc. Pavla Kolečková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavla Kolečková

Evropská agrární diplomacie

Název práce

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Název anglicky

Management of Education of Employees in Organisation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit systém vzdělávání v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, znalosti, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BLÁHA, Jiří, MATEJČEK, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vydání. Praha: Komputer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vydání. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- KLEIBL, Jiří. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN: 80-7179-389-2.
- KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz. Management. 1. vydání. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, Jiří. Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
- Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)
- VODÁK, Josef. Efektivnost vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WERTHER, William. B., DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za vstřícný přístup, odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla během zpracování této práce. Dále děkuji svým blízkým za morální podporu a toleranci.

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá procesem vzdělávání v konkrétní organizaci. Cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení.

V teoretické části je zpracována problematika vzdělávání zaměstnanců a dalších souvisejících pojmů za pomoci analýzy sekundárních zdrojů tj. studia odborné literatury a dostupných materiálů. Praktická část popisuje danou organizaci a proces vzdělávání zaměstnanců z analýzy interních materiálů. Dále jsou vyhodnoceny výstupy kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkové techniky sběru dat.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření je navrhována implementace vzdělávacího kurzu komunikačních dovedností v podobě e-learningu. Tento kurz má organizaci napomoci ke zlepšení současného vzdělávacího systému a spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: vzdělávání, systém vzdělávání, celoživotní vzdělávání, učící se organizace, metody vzdělávání, zaměstnanci, znalosti, kompetence, standardy, e-learning, výzkum

Management of Education of Employees in Organisation

Summary

This thesis is dedicated to the process of education in a particular organisation. The aim of the thesis is to identify and evaluate the current system of education in surroundings of the particular organisation and in case of deficiencies suggest appropriate project that will lead to improvement.

In the theoretical part it is processed the issues of employee education and the other related concepts with the aid of the analysis of secondary sources which comprise the study of the literature and other available materials. The practical part describes the organisation and the process of employee education with the aid of analysis of internal materials. There are also evaluated outcomes of quantitative research with utilization of questionnaire.

On the basis of survey results it is suggested to implement a training course in communication skills in the form of e-learning. This course can help to improve the current educational system and employee contentment within the organisation.

Keywords: education, education system, lifelong learning, learning organisation, methods of education, employees, knowledge, skills, standards, e-learning, research

OBSAH

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika práce	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika práce	12
3	Teoretická východiska.....	14
3.1	Definice pojmů vzdělávání a rozvoj.....	14
3.1.1	Znalosti, standardy a kompetence ve znalostní společnosti	16
3.1.2	Role vzdělávání ve znalostní společnosti	18
3.1.3	Koncept celoživotního vzdělávání ve znalostní společnosti.....	19
3.2.	Vzdělávání v organizaci a koncepce učící se organizace	20
3.2.1	Prostředí vzdělávání v organizaci	23
3.2.2	Překážky vzdělávání v organizaci.....	24
3.2.3	Cíle vzdělávání v organizaci.....	24
3.2.4	Oblasti vzdělávání v organizaci.....	26
3.2.5	Metody vzdělávání v organizaci.....	26
3.3	Systematické vzdělávání v organizaci.....	27
3.3.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	28
3.3.2	Plánování a realizace vzdělávání.....	29
3.3.3	Hodnocení vzdělávacích procesů	30
3.4	Význam vzdělávání v organizaci pro současnost a budoucnost.....	33
3.5	Shrnutí teoretické části	33
4	Praktická část.....	35
4.1	Charakteristika Organizace XY a postavení na trhu práce.....	35
4.2	Oblast působnosti v České republice a organizační struktura	36
4.3	Řízení procesu vzdělávání dané organizace	37
4.3.1	Druhy vzdělávacích akcí či školení pro zaměstnance v organizaci.....	38
4.3.2	Podpora vzdělávání mimo organizaci.....	41
4.3.3	Spoluúčast zaměstnavatelů a zaměstnanců na vzdělávání.....	42
4.3.4	Realizace a výstupy vzdělávání v konkrétní organizaci	42

5	Zhodnocení dotazníkového šetření.....	43
6	Návrhy a doporučení	66
7	Závěr.....	71
8	Seznam použité literatury	73
9	Přílohy	I

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obr. č. 1	Určení hranice vzdělávání a rozvoje.....	15
Obr. č. 2	Schéma celoživotního učení.....	20
Obr. č. 3	Provázanost vzdělávání a personálních činností.....	22
Obr. č. 4	Mechanismus vzájemné provázanosti.....	25
Obr. č. 5	Model vzdělávání v organizaci.....	28
Obr. č. 6	Prvky realizace vzdělávání	30
Obr. č. 7	Hodnoty organizace.....	35
Obr. č. 8	Organizační a řídicí struktura.....	36

1 Úvod

Pro fungování jakékoliv organizace, jak uvádí i Bláha (2013, str. 213), jsou nepostradatelné základní zdroje: materiálové, finanční a lidské. Výchozím předpokladem pro uvádění prvních dvou zdrojů do chodu jsou právě lidské zdroje. Na zaměstnance jsou vlivem dynamických změn kladeny stále větší nároky, jak po stránce technického rozvoje, tak z pohledu proměnlivého trhu, a proto je podstatné, aby vzdělávání v organizaci fungovalo. Důležitost tématu zmiňuje Tureckiová (2009, str. 27), která vzdělávání v organizaci přisuzuje velký význam z hlediska rozvoje a konkurenceschopnosti. Vzděláváním lze doplnit potřebné znalosti, kompetence či zkušenosti zaměstnanců, které jsou důležité pro vykonávání pracovních rolí. Důsledkem zastarávání určitých kvalifikací jsou lidé nuceni se rekvalifikovat a sebevzdělávat se. Pokud chtějí na trhu práce uspět, musí se dokázat přizpůsobit požadavkům dnešní doby. Významnou roli lze v tomto procesu připsat celoživotnímu vzdělávání.

Současná situace umožňuje lidem více šancí a možností výběru zaměstnání a jak Bláha (2013, str. 213) poukazuje *„je potřeba mít kvalitní, flexibilní, odborně připravený tým motivovaných a angažovaných zaměstnanců, kteří se podílejí na plnění vytyčených úkolů a na hledání nových cest ke zlepšení celkových výsledků organizace.“* Řada autorů citovaných v této diplomové práci se shodnou na tom, že je potřebné zaujímat ke vzdělávání v organizaci strategický a systematický přístup, jehož výstupem jsou nově nabyté poznatky a kompetence, které přispívají k vyšší efektivitě zaměstnanců, ale i organizace. Tento nástroj vzdělávání zaměstnanců klade důraz, jak na rozšiřování, prohlubování, tak i měnění se struktury a náplně jejich profesní způsobilosti. Má navíc i protiflukuační opatření.

Vzdělávání v organizaci odráží svoji důležitost v problému nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Větší význam se proto bude klást na kvalifikace kmenových zaměstnanců, do kterých budou zaměstnavatelé směřovat své investice. Zaměstnavatelé mají pravomoc rozhodovat o vzdělávání svých zaměstnanců. Jejich investice do vzdělávání jsou závislé i na tom, jak se organizaci daří. Často tyto investice nebývají mezi zaměstnance rovnoměrně rozloženy a to v důsledku rozdílného očekávání přínosů pracovníků ke konkurenceschopnosti organizace.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce s názvem „Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci“ je identifikovat a zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení.

Dílní cíle práce jsou:

1. zpracovat teoretická východiska týkající se oblasti vzdělávání zaměstnanců z odborné literatury a dostupných materiálů,
2. charakterizovat vybranou organizaci a její postavení na trhu,
3. teoreticky vysvětlit systém vzdělávání u dané organizace,
4. realizovat dotazníkové šetření a na jeho základě zhodnotit informace o současném vzdělávacím systému v dané organizaci,
5. shrnout výsledky šetření.

2.2 Metodika práce

Práce je koncipována do dvou částí na část teoretickou a praktickou. Část teoretická byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů tj. studia odborné literatury a dostupných materiálů k dané problematice vzdělávání zaměstnanců.

Část praktická byla zpracována na základě veřejně dostupných informací o Organizaci XY, z analýzy interních materiálů a výstupů kvantitativního výzkumu za použití dotazníkové techniky sběru dat. Následně byly získané informace zaznamenány a vyhodnoceny. Byly zjištěny nedostatky současného vzdělávacího systému v dané organizaci, a proto byla navržena vhodná opatření ke zlepšení vzdělávacího systému.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 7. 12. do 14. 12. 2015. Celkem bylo osloveno všech 107 technicko hospodářských pracovníků, kteří pracují v Organizaci XY na různých stupních řízení. Návratnost dotazníku byla 71 %. Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit současný vzdělávací systém v Organizaci XY a zjistit spokojenost zaměstnanců s tímto systémem.

Dotazník obsahoval úvod, ve kterém byl respondentům stručně vysvětlen účel dotazníku. Samotný dotazník se skládal z 23 otázek, který strukturou odrážel doporučení autorky Pauknerové (2012, str. 63). První třetina otázek byla identifikační. Zjišťována byla především data typu pohlaví, věk, vzdělání, délka pracovního poměru atd. Další dvě třetiny se zaměřovaly na hodnocení spokojenosti se současným vzdělávacím systémem a na zjišťování dalších možností vzdělávání v organizaci. Záměrně bylo použito i škál se sudým počtem odpovědí. Byly využity i kontrolní otázky, které měly za cíl posoudit spolehlivost daných odpovědí. Tento prvek měl předejít nedbalému zaškrtnutí odpovědí.

Dotazník byl distribuován pomocí elektronického odkazu, který obdrželi všichni zaměstnanci Organizace XY, kteří pracují v Praze, emailem pod záštitou personálního oddělení. Průběžně byl kontrolován stav odpovědí pomocí aplikace Survio. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Výsledky byly zpracovány za pomoci MS Excel do grafů dle jednotlivých otázek. Každý výstup grafu byl opatřen slovním komentářem. Na základě zjištěných výsledků byl zhodnocen současný vzdělávací systém v Organizaci XY a byla navržena konkrétní opatření, která by vedla ke zlepšení.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola je zaměřena na výklad pojmu vzdělávání a možnosti vymezení hranice mezi vzděláváním a rozvojem. S těmito definicemi jsou spjaty jednotlivé pojmy jako znalost, standard a kompetence, které jsou také vymezeny. Pozornost je věnována vzdělávání v organizaci a převážně se zaměřuje na prostředí, překážky, cíle, oblasti a metody. V další části teoretického oddílu je specifikován cyklus a jednotlivé fáze vzdělávání. Závěrečná část se zaměřuje na význam a přínosy vzdělávání v organizaci. Tato teoretická východiska slouží jako podklad pro praktickou část.

3.1 Definice pojmů vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání vymežil Barták (2007, str. 11) jako promyšlenou činnost, která jednotlivcům nebo skupině napomáhá k dosažení určité způsobilosti, jež podporuje a usnadňuje realizovat aktivity snadno v praxi a za předpokladu zužitkování nabytých znalostí a dovedností. Považuje vzdělávání za nepřetržitý proces, kterého by se měl člověk aktivně účastnit v průběhu života.

Dle autorů Vodák a Kuchaříková (2011, str. 76) je vzdělávání chápáno jako rozvoj a formování lidské individuality. „*V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání*“ (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 76).

Od předešlých definic se Vališová a Kasíková (2007, str. 57) odlišují vnímáním termínu vzdělávání v historickém kontextu, kde tento proces znamenal vštěpování a osvojování kultury - jazyka, vědy a umění. Tento obecný fakt se promítá do významu dnešního pojetí, které bylo rozšířeno na výčet osvojování vědomostí, faktů, znalostí o vztazích, souvislostech a zákonitostech jevů, tak i dovedností, schopností a zručností.

Z těchto definic můžeme tedy vzdělávání vymežit jako uvědomělou činnost, jejímž výsledkem je zpravidla získání určitého stupně vzdělání. S jistotou lze konstatovat, že tvoří přidanou hodnotu daného jedince v jeho vybavenosti jak pro pracovní, tak osobní život. Tato činnost je spojována nejčastěji se vzdělávací institucí, školou, aktivním působením lektora či technickým prostředkem (např. e - learning).

Vymezit přesnou hranici mezi vzděláváním a rozvojem jedince je nesnadný úkol. Řada autorů se shoduje, že rozvoj je širší pojem. Folwarczná (2010, str. 29) přímo uvádí, že vzdělání je podmnožinou rozvojových programů. Rozvoj se zaměřuje na dlouhodobé plnění cílů a strategií organizace. Zahrnuje různorodou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonu. Podle této autorky rozvoj obsahuje:

- prognostiku potřeb a dovedností,
- doporučení programů odborného a osobního rozvoje,
- proaktivní přístup a zodpovědnost,
- nejen formální, ale i neformální procesy učení, které jsou cílené či náhodné a vznikají při výkonu práce.

V anglické literatuře jsou termíny vzdělávání a rozvoj (learning and development) také úzce spjaty. Vzdělávání představuje soubor celoživotních činností, které dle Harrisonové (2009, str. 5) zahrnují tyto tři aktivity:

- rozvoj osobnosti,
- výchovu a učení se - od raného dětství, kde se vytvářejí návyky, duševní i fyzická způsobilost,
- trénink – procvičování naučeného v praxi.

Rozvoj zahrnuje učení a další vývojové procesy, činnosti a vztahy. V organizaci má co do činění se zvýšením organizační efektivity a udržitelnosti určité kvality služeb. Pro jednotlivce pak představuje snazší přizpůsobivost podmínkám organizace, zvýšení konkurenceschopnosti a osobního potenciálu. Hranice vzdělávání a rozvoje je vyobrazena na obrázku č. 1.

Obr. č. 1 Určení hranice vzdělávání a rozvoje



Zdroj: upraveno dle Hroník (2007, str. 31)

Kombinace těchto pojmů zvýrazňuje stav procesu získávání kompetencí prostřednictvím plánované naučné činnosti. Výsledkem tohoto procesu by měl být disciplinovaný jedinec, který je přirozeně zvědavý a učí se každodenní zkušeností (Harrisonová, 2009, str. 6).

Tureckiová (2009, str. 69) přistupuje k rozvoji podobně jako Folwarczná, kdy ho označuje také jako širokou oblast koncepčních, metodických a řídicích způsobilostí, ale i za specializované profesní kompetence. Rozvoj je podle ní určitá investice do kariéry a potenciálu jedince, která může pozitivně ovlivnit fungování organizace.

Nejvíce vystihující je vysvětlení Hroníka (2007, str. 31), který hranici vzdělávání vymezil aktivitami, jež jsou ohraničené v časovém kontextu mající začátek a konec. Rozvojem pak rozumí docílení žádané změny. Rozvoj je spjat se záměrem odvíjející se od ohraničených programů.

3.1.1 Znalosti, standardy a kompetence ve znalostní společnosti

V důsledku modernizace didaktických technik i rozvoje informačních a komunikačních technologií se vzdělávání stává dostupnější. Zejména díky internetu se možnost vzdělávat se výrazně změnila a simplifikovala. Přístup k informacím a vědeckým poznatkům je ve srovnání s minulostí daleko jednodušší a efektivnější. S tímto pokrokem se však neustále zvyšují i profesní nároky a standardy na jedince (Bartoňková, 2010, str. 81).

Společnost, ve které dnes žijeme, je označována jako znalostní společnost či společnost vědění (knowledge society). V této mezinárodně pojaté koncepci představují znalosti nejvíce ceněnou složku lidského kapitálu. Znalosti v tomto kontextu znamenají osvojený souhrn teoretických vědomostí, poznatků a pojmů získané učením či zkušenostmi (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 74).

Globalizace a modernizace společnosti zapříčinila závislost na znalostech. Charakteristickým prvkem společnosti vědění je rychlý přenos informací a znalostí. Roste podíl výrobků nenáročných na suroviny, u kterých je ceněno především know-how („vědět jak“). Čím vyšší know-how výrobku je zapotřebí, tím vyšší je i jeho cena (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 35).

Znalosti se v organizaci objevují nejen ve formě dokumentů, manuálů, ale také se utváří mezi zaměstnanci. Pokud jsou znalosti významným zdrojem organizace, pak je nutné,

aby se uplatňovala opatření, která povedou k jejich udržení, zpracování, předávání a efektivnímu znovupoužití (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 76).

Standard lze definovat jako obecnou normu požadavků či úroveň nároků potřebných k vykonávání jednotlivých profesí. Standard by měl být vždy definován srozumitelně a měřitelně, teprve poté může být použit jako relevantní nástroj srovnávání schopností a dovedností zaměstnanců v podniku.

Kompetence je dnes často skloňovaným pojmem. Zjednodušeně lze na kompetenci pohlížet ze dvou úhlů nejprve za předpokládanou schopnost v chování člověka a z druhého hlediska jako pravomoc či oprávnění. Z angličtiny musíme odlišit dva pojmy, a to *competency* a *competence*. „*Competency zahrnuje obecně schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce*“ (Bartoňková, 2010, str. 85). *Competence* je termín, který opravňuje danou osobu vykonávat určitou činnost - profesi. S touto jsou spjaty standardy, které se od dané činnosti či pozice očekávají. Synonymně se také používá s pojmem odborná způsobilost (*capability*).

Existuje celá řada dělení kompetencí např. dle Bartoňkové (2010, str. 91) individuální, organizační a klíčové či na manažerské, interpersonální a technické kompetence. Pro potřeby této práce je použito dělení dle Vodáka, Kuchaříková (2011, str. 72) na kompetence:

- klíčové - jsou stěžejní, záleží na firemní kultuře, těmto kompetencím odpovídá každý zaměstnanec v podniku,
- týmové – pracovní součinnost a provázanost zaměstnanců v podniku, kteří jsou rozčlenění k různým projektům,
- funkční – členění a fungování pracovníků pod vedením nadřazených oddělení např. marketing,
- vůdcovské – vliv autority, nezbytné pro vedení pracovní skupiny.

Kompetence jsou odrazem kvality podniku přenesené směrem k zákazníkovi. Je to soubor konkurencí nenapodobitelných hodnot, které jsou zaměřeny na vytváření konkurenční výhody. Dobře propracovaný systém kompetencí je nepostradatelným nástrojem pro volbu vzdělávacích aktivit pro konkrétní podnik, které vedou k zvyšování výkonnosti zaměstnanců.

Kompetence se vyznačují skladbou rozličných zdrojů, které se promítají v lidském chování. Jsou uzpůsobeny danému kontextu, který se definuje měřitelným standardem a celoživotním procesem vzdělávání a učení (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 31).

3.1.2 Role vzdělávání ve znalostní společnosti

Úloha vzdělávání se neustále vyvíjí a v každé kultuře je jí přikládán odlišný význam. Rozvoj vzdělanosti v moderní společnosti představuje také rostoucí trend seberealizace jedinců. To potvrzuje i Tureckiová (2009, str. 71), která zaznamenává vzrůstající zájem o vzdělávání. Tento viditelný jev však probíhá jen v určitých periodách.

Již americký psycholog Maslow ve své hierarchii lidských potřeb zmiňuje na samotném vrcholu potřebu seberealizace. Tuto existenční potřebu lze vyložit jako sebeuplatnění v pracovním životě, záměrné zvyšování profesní kvality a rozvíjení silných stránek osobnosti. Je důležité se zaměřit na to, zda se změnil charakter a role vzdělávání, když potřeba vzdělávání zůstává po staletí neměnná. Od nepaměti naplňuje vzdělávání řadu funkcí. Mezi nejvýznamnější řadí Beneš (2008, str. 16) výchovnou, humanizační, integrační a kvalifikační. Vedlejší funkce jsou například informační, inovativní, sociálně adaptační atd.

„Vzdělávání má z části povahu instrumentální, neboť slouží člověku jako nástroj k poznávání a k činnosti, k účinnému jednání a k proměnám okolí, z části má povahu kultivační, tj. činí z člověka kultivovanou bytost tím, že něco ví, zná či umí“ (Vališová, Kasíková, 2007, str. 57).

V dnešní době je žádoucí, aby si jedinci rozšiřovali své základní znalosti, které nabyli během školního vzdělávání. Vzdělávání je celoživotní proces, který probíhá v různých oblastech a etapách lidského života. Samotná role vzdělávání má různorodý charakter a mění se v závislosti na vývoji společnosti. To, co bylo žádoucí před lety, může dnes představovat nepatrnou důležitost.

Vzdělávání v kontextu 21. století je zacílené na jedince, kteří jsou připraveni na změny, jsou schopni se s těmito změnami vyrovnat a účelně na ně reagovat. Vzdělávání tvoří průchodný systém mezi vzdělávacími aktivitami a zaměstnáním (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 112).

3.1.3 Koncept celoživotního vzdělávání ve znalostní společnosti

Koncept celoživotního vzdělávání se řadí k neodmyslitelným prvkům lidského života. Pokud chce jedinec udržet krok v rychle se měnícím prostředí, být atraktivní pracovní silou a zvyšovat konkurenceschopnost podniku, kterého je součástí, je nucen se dále profesně rozvíjet. Celoživotní vzdělávání je možné vymezit jako permanentní jev vyplývající z veškerých aktivit člověka, které jsou zacílené na rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí umožňující osobní růst i profesní uplatnění (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 15).

Celoživotní vzdělávání považuje Tureckiová (in KOL., 2011, str. 25) za nástroj zvyšování životní úrovně, pomocí kterého je jedincům umožněno flexibilně a odpovědně reagovat a adaptovat se na změny společenské reality. Nejobecnější členění celoživotního vzdělávání má tři formy: (Rabušicová, Rabušic, 2008, str. 14)

1. Formální vzdělávání se uskutečňuje ve školách a školských institucích. Jeho výsledkem je dosažení určitého stupně vzdělání. Zahrnuje přípravu na budoucí povolání.
2. Neformální charakter vzdělávání je orientován na rozšíření a prohloubení vědomostí a znalostí, které mohou přispět lepšímu uplatnění na trhu práce. Neformální vzdělávání již nevede k zvýšení stupně vzdělání, ale k udržení, potvrzení či získání kvalifikace. Neformální vzdělávání nabývá stále většího významu. Probíhá mimo formální vzdělávací systém.
3. K informálnímu vzdělávání dochází v přirozených a každodenních činnostech člověka. Jedná se o nezáměrné učení, které vychází z prostředí, ve kterém se jedinec nachází a dalších neúmyslných vlivů.

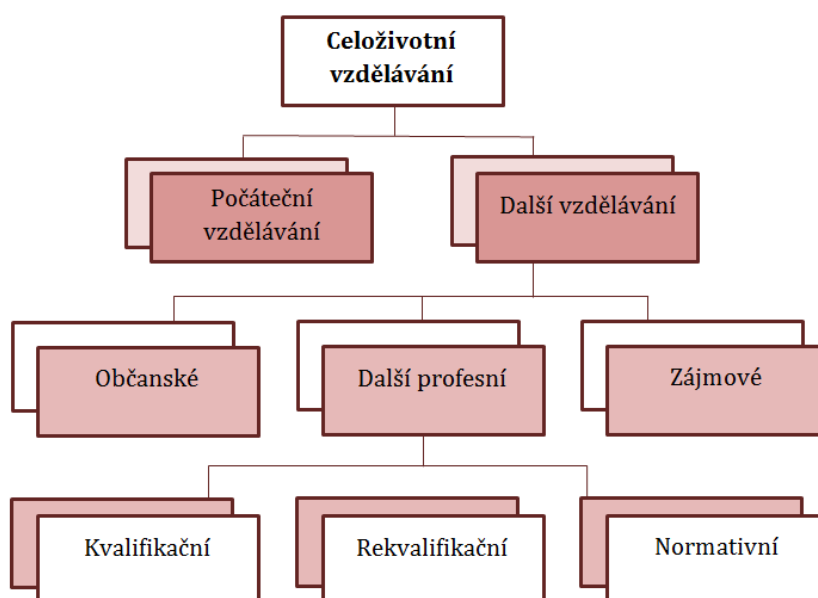
Koncept celoživotního vzdělávání ve znalostní společnosti umožňuje jedincům rozšiřovat a prohlubovat své kompetence nejen v rámci formálních procesů, ale i v soustavě neformální. V reakci na dnešní dobu se právě tento koncept zaměřuje na propojování obou systémů, které mají jedincům zlepšit přístup ke znalostem.

Detailnější členění vychází z obrázku č. 2, kde Tureckiová (2011) rozdělila celoživotní vzdělávání na počáteční a další vzdělávání. Počáteční vzdělávání lze vymezit do doby prvního vstupu jedince na trh práce. Další vzdělávání probíhá již během aktivního

pracovního života člověka lépe řečeno po ukončení počátečního vzdělávání ve školském systému. Člení se na další profesní vzdělávání, občanské a zájmové. Pomocí tohoto členění lze firemní vzdělávání vyobrazit v konceptu celoživotního vzdělávání do dalšího profesního vzdělávání.

Veteška a Tureckiová, (2008, str. 18) zdůrazňují poslání celoživotní vzdělávání zejména v rozvíjení postojů, znalostí a schopností, které jsou nezbytné k výkonu konkrétního povolání. Jde tedy o soulad mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost) a objektivní (nároky na výkon konkrétní profese) tzn. stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.

Obr. č. 2 Schéma celoživotního učení



Zdroj: upraveno dle Tureckiová (2011)

Pro srovnání Bartoňková (2010, str. 17) zahrnuje do profesního vzdělávání činnosti spojené s přípravou na výkon profese, rozšiřování a zvyšování kvalifikace či rekvalifikaci. Z tohoto členění je opomíjeno normativní vzdělávání, které vyplývá z obecně platných právních nařízení např. bezpečnost práce.

3.2. Vzdělávání v organizaci a koncepce učící se organizace

Pod pojem vzdělávání v organizaci patří veškeré vzdělávací aktivity, které jsou obstarávány zaměstnavatelem s úmyslem rozšíření či prohloubení kvalifikací pracovníků.

Snaha o odstranění rozdílů mezi aktuální úrovní kvalifikace a nároky, které jsou vyžadovány k výkonu pracovních činností (Tureckiová, 2009, str. 79).

Koncept vzdělávání by měla mít každá organizace jasně definovaný. Učení v organizaci by mělo být vedením podporováno. I dobře fungující kolektiv napomáhá v předávání informací, znalostí a dovedností. Mnohdy jde o spontánní sdílení metod a postupů. Je tedy i na samotné firmě, aby připravovala takové prostředí, které bude napomáhat k vzájemnému učení, předávání zkušeností a sdílení nápadů mezi pracovníky.

Koncepce učící se organizace se aplikuje v takové organizaci, která z probíhajících činností dovede zjistit, co je efektivní a co naopak efektivní není. Na základě těchto výsledků zpracuje takovou strategii, která povede ke změně a zlepšení. V učící se organizaci probíhají plánovité procesy, které jsou zacílené na vytváření vhodného klimatu povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání. Učení se v organizaci je zejména samovolnou činností, která se může stát zvyklostí. Poté se tento automaticky vykonávaný děj může stát součástí kultury organizace a základním prvkem učící se organizace (Koubek, 2007, str. 143).

Mnohé organizace podceňují nutnost vzdělávání svých pracovníků. Někteří zaměstnavatelé zastávají dokonce názor, že sám pracovník by se měl snažit, aby jeho kvalifikace odpovídala požadavkům, které přísluší danému pracovnímu místu. Avšak ve vlastním zájmu organizace by tomu tak být nemělo, zejména u organizací snažících se o expanzi na trh.

K tomu se přiklání i Duda a Tomšík (2011, str. 114), kteří se domnívají, že žádná organizace nemůže dlouhodobě prosperovat bez použití systematického vzdělávání svých pracovníků. Vzdělávání má probíhat v návaznosti na potřeby organizace. Tímto procesem lze docílit k flexibilitě pracovní síly a připravenosti na vnitřní i vnější změny.

„Vzdělávání v organizaci lze chápat jako nástroj zvyšování produktivity, množství i kvality práce, jako prostředek lepšího hospodaření se stroji, časem, materiálem, energií, finančními prostředky i nástroj, vedoucí k zvyšování spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě formování harmonických pracovních vztahů v organizaci“ (Koubek, 2007, str. 140).

Vzdělávání zaměstnanců spadá k nejdůležitějším personálním činnostem organizace. Provázanost obou činností podporuje efektivitu výkonu, zvyšuje kvalifikaci

a konkurenceschopnost jedinců. Soustavné propojení jednotlivých cyklů plní úlohu vzdělávací a rozvojovou, ale i adaptační, motivační a protifluktuální. Tato spojitost je vyobrazena v následujícím obrázku č. 3.

Obr. č. 3 Provázanost vzdělávání zaměstnanců a personálních činností



Zdroj: upraveno dle Kociánová (2010, str. 128)

Rozvoj náročnosti technické výroby, globalizace trhů a nárůst konkurujících organizací, podněcuje organizace k tomu, aby svoji pozornost zaměřily na vylepšení a inovace výrobních technologií, ale i kvality výrobků a poskytovaných služeb. Investice do výrobních vstupů znamenají především zajištění adekvátní pracovní síly tedy zaměstnanců, kteří dovedou s vyspělými technologiemi pracovat. Důležitost se obrací ke vzdělávání (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 70).

Každá organizace má jinou strategii, jiné cíle a jiné priority. Také proces vzdělávání se v nich značně liší. Výhodou tohoto vzdělávání je především vytyčení vzdělávacích cílů, jejich standardizace a následné vyhodnocení. To se projeví v efektivním fungování organizace a jeho prosazení v konkurenčním trhu (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 42).

3.2.1 Prostředí vzdělávání v organizaci

Každá organizace se snaží budovat a zachovat si odpovídající postavení v prostředí, které není vymezeno pouze vzdělávacími potřebami, ale i cíli a designem. Bartoňková (2010, str. 23) předkládá charakter vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

Vnitřní prostředí zahrnuje interní procesy specifické pro každou organizaci, dále jejich požadavky a nástroje k efektivnímu fungování. Bartoňková (2010, str. 27) připisuje důležitost provázanosti politiky organizace s její strategií vzdělávání pracovníků – řadí se zde i tvorba koncepce, systému a plánu vzdělávání.

Dle Bartoňkové (2010, str. 23) je vnější prostředí charakterizováno vlivy a důsledky vnějších činitelů:

- sociálního prostředí – změny v demografickém složení obyvatel
- technologického prostředí – vývoj nových technologií
- ekonomického prostředí – např. výdaje na vzdělávání zaměstnanců
- legislativního prostředí – vzdělávání zaměstnanců z nařízení legislativy

Jakákoliv změna v jedné oblasti vnějšího prostředí může vyvolat vzdělávací potřebu. Dokladem mohou být inovace technologií, změna v legislativě, proniknutí na nový segment trhu, vstup nového konkurujícího aktéra (Bartoňková, 2010, str. 24).

Vnější vlivy lze rozdělit i z časového hlediska na konstantní a proměnlivé. Konstantní vlivy se vyvíjejí pomaleji a organizace k nim přistupuje též konstantně. Proměnlivé jsou rychle působící vlivy, které ovlivňují organizaci. Často vyvolají další změny, a proto dochází k opakovaným procesům (Duda, Tomšík, 2011, str. 27).

K těmto vlivům by měly organizace přistupovat velmi obezřetně, jelikož tyto účinky mohou z menší či větší míry ovlivnit jejich fungování. Organizace by měly neustále monitorovat a analyzovat obě prostředí zejména to vnější a snažit se na tyto vlivy účinně reagovat případně je usměrňovat např. vhodnou taktikou či strategií pro vzdělávání.

3.2.2 Překážky vzdělávání v organizaci

Vzdělávací opatření se zavádí v organizacích se snahou dosáhnout žádoucích výsledků. Mnohdy však tyto výsledky nejsou zcela uspokojivé a proto v organizacích roste nápor na to, aby byly investice do vzdělávání skutečně výhodné a aby měly efektivní charakter, co největší návratnost pro danou organizaci. Žádná organizace netoleruje pochybení. Důvody neúspěšného vzdělávání mohou být odlišné. Dle Bartoňkové (2010, str. 31) se jedná nejčastěji o tyto problémy: nedostačující provázanost s obchodními potřebami, nevhodná řešení zavádění vzdělávání, neadekvátní prostředí pro vzdělávání, nevyhovující podpora managementu, nereálné a nepřiměřené cíle, nákladná řešení, vzdělávání pouze jednorázová událost, nezodpovědnost účastníků vzdělávání, neuspokojivé zapojení vedoucích pracovníků, absence zpětné vazby, nulová reflexe o výsledcích vzdělávání a další.

Nutné je na výše uvedených problémech zapracovat, eliminovat je či se jim úplně vyhnout vhodnou strategií vzdělávání. Efektivní vzdělávání musí být pečlivě propracované, organizované a systematické. Jedině to může zaručit očekávanou návratnost vynaložených nákladů do vzdělávání zaměstnanců.

3.2.3 Cíle vzdělávání v organizaci

Cíle vzdělávání vycházejí z konkrétních nedostatků organizace zejména těch výkonnostních. Základní vizí vzdělávání zaměstnanců v organizaci je dosažení formulovaných cílů. Nejčastěji využívanou hierarchizaci cílů uvádí Bartoňková (2010, str. 133):

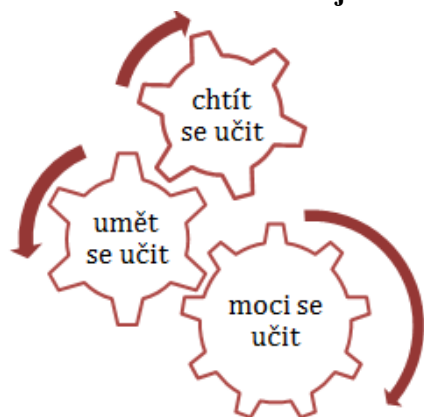
- výkonnostní cíl – je spjat s hlavním úkolem, zaměstnanci jsou po návratu do pracovního prostředí schopni vykonávat odpovídající činnosti, aplikovat naučení v praxi, probíhají v delším časovém horizontu,
- učební cíl – samotná vzdělávací akce zaměstnancům poskytuje dostačující vědomosti, dovednosti pro výkon určité činnosti, měli by ji po skončení akce ovládat,
- dílčí cíl – je specifický, předkládá takovou úroveň vědomostí, které si měl zaměstnanec osvojit v průběhu vzdělávací akce, každá etapa učebního procesu je zakončená novými vědomostmi, které umožní pracovníkovi dosáhnutí učebního i výkonnostního cíle.

Všechny cíle zachycují to, co má vzdělávaný na konci vzdělávací jednotky umět tedy konečné chování. Je důležité, aby cíle byly popsány aktivními slovesy, aby následně tyto činnosti byly prokazatelné (Bartoňková, 2010, str. 136).

Důležité jsou zejména změny v myšlení a chování zaměstnanců, které jsou odpovědné za budoucí rozvoj organizace. Zautomatizované pracovní návyky a postoje jsou klíčové pro úspěch zavádění změn. Na obrázku č. 4 je zachycen mechanismus, který propojuje následující oblasti (Tureckiová, 2004, str. 92):

- motivace ke změně („chtít se učit“)
- schopnost osvojit si nové pracovní postupy pomocí nových znalostí („umět se učit“)
- možnost účastnit se vzdělávání a prokázat nové poznatky v pracovních úkonech („moci se učit“)

Obr. č. 4 Mechanismus vzájemné provázanosti



Zdroj: vlastní tvorba

Uplatnění naučeného v praxi je v systému vzdělávání vyžadováno. Změna pracovního chování je cílem, který předpokládá změny ve struktuře znalostí a dovedností. Přijmutí a iniciování změny je dokladem o vzniku nového pracovního návyku, který se týká i přemýšlení o tom, jakým způsobem na práci nahlížíme. Nejlepší možný model je sladění profesních a osobních cílů s cíli organizace (Bartoňková, 2010, str. 137).

3.2.4 Oblasti vzdělávání v organizaci

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci rozčlenil Koubek (2007, str. 141) do dvou klíčových celků zaměřené na oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Obě oblasti přispívají k zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce. První celek tedy odborné vzdělávání (kvalifikace) se zaměřuje na přizpůsobování zaměstnanců potřebám pracovních míst. Jedná se o:

- orientaci – představuje zapracování nových zaměstnanců a urychlení procesu adaptace v organizaci,
- doškolení – jedná se o prohlubování kvalifikace, proces změn (vnějšího, vnitřního prostředí) formuluje nové požadavky na znalosti a dovednosti konkrétního pracovního místa (např. inovace v technologiích, požadavky trhu),
- přeškolení – rekvalifikace (plná, částečná), finančně i časově náročná.

Druhý celek se orientuje na rozvoj, který je spjat s dalším vzděláváním, rozšiřování kvalifikace. Tato oblast směřuje na budoucí použitelnost, nemusí tedy nutně odpovídat potřebám současné práce. Směřuje k osobnímu rozvoji jedince a k formování jeho pracovního potenciálu, čímž přispívá k budování vztahů na pracovišti a firemní kultury. Z hlediska konkrétního obsahu Hroník (2007, str. 129) vzdělávání v organizaci vymezuje dále na funkční, doplňkové, účelové, jazykové, IT školení či školení ze zákona.

3.2.5 Metody vzdělávání v organizaci

Pokud vzdělávání probíhá za chodu přímo na pracovišti, jedná se o metody „on the job“. Vzdělávání lze provádět i mimo pracoviště „off the job“ v organizaci nebo mimo organizaci a také distančně (Kociánová, 2010, str. 171). Metodu volí organizace v závislosti na konkrétní situaci a potřebě. Mezi vzdělávací metody, které jsou využívány na pracovišti, Koubek (2007, str. 152) řadí např. instruktáž, coaching, counselling, pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porady.

Tyto metody nejsou nákladné a mohou se upravit individuálním specifickým zaměstnancem. Použité metody mají praktický charakter, který je založený na aktivním předávání zkušeností i dovedností vedoucí k rychlému zvládnutí nových činností. Během aplikací těchto metod zaměstnanci lépe poznávají prostředí v organizaci, postupy

a techniku a sdílením informací mezi sebe uplatňují princip učící se organizace. Naopak ne vždy je možné tyto metody použít, a to například z důvodu plného vytížení zaměstnanců.

Mezi metody „off the job“ patří dle Koubka (2007, str. 154) přednášky, workshopy, instruktáže, hraní rolí, vzdělávání pomocí počítačů. Poslední zmíněná metoda předstupuje do popředí. Její oblíbenost mezi organizacemi narůstá. Tato metoda lze přizpůsobit časovým možnostem každého zaměstnance. Mezi slabé stránky patří nevěle jedinců.

Metody mimo pracoviště jsou zajišťovány zkušeným specialistou. Výhodou je setkání a výměna názorů, postojů či zkušeností mezi zaměstnanci jiných organizací. Možnost přínosu nových postupů v organizaci. Nevýhodou je finanční náročnost, ne vždy odpovídá nabídka poptávce organizace, absence zaměstnanců v době vzdělávání či neaplikovatelnost do praxe.

Jako poslední metodu, kterou organizace může uplatnit je distanční vzdělávání. Tento přístup je založen na samostudiu materiálů ve volném čase zaměstnanců a relativně nízkých nákladech. Velmi často se využívá v kombinaci s počítačovou technikou a dalšími multimédii. Slabiny této metody vyplývají především z absence přímého kontaktu jednotlivých účastníků, kontroly vzdělavatele a nedostatku odhodlání (Slavík, 2012, str. 184).

3.3 Systematické vzdělávání v organizaci

Vzdělávání v organizaci by mělo být plánované a pravidelné, aby zajistilo efektivitu a návratnost investic. Systematické přístup ve vzdělávání se snaží garantovat přehled a pořádek. Systematičnost vychází z organizační struktury, na které se podílejí personalisté a řada externích či interních odborníků. Jedná se o proces, který probíhá permanentně v rámci jednotlivých fází cyklu. Propojenost těchto fází vzdělávání v organizaci zajišťuje náležitou úroveň výsledného efektu. Podstata systému tohoto vzdělávání spočívá v odstraňování mezer mezi aktuální dispozicí organizace a tím, co je potřebné (Bartoňková, 2010, str. 110). Konkrétní etapy cyklu vzdělávání jsou zobrazeny na obrázku č. 5 a podrobněji charakterizovány v následujících kapitolách.

Obr. č. 5 Model vzdělávání v organizaci



Zdroj: upraveno dle Koubek (2007)

V konceptu vzdělávání v organizaci považuje Ammerman (2012, str. 11) za nejdůležitější vytvoření a udržení pozitivního učebního prostředí, ve kterém bude probíhat sociální interakce mezi jednotlivými zaměstnanci, vzájemná kooperace při učení a zejména vlastní motivace zaměstnanců. Dále uvádí, že je důležité rozvíjet dovednosti napomáhající při rozhodování a řešení problémů z různých perspektiv s cílem vyvinout takové studijní skupiny, které jsou efektivní a účinné jako celek při řešení úkolů v týmu.

3.3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby vymezuje Bartoňková (2010, str. 119) jako stav, kdy jedinec nedisponuje dostatečnými znalostmi nebo dovednostmi, které jsou důležité pro jeho další existenci. Lze je také definovat jako časový úsek mezi současnými znalostmi a dovednostmi a požadovanými znalostmi a dovednostmi, které jsou předem definovány. Na vzdělávací potřeby má vliv trh práce, ale i osobní či společenské vlivy. Mohou vzniknout v důsledku transformací v některém segmentu vnějšího prostředí organizace či změn ve vnitřním prostředí organizace především v důsledku změn ve strategii, technologiích nebo organizační struktury.

Identifikace vzdělávacích potřeb je nejdůležitější fází celého cyklu, jelikož chyba učiněná v tomto kroku by se promítla do budoucího směřování vzdělávacích aktivit, které by byly neúčelné. Identifikace se odvíjí ze zjištěných informací o aktuálním stavu dovedností a znalostí zaměstnanců. Následně se komparují zjištěná data s žádanou úrovní. Výsledná analýza specifikuje mezery ve výkonnosti. Směrodatné jsou pro organizaci takové mezery, které je schopna vhodnou vzdělávací akcí odstranit. Výkonnostní mezerou se rozumí rozdíl mezi standardem potřebných znalostí, dovedností a schopností vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu a současnou kvalifikací zaměstnance. Tyto mezery představují neúměrnosti mezi porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co je od něho vyžadováno na konkrétním pracovním místě či v důsledku organizačních změn. Proces identifikace se zabývá především tím, co je pro organizaci žádoucí (normy výkonu). Identifikace probíhá na základě strukturovaných rozhovorů, dotazování nebo pozorování (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 85).

3.3.2 Plánování a realizace vzdělávání

„Plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech organizace, prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích“ (Bartoňková, 2010, str. 50).

Tvorba plánu vzdělávání je výstupní fází předešlé etapy. Zahrnuje veškeré procesy tvorby plánu, přípravy vzdělávacích osnov a zajištění materiálů. Přípravná činnost definuje hlavní a dílčí cíle vzdělávání. Cíle jsou důležité pro měřitelnost výsledků. Při plánování je důležité si uvědomit, co se bude dělat a pro koho, dále jakých cílů chce organizace dosáhnout a jak těchto cílů dosáhne. Proces plánování by měl představovat nepřetržitý cyklus, jehož začátkem je formulace poslání a vizí, analýzou vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů a současného stavu organizace. Hlavní úlohou plánování je napomoci organizaci vytyčit si reálné cíle a dosáhnout jich v určeném čase. Jedná se tedy o proces, ve kterém je důležité efektivně využít všech zdrojů organizace s příležitostmi na trhu (Bartoňková, 2010, str. 49).

Obr. č. 6 Prvky realizace vzdělávání



Zdroj: upraveno dle Vodák, Kuchaříková (2011)

Samotná realizační část rozpracovává jednotlivé části vzdělávacího projektu a stanovuje pořadí témat a úkolů. Volí se vhodné techniky. Posledním stupněm je zdokonalování tvorby vzdělávacího plánu, v nichž se průběžně vyhodnocují jednotlivé části programu vzhledem k stanoveným cílům. Na obrázku č. 6 jsou znázorněny hlavní prvky realizace vzdělávání. Každý plán zahrnuje probíraná témata, cílovou skupinu, metody, techniky realizace, místo a čas, jak budou ověřovány výstupy a kalkulaci nákladů (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 98). Realizace je v souladu s plánem vzdělávání. Obsahuje jednotlivé prvky, které tvoří ucelený proces dosahování žádoucích výsledků.

3.3.3 Hodnocení vzdělávacích procesů

Vyhodnocování jakožto konečná fáze cyklu vzdělávání je velice náročná a zároveň důležitá. Důležitost lze chápat zejména v možnosti posouzení účinnosti vzdělávací aktivity při plnění předem charakterizovaných výsledků. Výsledky by měly být odrazem definovaných a měřitelných cílů, které byly formulovány ve fázi plánování. Podle hodnocení vzdělávacích procesů lze určit, zda zaměstnanci organizace dosáhli požadované změny či zlepšení. Vyhodnocování tvoří celistvost systematického vzdělávání v organizaci. Jde o komparaci stanovených cílů a dosažených výsledků, při čemž je důležité stanovit, zda vzdělávací aktivita splnila svoje poslání. Výsledky se komparují na základě vstupních a výstupních testů nebo monitorováním v průběhu vzdělávání. Hodnocení se zaměřuje na změny v chování zaměstnanců, které vyvolala vzdělávací aktivita nebo z hlediska dopadu na další zaměstnance a organizaci jako celek. Do hodnocení je zahrnuto i ověřování dodržovaných metod, osvojené znalosti, dovednosti a jejich aplikace v praxi. Avšak je nutné přiznat, že ve většině organizací tato fáze hodnocení zcela chybí (Šikýř, 2014, str. 130).

Každá organizace chce vzdělávací aktivitou docílit zvýšení pracovního výkonu, proto je nutné vědět, do jaké míry naplnila daná aktivita vytyčené cíle. Hroník (2007, str. 176) přisuzuje zpětné vazbě o efektivitě vzdělávacích aktivit největší významnost z celého cyklu vzdělávání. Hodnocení napomáhá personalistům k doložení efektivity postupů účastníků vzdělávání a změně pracovních výsledků. Jde o to, získat zpětnou vazbu o účincích vzdělávání. Probíhá zde snaha o měření celkového přínosu a nákladů za program. Pro podnik je tento krok jakýmsi ověřením návratnosti vynaložených investic (Vodák, Kuchařiková, 2011, str. 125). Problematika měření je ukotvena s efektem opožděného působení vzdělávání. Ne vždy lze daný efekt změřit, ale vždy lze vyjádřit, zda organizace vykazuje růst.

Jak uvádí Tureckiová (2004, str. 105) hodnocení vzdělávacích akcí představuje soubor navazujících činností, které nemusí probíhat nutně jen v závěru cyklu vzdělávání. Proces hodnocení rozdělila do dílčích kroků, které zahrnují plán procesu hodnocení včetně vymezení účelu hodnocení, výběr kritérií a standardů hodnocení, tvorbu nástrojů pro zjištění dat, samotný sběr dat, analýzu získaných informací, zpracování východisek a provedení případných úprav vzdělávacího cyklu v organizaci.

Tureckiová (2004, str. 106) vymezuje dále i typy hodnocení a to na základě:

- kdy se hodnocení uskutečňuje – lze členit na úvodní nebo formativní hodnocení, které probíhá vždy před vzdělávací akcí, kdy je zjišťován počáteční stav znalostí, které dále slouží jako podklad ke komparaci; dále na průběžné, závěrečné nebo souhrnné, při kterém dochází k ověřování znalostí či dovedností v závěru vzdělávací akce, slouží především k vyjádření přírůstku ve znalostech či dovednostech a je součástí měřítek hodnocení efektivity vzdělávání,
- hodnotitelů a úrovní hodnocení – jedná se o interní hodnocení, které provádí hodnotitel z vnitřních zdrojů organizace, zaměřuje se především na hodnocení spokojenosti a přírůstku znalostí; externí hodnocení, které je zajišťováno externími hodnotiteli, kteří věnují pozornost mimo jiné i změnám v chování účastníků vzdělávacích akcí a přínosu vzdělávací akce pro organizaci; komplexní hodnocení je všestranné hodnocení zaměřené na efektivitu vzdělávání v organizaci.

Efektivitou vzdělávání v organizaci a metodami měření procesu vzdělávání se zabývá Hroník (2007, str. 178) a stejně jako Tureckiová (2004, str. 107) uvádí jako jednu z možných metodologií hodnocení vzdělávacích programů Kirkpatrickův čtyřstupňový model. Úrovně modelu uvádí Folwarczná (2010, str. 176):

- úroveň reakce – probíhá na konci vzdělávací akce a hodnotí okamžitou reakci účastníků na vzdělávání, jednotlivé prvky jsou hodnoceny pomocí škál, tato úroveň zjišťuje, zda byl program vzdělávání dobře nastaven,
- úroveň učení – na této úrovni se měří množství skutečně nabytých znalostí či dovedností, hodnocení probíhá formou testů či kvízů,
- úroveň přenosu poznatků – posuzuje se, do jaké míry účastníci přenesli naučené poznatky do pracovního prostředí, jedná se tedy o změnu v jejich chování, hodnocení probíhá prostřednictvím individuálních rozhovorů, diskusních skupin nebo pozorování, na této úrovni je důležitá podpora přímého nadřízeného, který by měl motivovat podřízené k aplikaci nových nápadů,
- úroveň výsledků – zájem se přesouvá k výsledkům organizace, jedná se o nejvyšší stupeň hodnocení vzdělávání v souvislosti s dosaženými výsledky organizace, lze komparovat s náklady na vzdělávací akci a vyhodnotit skutečný přínos investic do vzdělávání.

Pituchová (2013, str. 4) poukazuje na problémy související s úrovní reakce a učení. Většina výstupů, které plynou od účastníků, je spokojenost se vzdělávací akcí. Avšak samotná spokojenost ještě neznamená, že se účastníci skutečně něco naučili. V tomto důsledku tomu bývá právě naopak. Folwarczná (2010, str. 179) potvrzuje, že většina organizací používá úroveň reakce a úroveň učení, čímž zjišťují pouze spokojenost účastníků se vzdělávací akcí. Pokud se organizace v hodnocení přesune na hodnocení výsledků, lze teprve říct, že hodnotí efektivitu vzdělávání. Poslední dvě úrovně se však vyplatí používat zejména na klíčové vzdělávací programy, jelikož jsou náročné z hlediska času i administrace.

3.4 Význam vzdělávání v organizaci pro současnost a budoucnost

Z vývoje pracovního trhu je jasné, že přístupy ke vzdělávání v organizaci jsou a budou i do budoucna důležitým strategickým prvkem každé organizace. Pokud chce organizace i nadále poskytovat kvalitní služby, bude vzdělávání zaměstnanců klíčovým prvkem udržení její konkurenceschopnosti. Jak sami zaměstnavatelé přiznávají, v následujících letech bude nezbytné přehodnotit a pokud to bude nutné, tak i restrukturalizovat koncept vzdělávání z hlediska efektivity výkonu zaměstnanců. Zásadní změna, která by měla do roku 2020 nastat, by se tak měla týkat především měnicí se struktury lidí. Jak Grube (2012, str. 6) uvádí, populace stárne a na trhu ubývá kvalifikovaná pracovní síla. Bude nutné se především starat o kmenové zaměstnance respektive o jejich udržení, vzdělávání a případně jejich rekvalifikaci tak, aby měla organizace pro uspokojování svých současných i budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu, ale i kvantitu lidí.

Je žádoucí, aby každá organizace směřovala k rozvoji svých zaměstnanců pomocí vzdělávacích aktivit a kurzů a tréninků. Poptávka po vzdělávacích činnostech se za poslední roky zvýšila. Organizace využívají vzdělávání ke zvyšování hodnot lidského kapitálu cíleně tak, aby vedla k zvýšení tržní hodnoty organizace. V poslední řadě je nezbytné, aby kurzy a školení probíhaly účelně, tedy aby se vzdělávali právě ti zaměstnanci, kteří to potřebují k výkonu své práce. Organizace by se měla zajímat, nakolik byly naučené poznatky překlopeny k využití v praxi (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 192).

3.5 Shrnutí teoretické části

Jak uvádí Amakain a Chamberlain (2012, str. 126) významnost vzdělávání v dnešní moderní době narůstá. Pomocí vzdělávání v organizaci jsou schopni zaměstnavatelé připravit své zaměstnance na zvládnutí činností nezbytných k výkonu jejich pracovních rolí. Vzdělávání v organizaci je zásadní činnost společnosti, která směřuje k rozvoji všech znalostí, dovedností a postojů zaměstnanců, které jsou nutné pro její úspěšné fungování. Správné pojetí vzdělávání zvyšuje konkurenční výhodu organizace. Vzdělávání uvnitř organizace podporuje potřeby celoživotního vzdělávání a hodnoty učící se organizace.

Cílem vzdělávání a konkrétní vzdělávací aktivity je dosažení takového účelu, který si organizace definovala na začátku vzdělávací akce, musí tedy korespondovat s celkovou její strategií. Pokud chce organizace garantovat kvalitu vzdělávání, musí pečlivě zvážit veškerý postup plánování vzdělávání a nesmí opomenout ani kvalitu vzdělavatele, výuky ani vhodnost prostředí. Systematické vzdělávání by mělo být v konceptu s potřebami organizace a současnými trendy. Mělo by docházet k průběžnému přezkumu stanovených osnov, to zajistí kvalitu vzdělávání k měnícímu se světu (Murinová, 2011).

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 192), ale i Horváthová (2011, str. 21) jsou přesvědčeni, že zaměstnavatelé mají podporovat své zaměstnance ve vzdělávacích aktivitách. Ze současné situace na trhu je možné odhadovat, že organizace budou do vzdělávání vkládat peníze i úsilí, ale především směrem ke klíčovým či talentovaným pracovníkům. Trend se přesune do oblasti cíleného vzdělávání a jeho aplikace do praxe. Lidé se budou orientovat na svůj vlastní rozvoj ať už v rámci organizace či informálního vzdělávání za pomoci moderních technologií či jiných alternativních metod vzdělávání.

4 Praktická část

V této kapitole je charakterizována Organizace XY, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření. Kapitoly se zaměřují na oblast působnosti Organizace XY a na její organizační strukturu. Další kapitoly se věnují již konkrétně řízení procesu vzdělávání v dané organizaci, její charakteristikou a členěním. Předpokladem praktické části je existence vzdělávacího systému, který není zcela systematický. Z hlediska členitosti Organizace XY je další předpoklad velká rozmanitost školení jak individuálních, tak skupinových.

4.1 Charakteristika Organizace XY a postavení na trhu práce

Tato organizace má v České republice více jak dvacetiletou tradici a patří na českém trhu služeb s odpadovým hospodářstvím a nakládáním s odpady mezi klíčové hráče. Organizace se může pyšnit stabilním zázemím a dynamickým rozvojem. Organizace XY má českého vlastníka a zaměstnává přes dva tisíce zaměstnanců. Má také velký růstový potenciál, to potvrzují i četné fúze a akvizice. I v následujícím období lze předpokládat posílení vazeb organizace a orientace na obchodní oblast zejména ziskem nových zakázek a udržením těch stávajících. Na obrázku č. 7 jsou hodnoty Organizace XY.

Obr. č. 7 Hodnoty Organizace XY



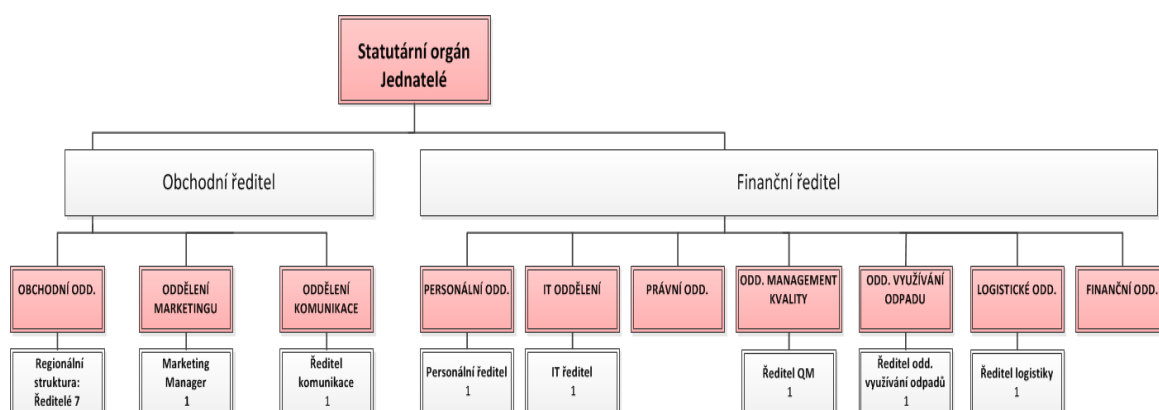
Zdroj: upraveno dle Organizace XY (2011)

V organizaci vznikl etický kodex, který je ojedinělý tím, že se na jeho tvorbě aktivně podíleli zaměstnanci. Etický kodex vykresluje, na jakých zásadách a mezilidských vztazích si organizace zakládá. Na základě definování těchto zásad vznikly i hodnoty organizace, které jsou důležité pro její fungování. Mezi hodnoty patří ohleduplnost k životnímu prostředí i mezi zaměstnanci navzájem, profesionalita a výkonnost, dále například růst z hlediska rozvoje dovedností zaměstnanců, dále flexibilita, partnerství a týmová práce. Součástí firemní politiky a kultury je i společenská odpovědnost.

4.2 Oblast působnosti v České republice a organizační struktura

Sídlo se nachází v Praze, avšak organizace zaujímá konkurenční výhodu i svou celorepublikovou působností. V každém klíčovém regionu lze nalézt jednotlivé provozovny nebo dceřiné společnosti, za které vždy výsledkově zodpovídá regionální ředitel. Na obrázku č. 8 je velice jednoduše znázorněno schéma organizační a řídicí struktury centrály, které zahrnuje top management bez technickohospodářských pracovníků a dělnických pozic. Nejvyššímu vedení jsou podřízeny dvě členící se větve. Jednak je to oblast obchodní aktivní, která se soustřeďuje na vnější svět, získávání zakázek, jejich fungování a kontrolu plnění stanovené strategie, vize a cílů. Druhá větev je zaměřena na vnitřní fungování organizace, poskytování služeb ostatním provozovnám a dceřiným společnostem. V obou oblastech jsou zaměstnáváni významní odborníci a specialisté (Organizace XY, 2016).

Obrázek č. 8 Organizační a řídicí struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Rozsahem služeb nabízí organizace zákazníkům dostatečně široké portfolio. Nejvíce využívanými službami této organizace je svoz a odstraňování komunálního odpadu, zpracování druhotných surovin, odstraňování nebezpečného odpadu, sanace starých ekologických zátěží, ale i zimní a letní údržba komunikací, údržba zeleně, provozování sběrných dvorů, svoz velkoobjemových odpadů a facility management. Svými komplexními službami organizace napomáhá k lepšímu udržování životního prostředí. Podporuje rovněž rozvoj měst a regionů a snaží se o osvětu i ve vzdělávání z oblasti životního prostředí. Spolupráce probíhá i se školami na různých projektech týkající se environmentální výchovy. Celkově splňuje nejprísnejší ekologické a bezpečnostní předpisy a je držitelem významných certifikátů (Organizace XY, 2016).

4.3 Řízení procesu vzdělávání dané organizace

Personální oddělení poskytuje ředitelům daných oddělení aktuální informace, které trh práce postihují. Proto dovede Organizace XY flexibilněji reagovat na podněty, které se na trhu práce objevují s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a má velký zájem na udržení klíčových zaměstnanců, kteří mají potenciál k růstu nebo jsou pro ni důležití vzhledem ke svým odborným znalostem, kvalifikaci, znalostem postupů a historických souvislostí, či mají další přidanou hodnotu.

Oblast vzdělávání je v dané organizaci velice široká a to především z důvodu různorodých požadavků oddělení. Vzdělávání, vzdělávací aktivity a školení probíhají dvojí formou buď interně či externě. Interní školení je zaměřeno vždy na konkrétní oblast potřeby jednotlivého oddělení. Externí školení je vždy v souladu s plánem daného oddělení. V obou případech záleží na množství financí, které si ředitelé oddělení na tyto školení v rozpočtu vyčlení a před vedením na konci hospodářského roku dokáží obhájit. Proces řízení vzdělávání je zaštiťován personálním oddělením, především HR Specialisty, kteří mají v kompetenci dané vzdělávací aktivity organizovat. Jejich činnost spočívá v hledání vhodných dodavatelů vzdělávacích akcí, podílení se na náplni vzdělávacího obsahu, koordinaci účastníků vzdělávání, rezervace místností až po finální zajištění hodnocení vzdělávací akce prostřednictvím dotazníků a rozhovory s lektory (Organizace XY, 2016).

4.3.1 Druhy vzdělávacích akcí či školení pro zaměstnance v organizaci

V den nástupu přidělí HR specialista novému zaměstnanci zákonná školení a další doplňková školení formou e-learningu. Nový zaměstnanec obdrží emailem přihlašovací údaje a instrukce k těmto školením. V den nástupu probíhá adaptace, která trvá přibližně tři hodiny. Při tomto procesu je novému zaměstnanci představena prezentace o Organizaci XY, dále je seznámen s intranetem a následuje seznamovací kolečko, kdy je proveden celou budovou a představen dalším zaměstnancům. Následně se novému zaměstnanci věnuje přímý nadřízený, který ho uvede na pracovní místo. Poté je nový zaměstnanec povinen absolvovat daná školení pomocí e-learningu a odevzdat certifikáty o splnění těchto školení na personální oddělení, kde se zakládají do osobních složek každého zaměstnance (Organizace XY, 2016).

Zákoník práce nařizuje všem zaměstnavatelům zajistit zaměstnancům zákonná školení. Povinné školení se dotýká oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jako BOZP), požární ochrany (dále jako PO) a školení řidičů, pokud zaměstnanec k výkonu své funkce používá automobil. Tato školení musí zaměstnavatel zajistit pro všechny pracovníky a každý zaměstnanec bez ohledu na funkci je také musí absolvovat. Zákoník práce neukládá předpis, který by stanovoval obsah školení, je tedy na zaměstnavateli, aby vyhodnotil rizika, které pracovníkům hrozí na pracovišti, a stanovil konkrétní obsah školení. Základem je prevence a předcházení nebezpečí.

Školení BOZP stanovuje zákoník práce (262/2006 Sb.). Je nutné ho vykonat při nástupu do nového zaměstnání, změně pracovního zařazení či změně druhu práce a dále jedenkrát za dva roky. Školení probíhá v pracovní době. Požadavky na školení PO ukládá zákoník práce nebo zákon o požární ochraně (133/1985 Sb.). Zahrnuje informace o nebezpečí vzniku požáru při činnostech v místě výkonu práce. Zaměstnanci jsou vždy seznámeni s požárním řádem, jeho předpisy a požární prevencí v souladu s vyhláškou (246/2001 Sb.). Také je opakováno jednou za dva roky. Školení řidičů je povinné pro všechny zaměstnance, kteří ke svému výkonu práce používají vozidlo. Vzhledem k legislativě je nutné toto školení absolvovat vždy jednou za rok. Speciálním druhem je školení první pomoci, které stanovuje zákoník práce. Zaměstnavatel na konkrétním pracovišti určí odpovědné zaměstnance za toto školení, kteří mají nejen teoretické

informace, ale i praktický nácvik pro poskytnutí první pomoci. Toto školení je opakováno vždy jednou za dva roky.

Všechna tato školení probíhají v dané organizaci formou e-learningu. Online školení využívá organizace zejména z hlediska šetření času a nákladů. Vše probíhá formou moderních vzdělávacích metod pomocí webové aplikace Instructor, která organizaci vytvořila všechna školení na míru. Systém umožňuje automatickou evidenci termínů, distribuci pozvánek na školení, sledování průběhu školení, testování znalostí, vystavování certifikátu a statistiky vzdělávání.

Vedle zákonných školení využívá organizace tento systém k proškolení svých zaměstnanců na zákon o odpadech a na integrovaný systém řízení (dále jen IMS). Zákon o odpadech se dotýká všeobecně legislativy. Školení obsahuje vysvětlení jednotlivých povinností nakládání s odpady, balení a značení odpadů, zpětný odběr odpadů. Dále definuje pojmy odpadový hospodář a atd. Školení IMS obsahuje informace na koho se obracet v otázkách bezpečnosti a označování informací, kde je dispozici příslušná dokumentace řízení, pro koho IMS platí, co je řízený dokument, co je záznam. Dále jaké jsou zásady a pravidla při práci s daty, citlivými údaji. Najdeme zde také informace o interních auditech a mnoho dalšího (Organizace XY, 2016).

Dále probíhá řada interních školení, které proškolují zaměstnance vždy v rámci konkrétního oddělení. Tato školení jsou spojena s určitou problematikou či inovací v technologiích. Školení probíhají skupinově a vedou je zejména interní školitelé (klíčoví zaměstnanci). Vedení organizace si uvědomuje, že interní školitelé z řad zaměstnanců znají dokonale prostředí organizace a jsou proto schopni lépe odhadnout, co je pro vzdělávané užitečné a relevantní. Mezi tato školení patří např. za personální oddělení proškolení mzdových účetních se systémem SAP či za finanční oddělení Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (dále jen IFRS) a nové daňové zákony. Jedná se především o školení, ve kterém se zaměstnanci mají zdokonalit v souvislosti se změnou legislativy nebo novými technologiemi tak, aby jim napomohly k efektivnímu pracovnímu výkonu. Jako příklad takového školení lze uvést program Build Power. Tohoto školení se zúčastnili vedoucí pracovníci či obchodní zástupci, kteří využívají tento program při řešení konkrétních úkonů v jednotlivých projektech (Organizace XY, 2016).

V organizaci je jedním z benefitů možnost navštěvovat výuku anglického jazyka. Výuka probíhá každý týden od října do července a trvá 1,5 h. Výuky se účastní zaměstnanci v rámci pracovní doby. Tuto oblast jazykové výuky organizuje HR Specialista. Organizace má již navázanou dlouhodobou spolupráci s osvědčenou jazykovou školou. Zaměstnanci jsou rozřazeni do skupin dle jejich jazykové úrovně a jsou vedeni zkušeným externím lektorem. Noví zaměstnanci se do výuky mohou začlenit po uplynutí zkušební doby. O výuku je menší zájem. V současné době navštěvuje skupinovou výuku 21 technicko hospodářských pracovníků, kteří jsou rozděleni do 4 skupin. Zaměstnanci, kteří uzavřou v organizaci manažerskou smlouvu mohou žádat o individuální výuku a domluvit si ji dle jejich časových možností na kterýkoliv den a zvolit příslušnou jazykovou úroveň podle jejich znalostí. Tuto možnost však využívá pouze 7 z nich (Organizace XY, 2016).

V rámci ČR probíhá v organizaci systematické vzdělávání manažerů. Na základě vytipování či nominace jsou manažeři zařazeni do vzdělávání. Tito manažeři jsou rozděleni do 3 skupin - management trainee junior, pilíř a odborník. Většinou se jedná o menší skupiny 6-8 osob. Junioři jsou manažeři, kteří působí v této roli krátce, mají pod sebou 2-3 podřízené, ale mají velký potenciál růstu, jak vertikálně, tak horizontálně. Tyto předpoklady jsou odhaleny pomocí psychodiagnostiky. Pilíři jsou již takoví zaměstnanci, kteří mají maximální přidanou hodnotu pro organizaci a moc dobře znají její fungování. To je spojeno s délkou působení v organizaci či změnou pozice napříč organizací a dalšími historickými souvislostmi. Odborníci mají vysokou hodnotu pro trh práce z hlediska odborných znalostí. Jsou to jedinci, kteří se na trhu práce těžko hledají a při jejich náboru se předpokládá vysoká investice. Organizace navázala spolupráci s externí firmou, která se specializuje na vzdělávací kurzy pro manažery. Vzdělávání je rozděleno do modulu A a B, které v sobě zahrnují předem naplánované oblasti, které by si měli manažeři osvojit. Většinou se jedná o jednodenní školení (8 hodin), která probíhají v prostorách organizace. Toto vzdělávání je plánováno na rok dopředu. Vždy po uplynutí jednoho modulu následuje jeho vyhodnocení. Účastníci mohou zasahovat do náplně vzdělávání. Po ukončení programu se dále s jednotlivci pracuje. Pokud se objeví pracovní příležitost manažerské pozice, tak se v první řadě zvažuje dosazení z řad těchto zaměstnanců. Není však pravidlem, že by po absolvování tohoto vzdělávání zaměstnanci automaticky povýšili.

4.3.2 Podpora vzdělávání mimo organizaci

Zaměstnanci se mohou jednou za rok účastnit vzdělávání mimo organizaci za podpory zaměstnavatele. Zaměstnanec musí o tento typ vzdělávání nejdříve zažádat prostřednictvím formuláře. Tento formulář mu musí schválit nejen přímý nadřízený, ale i ředitel personálního oddělení. Při tomto schvalovacím procesu se především řeší, zda je typ školení v souladu s výkonem funkce a zda je cena školení v porovnání s rozsahem a kvalitou školení relevantní. Většinou bývá žádosti vyhověno. Maximálně se tedy může zaměstnanec vzdělávat za podpory zaměstnavatele jen jednou ročně. Výjimku představují takové případy, ve kterých se zaměstnanec nutně musí proškolit např. při změně legislativy. Každý ředitel oddělení má ve své kompetenci umožnit svým podřízeným taková školení, která by zefektivnila jejich pracovní výkon. Z interních materiálů bylo však zjištěno, že některá oddělení tuto možnost buď vůbec nevyužívají či za celé oddělení jí využije pouze jeden zaměstnanec (Organizace XY, 2014).

Zaměstnancům, kteří mají zájem zúčastnit se vzdělávání mimo organizaci, ale nejsou si jistí pro jaký kurz se rozhodnout, napomáhají HR Specialisté, kteří se snaží zjistit dostupné možnosti školení, které by byly vhodné svým obsahem. Při zjišťování těchto informací je kladen velký důraz také na kvalitu a reference daného vzdělávání, časovou dotaci a cenu. Personalista předloží vybrané varianty dostupných školení danému zaměstnanci. Ten si dle svého uvážení zvolí vhodné školení a nechá si ho schválit svým přímým nadřízeným. Personalista zaměstnanci pomůže zprostředkovat všechny ostatní náležitosti.

V minulém roce byla zprostředkována řada školení v oblasti financí, práva a pracovně právních vztahů, počítačová školení či školení pro podporu managementu. Jednalo se o školení MS Excel pro experty, Novela zákona o účetnictví a související interpretace NÚR, právní seminář Zánik závazku v novém občanském zákoníku, Daňová kontrola převodních cen, Akvizice a oceňování firem v praxi, konference Předcházení vzniku odpadů, školení Zákon o vodách, ochrana vod, tvorba havarijních plánů, Úspěšná asistentka manažera, seminář Nakládání s obaly ve firmách či Naučte se těžit z LinkedIn maximum.

4.3.3 Spoluúčast zaměstnavatelů a zaměstnanců na vzdělávání

Interní školení pořádaná zaměstnavatelem jsou pro zaměstnance bezplatná. Většinou jsou vedena klíčovým zaměstnancem ve vedoucí funkci. V předchozí kapitole bylo zmíněno, že zaměstnavatel podporuje zaměstnance ve vzdělávání mimo organizaci jednou ročně. Toto školení bývá zaměstnanci uhrazeno v plné výši. Maximální cena by však neměla přesahovat 10 000,- Kč.

Zaměstnavatel platí zaměstnancům větší část nákladů spojenou s výukou anglického jazyka. Zaměstnanci doplácí pouze 1500,- Kč za daný rok. Tento doplatek je zaveden zejména ke zvýšení motivace zaměstnanců, aby se výuky aktivně účastnili. Ze zkušeností se tato metoda velice osvědčila a bylo podloženo, že docházka je stabilnější, než když doplatek zaměstnanců nebyl zaveden. Další spoluúčast zaměstnavatele při financování vzdělávání záleží zejména na změnách v legislativě nebo v důsledku zásadní změny v technologiích či dalších postupech, které jsou důležité k efektivnímu výkonu dané pracovní funkce.

4.3.4 Realizace a výstupy vzdělávání v konkrétní organizaci

Organizace XY je vybavena prostornými místnostmi, ve kterých probíhají školení. Většina školení se uskutečňuje ve velké zasedací místnosti, která dokáže uspokojit kapacitou až 30 účastníků vzdělávání. Organizace disponuje také počítačovou učebnou s kapacitou 25 míst a dalšími menšími zasedacími místnostmi s kapacitou od 6 do 12 míst. Všechny zasedací místnosti jsou vybaveny moderní technikou. Místnosti lze rezervovat pomocí intranetu, kde je přehledně vyobrazeno, jaká místnost je volná. Pro případ, aby nevznikaly duplicitní rezervace, je správa tohoto systému převedena do MS Outlooku, kde musí zájemci o místnost, přijít vždy schválení o potvrzení rezervace místnosti.

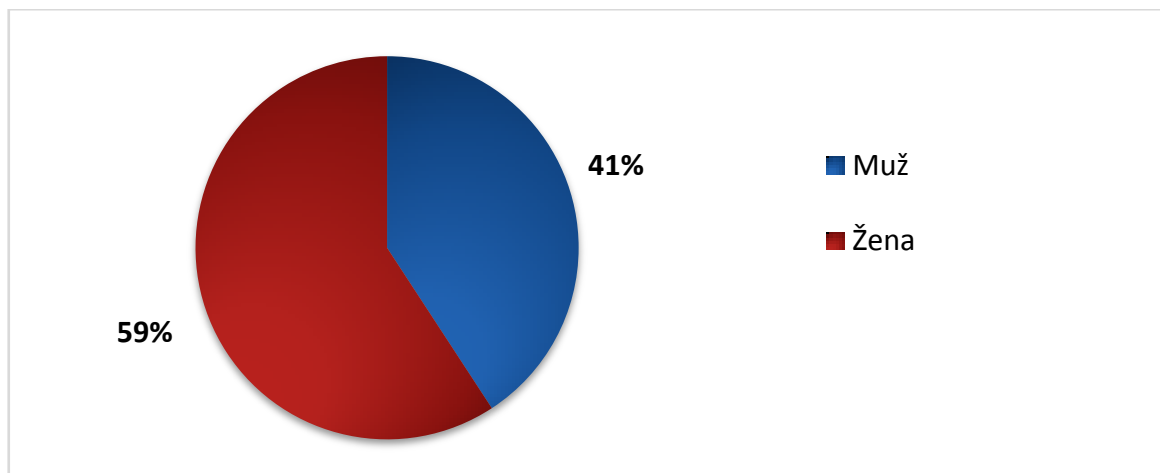
Výstupy vzdělávacích akcí probíhají většinou pomocí standardizovaných dotazníků, které po skončení školení rozdává externí či interní lektor zaměstnancům. V dotaznících se mohou zaměstnanci vyjádřit nejen k obsahu výuky, ale i k celkovému přístupu a kvalitě lektora. Lektor po každém školení také vyplňuje dotazník, ve kterém shrnuje celkový průběh školení a hodnotí jednotlivé účastníky. Tyto výstupy jsou zpracovány v MS Excel na personálním oddělení a předány v tištěné podobě na oddělení Managementu kvality.

5 Zhodnocení dotazníkového šetření

V následující kapitole je zhodnocen kvantitativní výzkum, který byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření. První třetina dotazníku zjišťovala identifikační prvky dotazovaných respondentů a zbylé dvě třetiny dotazníku se zaměřovaly na hodnocení spokojenosti se vzdělávacím systémem v Organizaci XY.

V první otázce měli respondenti uvést jejich pohlaví. Z celkového počtu 76 dotazovaných respondentů je 59 % žen a zbylých 41 % odpovídá počtu zapojených mužů. Tento údaj je způsoben skutečností, že v organizaci pracuje více žen než mužů, a proto se ženy zapojují do vzdělávacích aktivit častěji než muži. Také je to dáno strukturou pracovních pozic daných oddělení celé organizace. Většina mužů je zastoupena v oddělení informačních technologií, logistiky, obchodu a zpracování odpadu. Žen pak více pracuje v personálním oddělení, finančním, právním oddělení a na oddělení managementu kvality.

Graf 1 Pohlaví respondentů

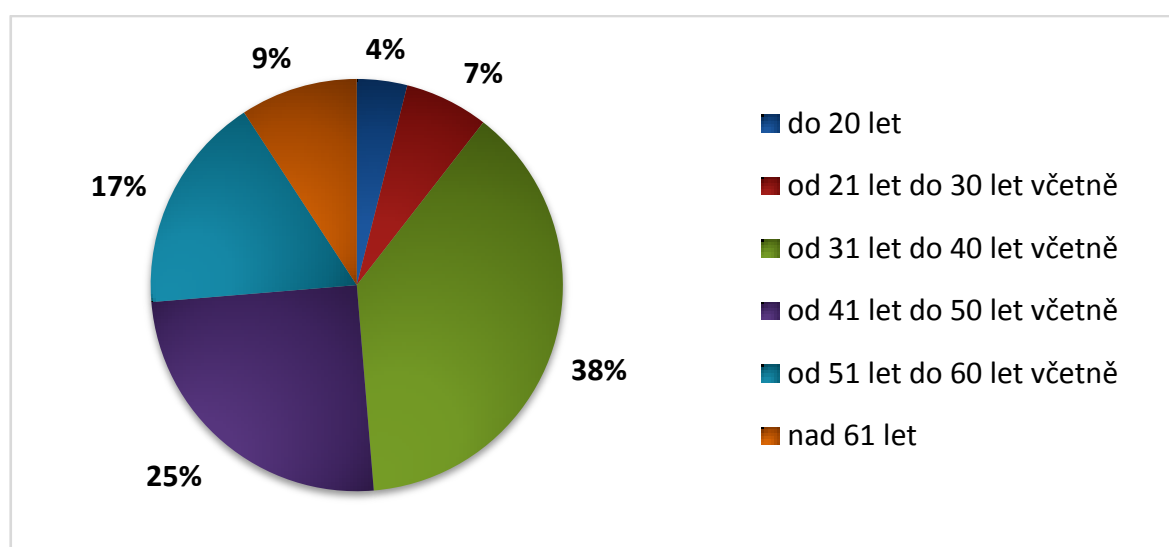


Zdroj: Vlastní výzkum

V druhé otázce byl zjišťován věk oslovených respondentů, kteří pracují v dané organizaci. Z pohledu věkového rozpětí se nejvíce dotazovaných řadí do věkové struktury od 31 let do 40 let včetně. Počet respondentů, který patří do této kategorie, odpovídá 29 zaměstnancům, což představuje 38 % z celku. Další početná skupina respondentů se řadí do věkového rozmezí od 41 let do 50 let včetně a odpovídá 19 dotazovaných z celkového počtu. Třetí nejvíce početná skupina respondentů je ve věkovém rozpětí

od 51 let do 60 let včetně. Tato skupina odpovídá 17 % z celkového počtu. Ve věkové kategorii nad 61 let je 7 respondentů, což odpovídá 9 % z celku. Další skupina ve věkovém rozmezí od 21 let do 30 let včetně představuje 7 % z celkového počtu. Nejmenší počet dotazovaných je ve věkové skupině do 20 let, která odpovídá pouze 4 % z celkového počtu. Z toho vyplývá, že jsou v organizaci zastoupeny všechny věkové kategorie, byť jsou nerovnoměrně zastoupeny. Pozitivním jevem je zastoupení zaměstnanců ve věkové struktuře od 31 let do 60 let.

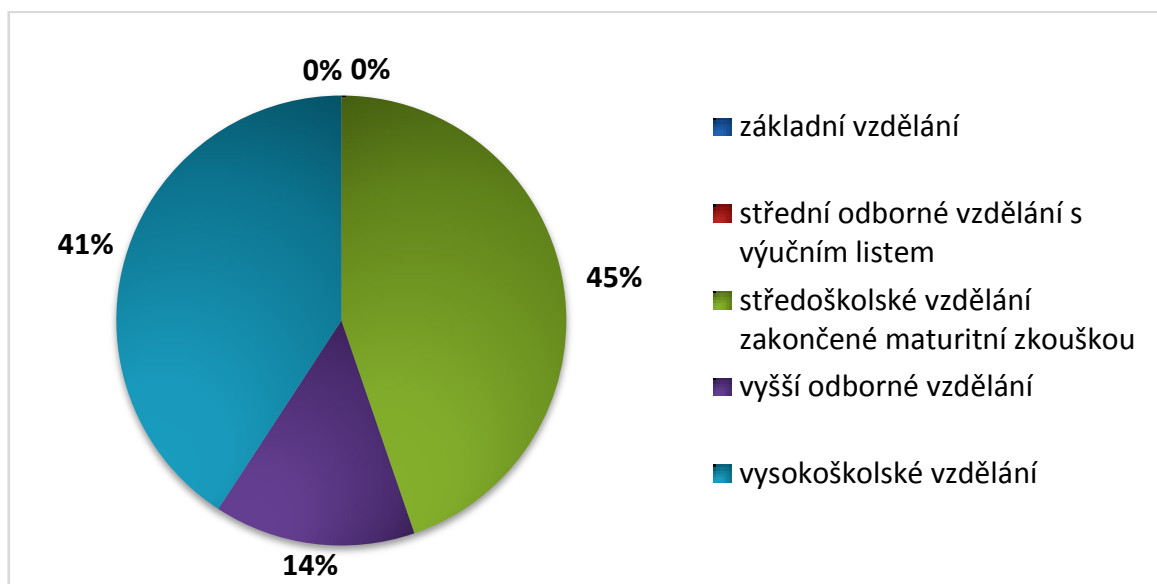
Graf 2 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Třetí otázka v dotazníkovém šetření, obsahovala výběr možností o dosaženém vzdělání respondentů. Z grafu 3 vyplývá, že v Organizaci XY není žádný zaměstnanec, který by dosahoval pouze základního vzdělání ani středního odborného vzdělání s výučním listem. To je zapříčiněno především tím, že na centrále Organizace XY pracují pouze technicko hospodářští pracovníci a manažeři, na které jsou kladeny specifické odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Je proto zřejmé, že nejvíce početnou skupinu představují respondenti se středoškolským vzděláním, kteří odpovídají 45 %, tedy 34 respondentů z celku. Přibližně stejně početná je i skupina zastoupená respondenty s vysokoškolským vzděláním. Tito respondenti představují 41 %, což představuje 31 respondentů z celkového počtu. Respondentů s vyšším odborným vzděláním je 11, což odpovídá 14 % z celkového počtu.

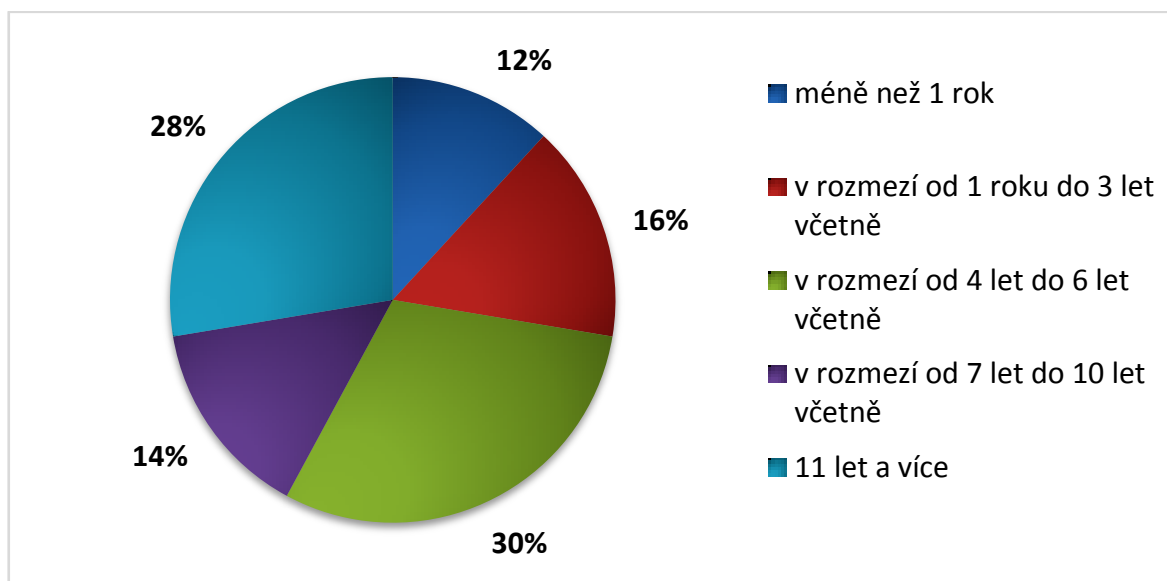
Graf 3 Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Čtvrtá otázka, která byla respondentům položena, se týkala počtu odpracovaných let v organizaci. Z grafu 4 plyne, že nejmenší zastoupenou skupinou jsou respondenti, kteří pracují v organizaci méně než 1 rok. Jedná se o nově přichozí zaměstnance, kteří představují 12 % a odpovídají 9 zaměstnancům z celkového počtu dotazovaných. V Organizaci XY je celkově nízká fluktuace a to přisuzuje i informace z grafu 4, kde je vykazována poměrně stabilní situace v rozložení počtu odpracovaných let déle než 1 rok. V rozpětí od 1 roku do 3 let včetně je 16 % respondentů, kteří odpovídají 12 dotazovaným. Nejvíce respondentů je v kategorii s počtem odpracovaných let od 4 let do 6 let včetně, kde spadá 23 dotazovaných, kteří představují 30 % z celkového počtu. V kategorii od 7 let do 10 let je začleněno 14 % respondentů s odpovídajícím počtem 11 z celku. Další početnou skupinu zaujímají respondenti, kteří pracují v organizaci déle jak 11 let. Této kategorii odpovídá celkem 28 % dotazovaných, což znázorňuje 21 respondentů. Z grafu lze vypočítat větší počet dotazovaných, kteří působí v organizaci déle jak 4 roky a poté 11 let a více, což je pro Organizaci XY pozitivním ukazatelem a doložkou spokojenosti zaměstnanců.

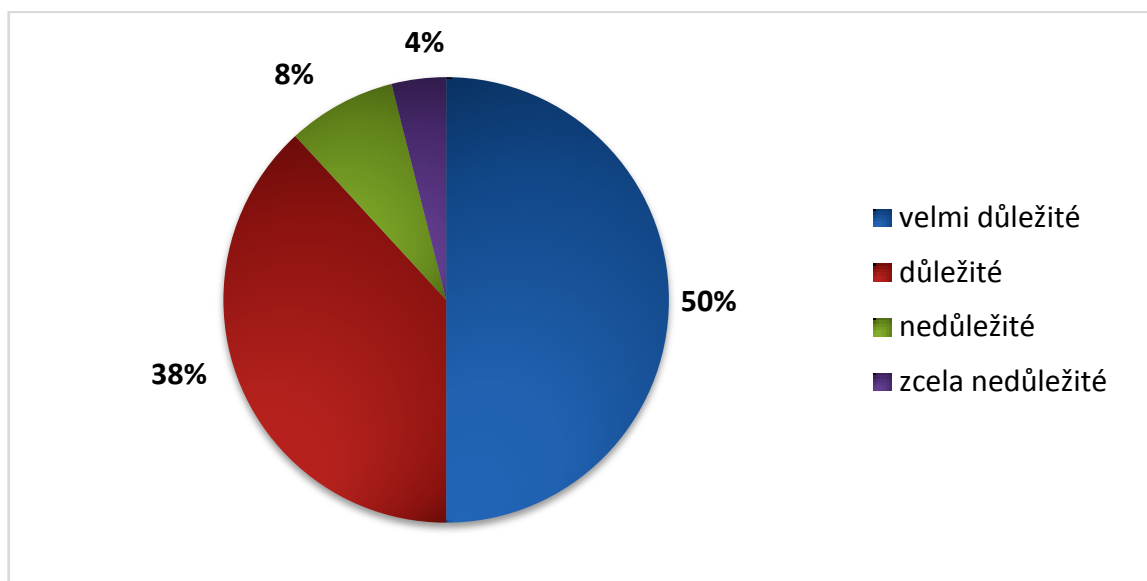
Graf 4 Odpracované roky v Organizaci XY



Zdroj: Vlastní výzkum

V páté otázce byl zjišťován postoj jednotlivých respondentů k celoživotnímu vzdělávání vzhledem k jeho důležitosti k výkonu jejich profese. Z grafu 5 vyplývá, že přesná polovina dotazovaných, kterých je 38 z celkového počtu, považuje celoživotní vzdělávání k výkonu své profese za velmi důležité. V důsledku měnící se legislativy a dalších technologických postupů odráží tento jev skutečnou situaci v organizaci. Zaměstnanci potřebují k výkonu své profese aktuální informace, a proto jsou si vědomi i důležitosti celoživotního vzdělávání. To je důležité pro výkon profese i pro dalších 38 % dotazovaných tudíž pro dalších 29 respondentů. Celoživotní vzdělávání považuje za nedůležité jen 6 dotazovaných, což odpovídá 8 % z celkového počtu. Celoživotní vzdělávání označili za zcela nedůležité k výkonu profese pouze 3 respondenti, kteří odpovídají 4 % z celku. Výsledky lze vnímat jako velice kladné, jelikož si 88 % respondentů uvědomuje důležitost celoživotního vzdělávání k výkonu své profese. Respondentů, kteří vnímají celoživotní vzdělávání k výkonu profese za nedůležité či zcela nedůležité, je zastoupeno v minimu. Toto stanovisko mohou zaujímat zvláště ti jedinci, kteří působí v organizaci déle a kteří jsou již přesvědčeni, že jsou dostatečně kvalifikovaní k výkonu své pracovní profese. Dalším možným odůvodněním je i fakt, že nemají chuť se dále vzdělávat. Je však důležité i s těmito 12 % respondentů pracovat a motivovat je ke vzdělávání, které lze využít k vyššímu výkonu na jejich pracovní pozici.

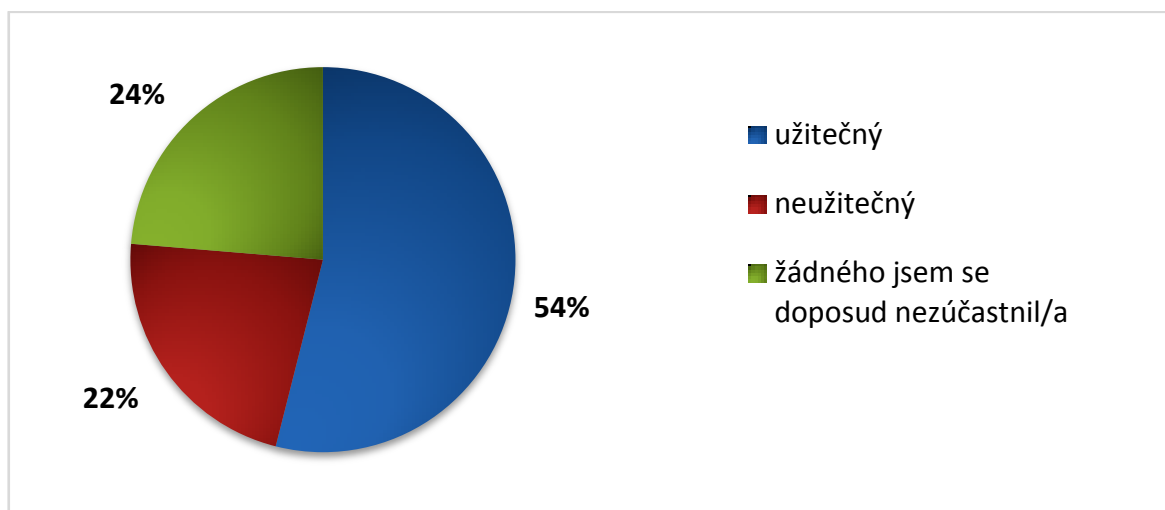
Graf 5 Vztah k celoživotnímu vzdělávání



Zdroj: Vlastní výzkum

V šesté otázce se respondenti vyjadřovali k užitečnosti již absolvovaných kurzů a školení, které jim zaměstnavatel poskytnul. Z grafu 6 vyplývá, že více jak polovina respondentů považuje školení či kurzy, které absolvovali v rámci organizace za užitečné. Této větší polovině odpovídá 41 respondentů tedy 54 % z celku. Náplň školení či kurzů je většinou v kompetenci interních školitelů, kteří v organizaci působí řadu let a z hlediska jejich zkušeností by tato náplň měla odrážet reálné potřeby zaměstnanců organizace. Za neúčinné tato školení a kurzy označuje 17 dotazovaných, kteří znázorňují 22 % z celkového počtu. Celkem 24 % respondentů tedy 18 uvedlo, že se doposud žádného školení nezúčastnili. Toto zjištění lze odůvodnit tím, že na centrále bylo v posledním půl roku přijato více jak 8 nových zaměstnanců, kteří doposud nestihli absolvovat žádná školení či kurzy nebo nebyli dostatečně informováni o této možnosti. Jelikož graf 6 vykazuje i velké procento respondentů, kteří považují absolvované školení či kurzy, které jim byly poskytnuty v rámci Organizace XY za neúčinné, vede to k hlubšímu zamyšlení se nad lepší propojeností obsahu daných školení či kurzů a aplikovatelnosti nabytých znalostí v praxi.

Graf 6 Kurz, školení poskytovaný zaměstnavatelem

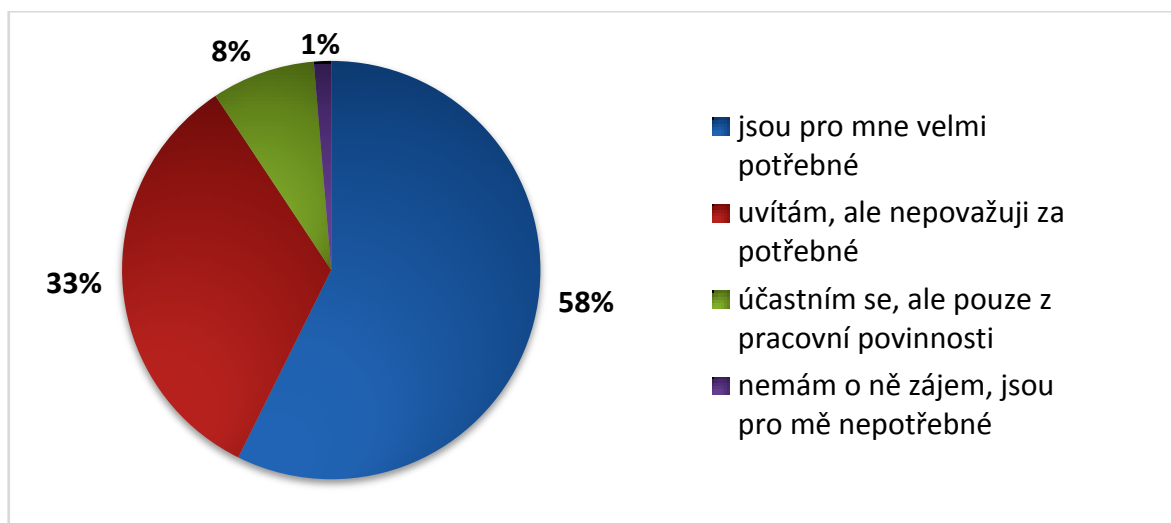


Zdroj: Vlastní výzkum

Sedmá otázka zjišťovala postoje respondentů k nabízeným školením a vzdělávacím aktivitám poskytované zaměstnavatelem z hlediska jejich potřeby. Překvapující byl výsledek u 33 % zaměstnanců, kteří odpovídají 25 dotazovaným. Ti by uvítali školení či vzdělávací aktivity v organizaci, ale již je nepovažují za potřebné. Lze vyzorovat zájem o další vzdělávání mezi zaměstnanci uvnitř organizaci, které by však nutně neznamenalo prohloubení znalostí k výkonu profese, ale mělo by charakter zájmového vzdělávání. Avšak pro většinu dotazovaných jsou školení či vzdělávací aktivity v organizaci stále velmi potřebná, a to především z důvodu zvyšujících se nároků na zaměstnance. Celkem 6 respondentů, což představuje 8 % z celku, uvedlo, že se účastní v organizaci školení a vzdělávacích aktivit pouze z pracovní nutnosti. Pozitivní jev, který vyplývá z grafu 7, je, že pouze 1 respondent označil, že o školení či vzdělávací aktivity nemá zájem a jsou pro něho nepotřebné. Ne zcela kladné postoje 1/10 respondentů k možnostem účastnit se školení či vzdělávací aktivity je možné odůvodnit narůstajícím objemem práce, který se z důvodu akvizic Organizace XY stále navyšuje a zaměstnanci neshledávají, z důvodu časové náročnosti, tato školení za potřebná. Je žádoucí zaměstnance vždy před vzdělávací akcí informovat o náplni daného školení či vzdělávacích aktivit, aby přesně věděli, jaký přínos pro ně tato školení budou mít a eventuálně s nimi prodiskutovat další témata, která by mohla školení obsahovat. Přesné

formulování obsahu a cílů školení mohou zaměstnanci usnadnit orientaci v nabízených školeních, které by pro něho mohly být přínosné z hlediska získání nových dovedností.

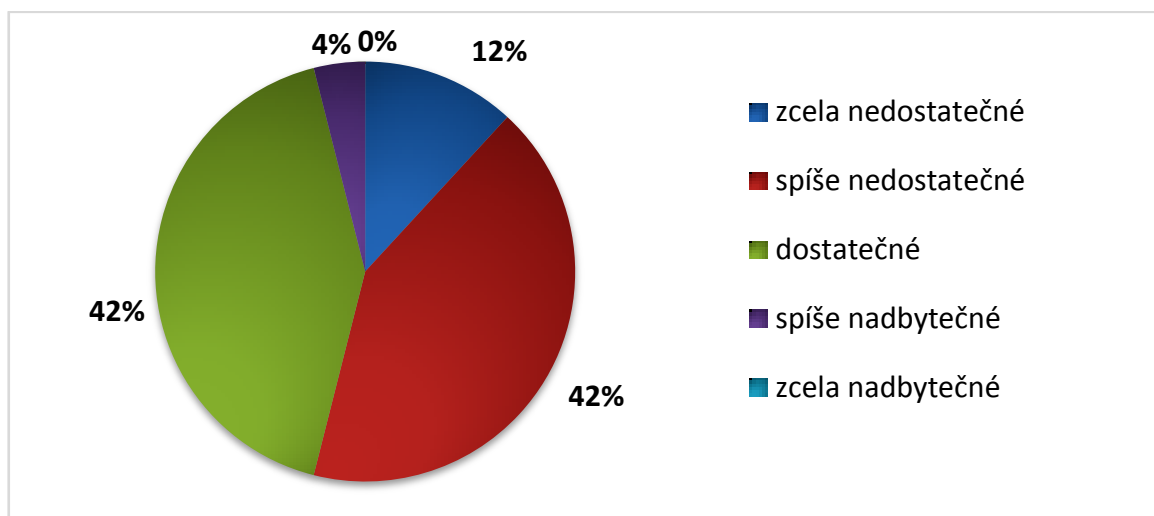
Graf 7 Nabízená školení a vzdělávací aktivity v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Osmá otázka zjišťovala, jak je mezi zaměstnanci vnímáno množství absolvovaných školení. Z grafu 8 vyplývá, že 12 % respondentů z celku vnímá množství absolvovaných školení za zcela nedostatečné. Další početnou skupinu, která považuje množství absolvovaných školení za spíše nedostatečné, tvoří 42 % respondentů. Stejně množství respondentů se ztotožňuje s odpovědí, že množství absolvovaných školení je dostatečné. Nejmenší část tvořená 4 % dotazovaných zastává názor, že množství absolvovaných školení je spíše nadbytečné. Žádný respondent neoznačil odpověď, že je množství absolvovaných školení zcela nadbytečné. Výsledky týkající se množství absolvovaných školení jsou dle zaměstnanců spíše nedostatečné. Tomu odpovídá skutečnost, že zaměstnavatel hradí zaměstnanci pouze jedno školení mimo organizaci ročně. Je však nutné podívat se na tuto situaci objektivně z hlediska vynaložených financí do vzdělávání pro centrálu. Každé oddělení na centrále má vlastní rozpočet, kde je nutné zahrnout i položky na vzdělávání. Mnohdy však ředitelé jednotlivých oddělení finance na vzdělávání podcení a pak zaměstnanci nemají možnost lépe využít možnosti, které jim zaměstnavatel nabízí.

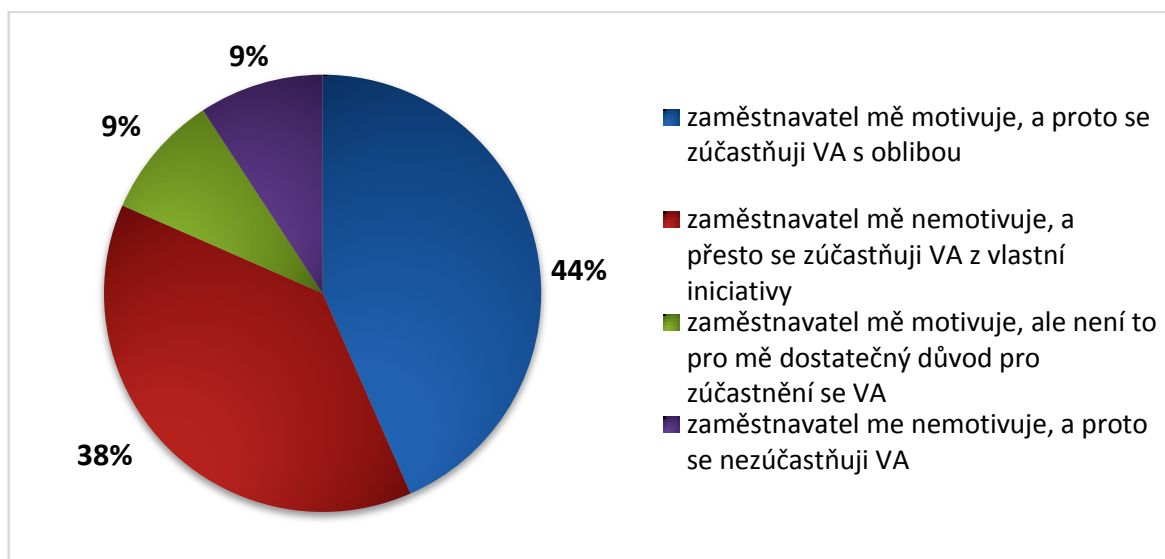
Graf 8 Množství absolvovaných školení v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Devátá otázka zjišťovala názory respondentů k přístupu zaměstnavatele ke vzdělávacím aktivitám. Z grafu 9 vyplývá, že 44 % respondentů se přiklonilo k tvrzení, že jsou zaměstnavatelem motivováni a zúčastňují se vzdělávacích aktivit s oblibou. Tato skupina je zároveň nejvíce zastoupena. Z toho plyne, že více jak 33 zaměstnanců cítí ze strany zaměstnavatele motivaci. Tento pozitivní jev lze odůvodnit poskytováním výuky anglického jazyka zaměstnavatelem jako benefit. Celkem 38 % respondentů se naopak přiklání k názoru, že nejsou zaměstnavatelem motivováni, ale vzdělávacích aktivit se zúčastňují z vlastní iniciativy. Tato informace je vnímána také pozitivně, protože vyobrazuje vlastní popud zaměstnanců a jejich chuť navštěvovat vzdělávací akce. Dalších 9 % dotazovaných zaměstnanců vypovídá, že je zaměstnavatel motivuje, ale není to pro ně přiměřený důvod pro to, aby se vzdělávacích aktivit zúčastnili. Stejná část dotazovaných tedy zbylých 9 % si naopak myslí, že nejsou zaměstnavatelem motivováni a z toho důvodu se vzdělávacích aktivit nezúčastňují. Výsledky jsou velice rozdílné. Tento výstup je možné vysvětlit tak, že část zaměstnanců je nedostatečně informována o možnosti vzdělávacích aktivit či možnostech, které jim zaměstnavatel poskytuje. Lze předpokládat, že se vyskytuje i chyba v komunikaci mezi určitými odděleními a vedením Organizace XY nebo nedostatečným zájmem o vzdělávání.

Graf 9 Přístup zaměstnavatele ke vzdělávacím aktivitám

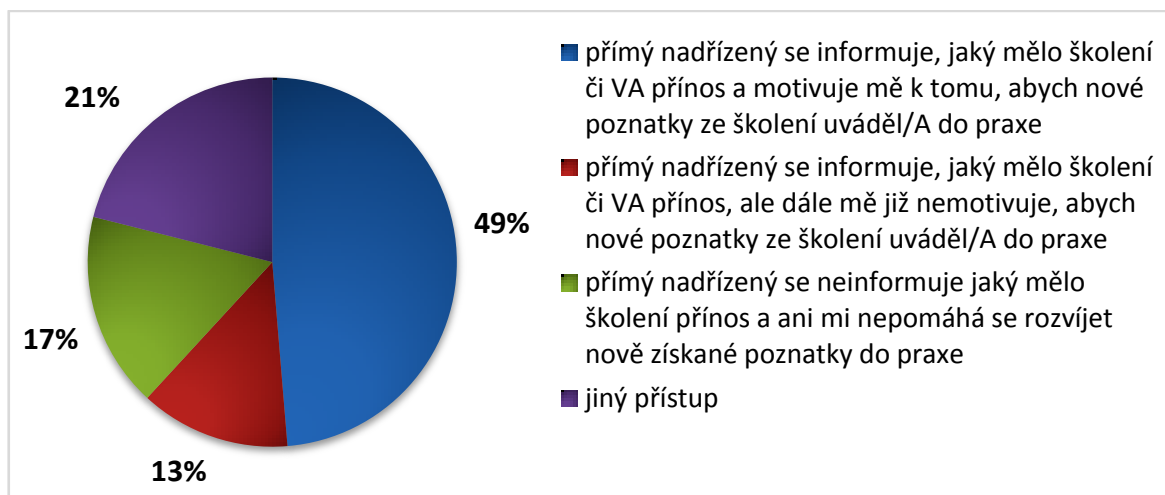


Zdroj: Vlastní výzkum

Desátá otázka zjišťovala přístup přímého nadřízeného absolvovaným školením či vzdělávacím aktivitám zaměstnance. Až 49 % respondentů potvrzuje, že jejich přímý nadřízený se informuje, jaký mělo školení či vzdělávací aktivita přínos a dokonce se snaží, aby nabyté poznatky ze školení používali v praxi. To je velice důležité zjištění, protože právě zájem přímého nadřízeného evokuje zaměstnance k předkládání nových vzorců chování, které mohou mít vliv i na ostatní zaměstnance. Skupina, která představuje 13 % z celku, se také přiklání k názoru, že se přímý nadřízený informuje o přínosu školení, ale již dále je nemotivuje, aby nové poznatky používali v praxi. Jen informovat se nestačí. Zaměstnanec se pak neodhodlá k samotnému využití znalostí v praxi. Celkem 17 % zaměstnanců tvrdí, že se přímý nadřízený neinformuje o přínosu absolvovaného školení a následně jim ani nepomáhá rozvíjet nové poznatky do praxe. Zaměstnanci v této otázce mohli zvolit jiný přístup a pomocí volného odstavce vyjádřit jaký postoj zaujímá jejich přímý nadřízený. Tuto možnost využilo 21 % respondentů. Mezi často zmíněnými odpovědi se objevovalo vyjádření, že přímý nadřízený pouze schvaluje vybraná školení a poznatky již zaměstnanci zavádějí do praxe sami. Z dalších odpovědí vyplývá, že část zaměstnanců je v důchodovém věku a nepotřebují ke své současné profesi další odborná školení. Častá odpověď se týkala i nejasné koncepce možnosti školení i přesto, že vzdělávací aktivity s přímým nadřízeným daný zaměstnanec řeší. Výsledky byly uspokojivé, avšak je nutné, aby si přímí nadřízení uvědomili důležitost další práce s nově

nabytými poznatky zaměstnanců a aby jim pomáhali a motivovali je k jejich zavedení do praxe. Teprve potom lze říci, že jsou školení a vzdělávací aktivity opravdu efektivní.

Graf 10 Přístup přímého nadřízeného ke školení či vzdělávacím aktivitám

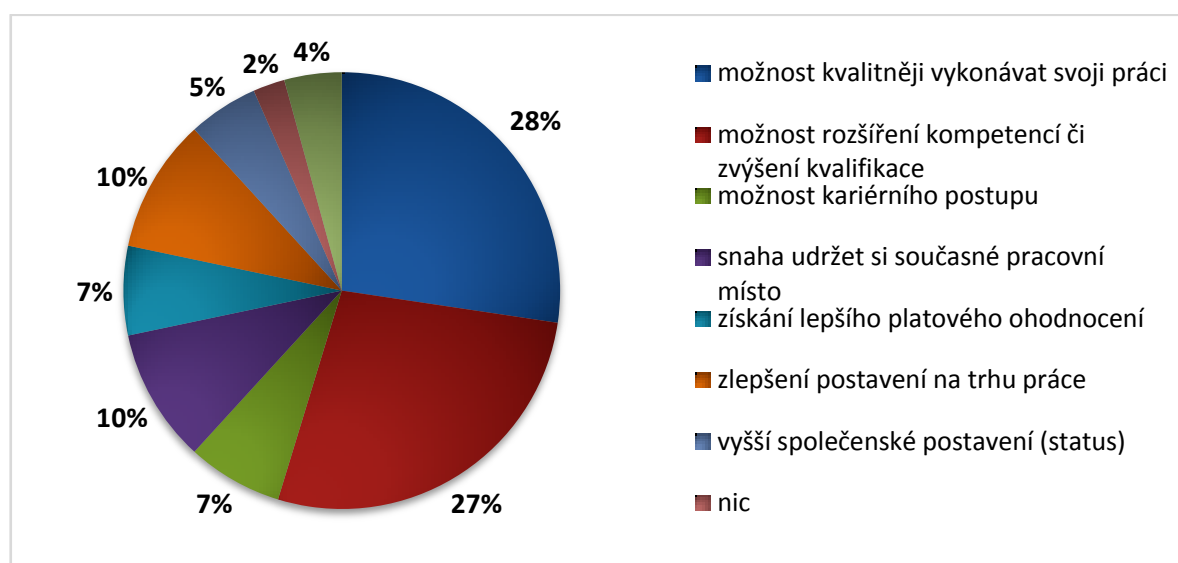


Zdroj: Vlastní výzkum

V jedenácté otázce respondenti uváděli, co vše je motivuje k dalšímu vzdělávání v rámci jejich profese. Zaměstnanci mohli v této otázce zaškrtnout i více možností. Z grafu 11 je patrné, že nejčastěji uváděný motivační faktor je až pro 58 zaměstnanců možnost kvalitněji vykonávat svoji práci. Toto zjištění je pro zaměstnavatele z hlediska počtu dotazovaných velice pozitivní. Podobný počet zaměstnanců uvedlo možnost rozšíření kompetencí či zvýšení kvalifikace. Menší část zaměstnanců, která odpovídá počtu 15 dotazovaných, uvedla, že jsou pro ně motivačními faktory možnosti kariérního postupu. Chuť zaměstnanců rozvíjet a profesně růst je v tomto případě viditelná. Pro celkem 21 dotazovaných je motivací k dalšímu vzdělávání v rámci profese snaha udržet si současné pracovní místo, a to i přesto, že trh práce vykazuje pro uchazeče o zaměstnání pozitivní situaci. Možnost získání lepšího mzdového ohodnocení uvedlo 15 dotazovaných. Dalším motivačním faktorem pro 21 respondentů je celkové zlepšení postavení na trhu práce, což je samozřejmé. Již pominula doba, kdy zaměstnanci zůstávali na stejné pracovní pozici až do důchodového věku. Celkem 11 dotazovaných uvedlo jako motivační složku i zvýšení společenského postavení. Pouze 5 respondentů uvedlo, že je nemotivuje žádný z výše zmíněných faktorů a 9 respondentů uvedlo jiný důvod například dostatečná kvalifikace i praxe ke kvalitnímu výkonu práce, přirozená snaha vzdělávat se, rozšiřovat

si obzory, vědomosti a udržet si informovanost o změnách. Celkově u zaměstnanců převládá motivace k dalšímu vzdělávání v rámci jejich profese zejména z důvodu kvalitněji vykonávat svoji práci a z hlediska rozšíření kompetencí či zvýšení kvalifikace. Tento výsledek je klíčový. Zaměstnanci mají chuť se vzdělávat vzhledem k jejich pracovní pozici. Tento potenciál lze využít i k profesnímu růstu daných zaměstnanců v rámci organizace.

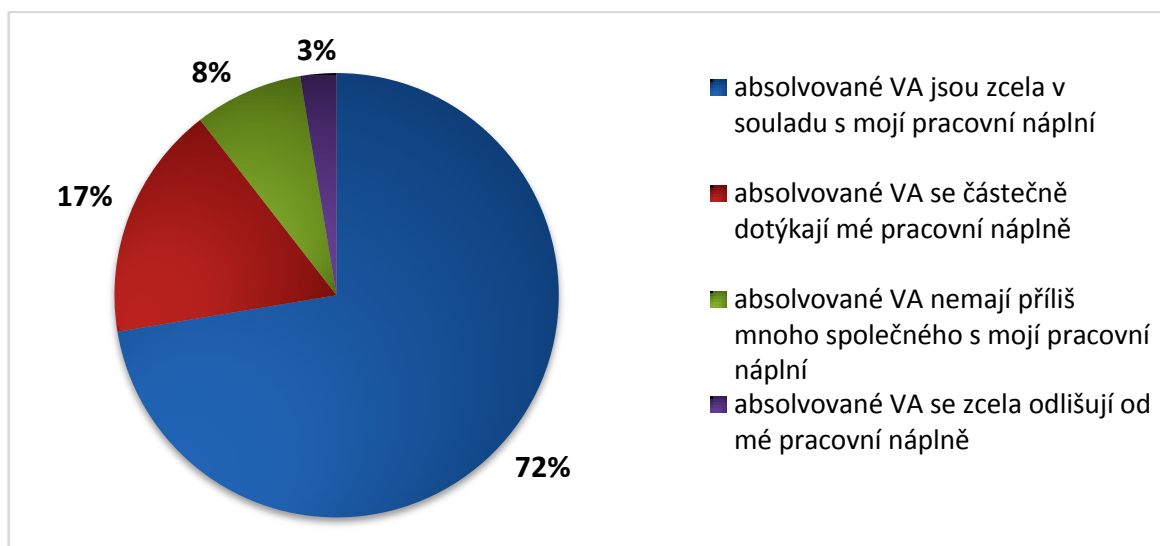
Graf 11 Motivační faktory k dalšímu vzdělávání v rámci profese



Zdroj: Vlastní výzkum

Dvanáctá otázka zjišťovala vztah vzdělávacích aktivit k pracovní náplni zaměstnanců. Z grafu 12 vyplývá, že až 72 % dotazovaných absolvuje vzdělávací aktivity, které jsou zcela v souladu s jejich pracovní náplní. To odráží skutečnost, že většina vzdělávacích aktivit uspokojuje zaměstnance svým obsahem, který je ve shodě s jejich pracovní náplní. Dalších 17 % z celkového počtu absolvuje vzdělávací aktivity, které se dotýkají částečně jejich pracovní náplně. Některé vzdělávací aktivity jsou pořádány na obecné rovině, a jelikož v Organizaci XY jsou různorodé pracovní pozice, může nastat i situace, kdy jsou vzdělávací aktivity odlišné od náplně práce zaměstnanců. Absolvované vzdělávací aktivity, které nejsou zcela v souladu s pracovní náplní, absolvuje 8 % dotazovaných. Pouze 2 respondenti, kteří představují 3 % z celku, absolvovali školení, které se zcela odlišují od pracovní náplně. Vztah mezi absolvovanými vzdělávacími aktivitami a pracovní náplní je u většiny zaměstnanců v úplném souladu nebo alespoň částečně v souladu.

Graf 12 Vztah vzdělávacích aktivit (VA) k pracovní náplni

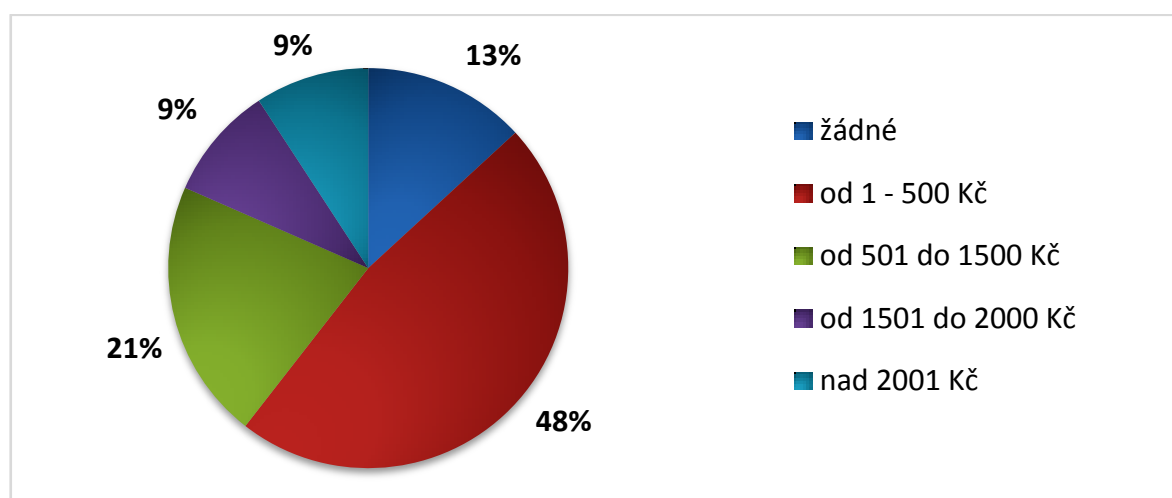


Zdroj: Vlastní výzkum

V otázce třináct měli respondenti uvést, kolik financí jsou ochotni měsíčně investovat do vzdělávání, které souvisí s jejich pracovní pozicí. Zaměstnanců, kteří jsou ochotni se spolupodílet na financování vzdělávání, které by souviselo s výkonem jejich pracovní pozice, tvoří až 87 % dotazovaných. Zaměstnanci jsou si vědomi, že musí držet krok s dnešní dobou. Impulem jsou pro to měnící se zákony, technologické postupy a struktura trhu, a proto i zaměstnanci nesmí ustrnout na jednom místě a neustále se vzdělávat. Pozitivním zjištěním je, že většina zaměstnanců si tyto skutečnosti uvědomuje. Je zapotřebí, aby se s těmito informacemi dále pracovalo. Personalisté musí zaměstnancům předávat aktuální nabídku vzdělávacích aktivit a přímí nadřízení je musí k těmto aktivitám motivovat. Z grafu 13 vyplývá, že největší část respondentů, kteří představují 48 % dotazovaných je ochotna investovat do vzdělávání, které by souviselo s výkonem jejich pracovní pozice až 500 Kč měsíčně. Respondenti, kteří jsou ochotni investovat do vzdělávání potřebného k výkonu jejich pracovní pozice od 501 do 1500 Kč měsíčně, představovali 21 % z celku tedy 16 dotazovaných. Mezi skupinu respondentů, která je ochotna investovat do vzdělávání vzhledem k pracovní pozici od 1501 do 2000 Kč měsíčně, se řadí 9 % z celkového počtu. Stejný počet dotazovaných je ochotno investovat do vzdělávání, které souvisí s pracovní pozicí i nad 2001 Kč měsíčně. Avšak 13 % respondentů není ochotno do vzdělávání související s pracovní pozicí investovat vůbec. Důvodem může být nedostatek času či financí, nedostatečná motivace,

pohodlnost nebo nechuť ke vzdělávání. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům studijní volno v podobě 5 pracovních dnů, které by zaměstnanci mohli využít přímo k účelům vzdělávání související k výkonu funkce. Tímto by šel eliminovat ukazatel nedostatku času. Avšak další negativní aspekty lze odstranit pouze za předpokladu, že zaměstnanci mají osobní zájem se vzdělávat a rozvíjet. Je nutné uvést, že vzděláváním zaměstnanci zvyšují svoji přidanou hodnotu pro zaměstnavatele.

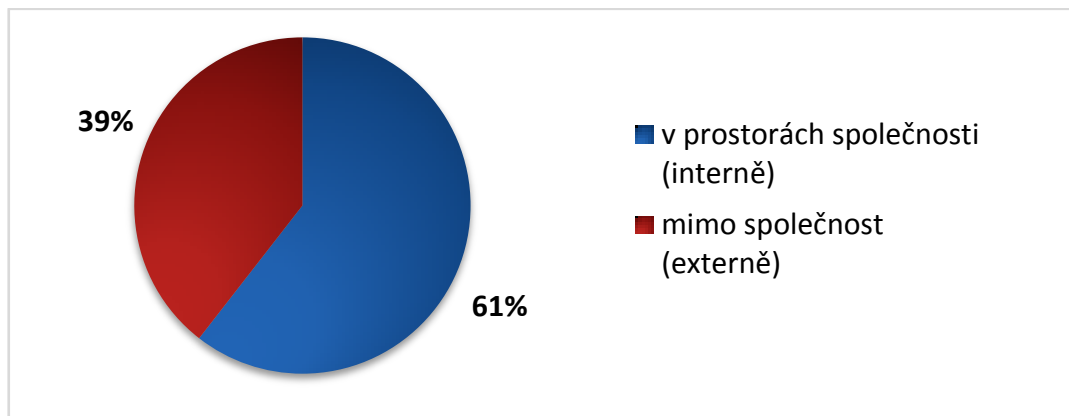
Graf 13 Finance do vzdělávání vzhledem k pracovní pozici



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka čtrnáct zjišťovala jaké místo pro absolvování vzdělávacích aktivit, školení či kurzů respondentům nejlépe vyhovuje. Na výběr měli respondenti ze dvou možností. Většina dotazovaných se shoduje na tom, že jim více vyhovuje absolvovat školení přímo v prostorách organizace. Z grafu 14 vyplývá, že tato skupina odpovídá 61 % z celku tedy 46 zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Tento výsledek není nijak překvapující. Respondenti preferují absolvovat školení přímo v prostorách Organizace XY, protože disponuje velmi příjemnými prostorami a službami, které jsou zaměstnancům při školení poskytnuta. Lze předpokládat, že k dalším důvodům této preference, přispívá i úspora času. Zaměstnanci se pouze přesunou do místnosti, kde školení probíhá a nemusí ztrácet zbytečně čas přejížděním. Navíc pokud se jedná o krátkodobou aktivitu s menší časovou dotací, tak úspora času je značná. Menší skupině, která preferuje absolvování školení či kurzů mimo organizaci, odpovídá 30 dotazovaných zaměstnanců, což představuje 39 % z celkového počtu. To lze vysvětlit tím, že zaměstnanci chtějí zejména změnit prostředí.

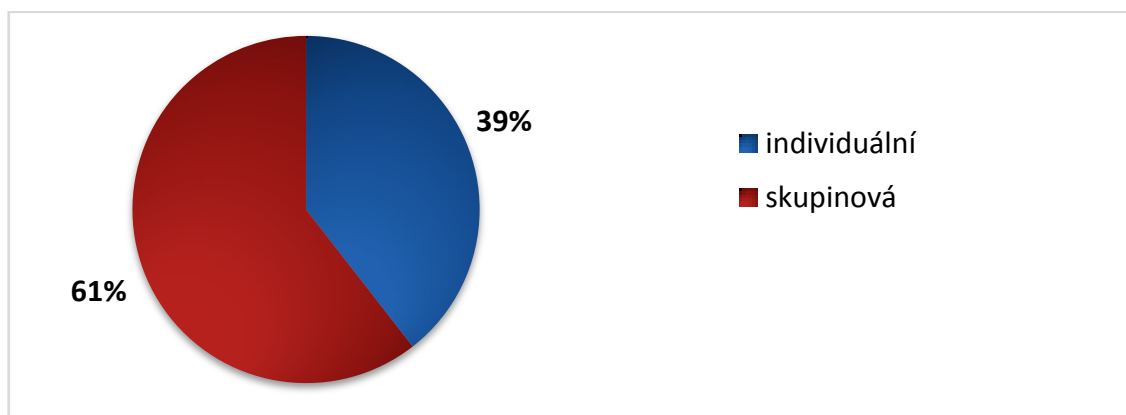
Graf 14 Nejlépe vyhovující místo pro absolvování školení, kurzů a VA



Zdroj: Vlastní výzkum

V otázce patnáct byl zjišťován typ výuky, který zaměstnanci Organizace XY preferují. Z grafu 15 vyplývá, že menší část, kterou tvoří 39 % respondentů, preferuje individuální typ výuky. Tento typ výuky upřednostňuje 30 dotazovaných zaměstnanců. Z grafu 15 je patrné, že větší část respondentů upřednostňuje skupinovou výuku. Této skupině odpovídá 61 % dotazovaných, což představuje 46 respondentů. Tuto skutečnost je možné vysvětlit tím, že zaměstnanci se cítí komfortněji ve skupině, kde je pozornost lektora rozptýlena mezi více účastníků vzdělávání. Lektor musí se skupinou zacházet jako s celkem tedy i otázky jsou směřovány na celou skupinu a ne pouze na konkrétního zaměstnance. Navíc zaměstnanci vidí přidanou hodnotu skupinové výuky i v tom, že mohou mezi sebou během školení diskutovat a řešit problematiku z více pohledů jak z pozice lektora, tak z úhlu svých kolegů. Dalším pozitivním faktorem je, že setkávání zaměstnanců napomáhá k prohlubování vztahů, které jsou důležité pro další komunikaci uvnitř organizace a následné jednání. Je podstatné uvést, že každý typ výuky má svoje pro i proti a je nutné vždy konkrétní typ výuky zvážit z hlediska jeho obsahu i dosažení cíle. Pokud se jedná o vzdělávací aktivitu s náročným vzdělávacím obsahem, je žádoucí, aby zaměstnanci tvořili malou skupinu, která bude s lektorem intenzivně spolupracovat a udrží maximální možnou pozornost k probírané tématice.

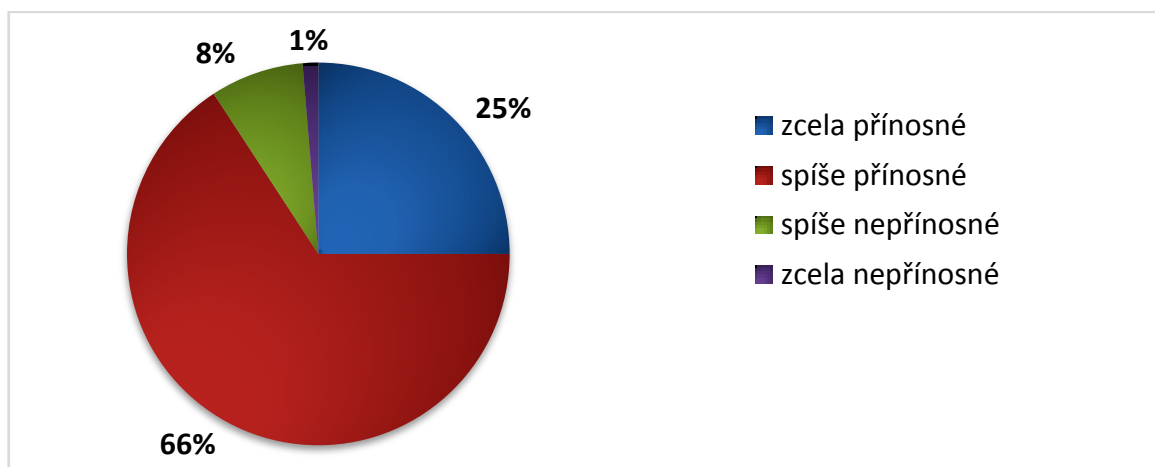
Graf 15 Preferovaný typ výuky



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka šestnáct měla za úkol zjistit, jak zaměstnanci Organizace XY vnímají vzdělávací aktivity, které absolvují v rámci organizace. Na výběr měli respondenti ze 4 možností. Největší část grafu 16 tvoří 66 % dotazovaných, kteří označili vzdělávací aktivity absolvované v rámci organizace za spíše přínosné. Přínos vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci v rámci organizace absolvují, vnímá čtvrtina dotazovaných za zcela přínosné. Tato skupina představuje 19 dotazovaných. Tento aspekt je velmi kladnou odezvou na tvorbu vzdělávacího obsahu. Pouze menšina reprezentovaná 6 respondenty, vnímá vzdělávací aktivity za spíše nepřínosné a jen 1 respondent uvedl, že jsou vzdělávací aktivity absolvované v rámci organizace zcela nepřínosné. Z toho vyplývá, že většina absolvovaných vzdělávacích aktivit měla pro účastníky přínos. Vzdělávací aktivity jsou v Organizaci XY plánovány s očekáváním zvýšení dovedností, prohloubení kompetencí nebo rozšíření znalostí. Při tvorbě vzdělávacích aktivit je klíčové definovat nejen cíle, ale i přínos dané aktivity. Účastníci jsou s přínosem vzdělávání vždy dopředu seznámeni. Lektor před zahájením konkrétní vzdělávací akce či školení na dané přínosy vždy účastníky upozorní. Tak se účastníci plně soustředí přesně na klady, které získají z absolvování dané vzdělávací akce či školení. Přístup, jakým vnímají zaměstnanci přínos školení, se značně podepisuje na efektivitě jejich práce. Během vzdělávacích aktivit si účastníci uvědomují i své silné stránky, ale zjišťují i své rezervy a možnosti.

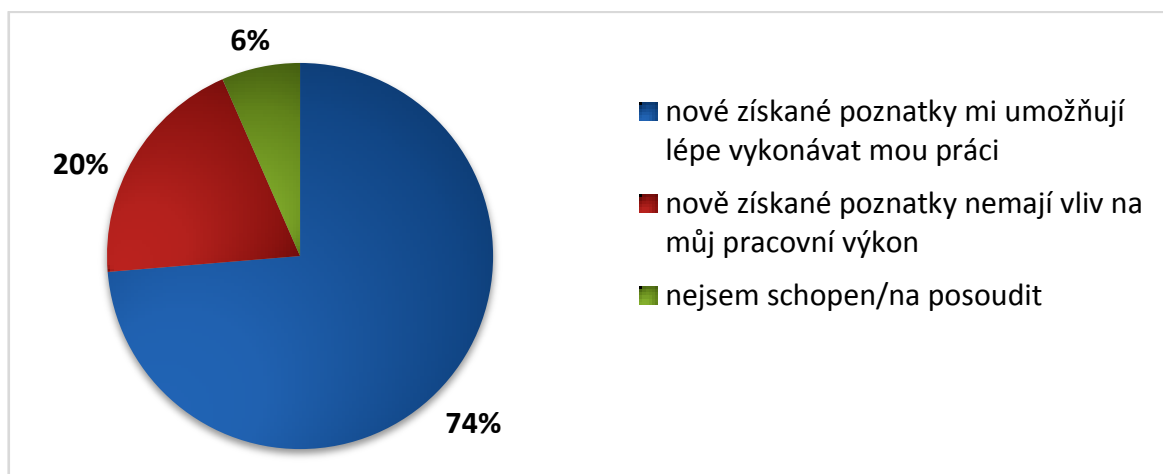
Graf 16 Vzdělávací aktivity absolvované v rámci organizace



Zdroj: Vlastní výzkum

V otázce sedmnáct byl ověřován vztah nově získaných poznatků vzhledem k výkonu pracovní činnosti. Z grafu 17 vyplývá, že největší množství respondentů tedy 74 % se přiklání k názoru, že nově získané poznatky jim umožňují lépe vykonávat jejich práci. Toto tvrzení zaujímá 56 dotazovaných. Menší skupina 15 dotazovaných tvořená 20 % je přesvědčena, že nově získané poznatky nemají vliv na jejich pracovní výkon. Celkem 5 dotazovaných zaměstnanců, reprezentování 6 % z celku, nebylo schopno posoudit tento vliv. V konečném posouzení vyplynulo, že většina dotazovaných zaměstnanců potvrzuje, že nově získané poznatky jim umožňují lépe se orientovat na jejich pracovním místě a tak i lépe vykonávat jejich práci. Efektivita práce zaměstnanců je podložena i výsledky Organizace XY, které se za poslední roky ekonomicky daří. Tomu do jisté míry napomáhají i schopnosti zaměstnanců účinně koordinovat postupy jejich práce. Důležité je v tomto ohledu zvolit správné priority. Vzdělávací aktivity napomáhají zaměstnancům k stanovení klíčových činností. Důležitou roli zde hraje poměr mezi dosaženými výsledky a vynaloženým časem. K předpokladům úspěšného plnění požadovaných činností související s danou pracovní funkcí je to, aby se dokázali soustředit na dané úkoly a veškeré úsilí věnovali splnění vytyčeného cíle organizace.

Graf 17 Vztah nově získaných poznatků k výkonu práce

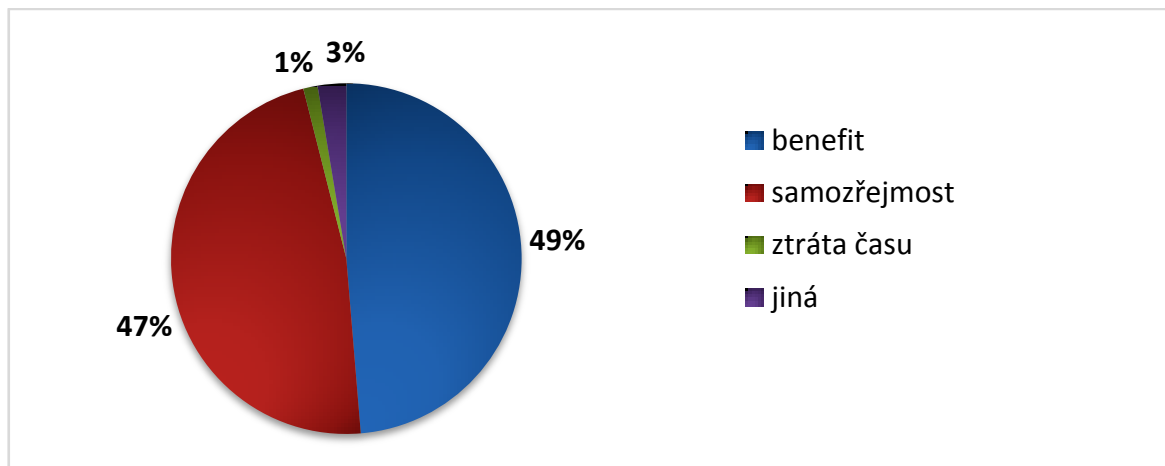


Zdroj: Vlastní výzkum

Osmnáctá otázka zjišťuje, jak respondenti vnímají možnost vzdělávání se v zaměstnání. Z grafu 18 vyplývá, že téměř polovina zaměstnanců tedy 49 %, vnímá tuto možnost jako benefit. Další podobně velká skupina představuje 47 % z celku, tedy 36 dotazovaných, vnímá možnost vzdělávat se v zaměstnání jako samozřejmost. Jen 1 zaměstnanec tuto možnost vzdělávání se v zaměstnání označil za ztrátu času. Jinou možnost označily 3 % dotazovaných, kteří uvádějí, že je pro ně vzdělávání se v zaměstnání nepodstatné. Přibližně podobné procento dotazovaných vnímá možnost vzdělávání se na pracovišti jak benefit, tak jako standart, který je samozřejmostí v každé organizaci. Je potřeba si uvědomit, že jak zaměstnavatel, tak zaměstnanci musí ke vzdělávání přispívat. Je v zájmu zaměstnavatele, aby se jeho zaměstnanci vzdělávali, a proto by jim měl napomáhat právě finančním příspěvkem, který je zde charakterizován benefitem. Zaměstnanci by si však měli také uvědomit, že aby mohli fungovat jako kvalitní pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a zdokonalovat. Vzdělávání a utváření pracovních způsobilostí se v dnešní společnosti stává součástí celoživotního vývoje. Tradiční způsoby jsou nedostatečné a je nutné obracet pozornost k prohlubování znalostí a dovedností, které mají význam v širším poznání, které je vyžadováno k výkonu na daném pracovním místě. To vše se samozřejmě odráží v hodnotových orientacích každého zaměstnance a utváření kultury organizace. Vzdělávání obecně ať už vnímáno jako benefit či samozřejmost přispívá k flexibilitě pracovníků a k jejich připravenosti na změny.

Flexibilitu organizace utvářejí flexibilní zaměstnanci, kteří změny akceptují a jsou na ně dostatečně připraveni.

Graf 18 Možnost vzdělávání se v zaměstnání

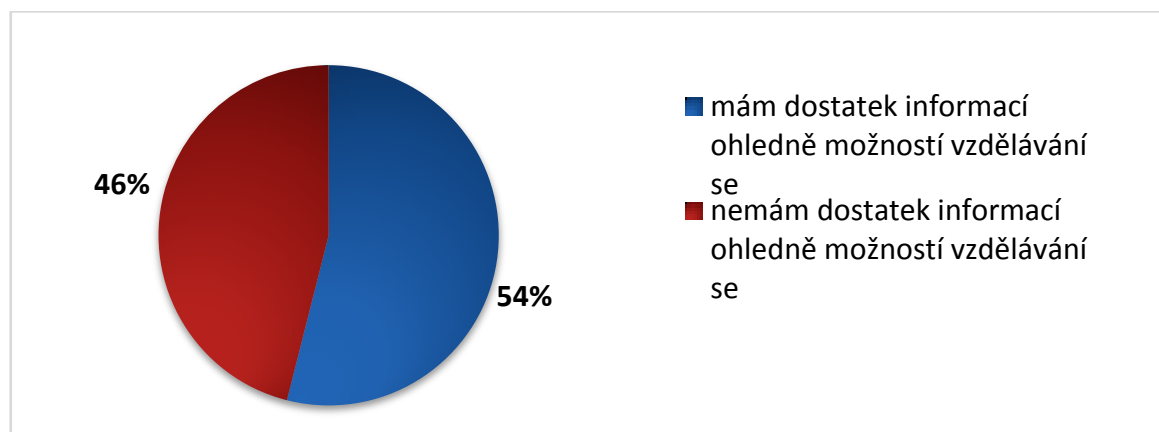


Zdroj: Vlastní výzkum

Devatenáctá otázka se týkala informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání v Organizaci XY. Dotazovaní měli na výběr ze dvou protichůdných odpovědí. Všichni zaměstnanci mají stejné možnosti se vzdělávat. V rámci organizace XY mohou zaměstnanci za podpory zaměstnavatele navštěvovat výuku anglického jazyka, dále jim také zaměstnavatel umožňuje jednou ročně absolvovat školení či kurz mimo organizaci a v neposlední řadě jsou tu další plánovaná interní školení, která jsou v rámci každého oddělení uskutečňována spíše nesystematicky. Většina dotazovaných zaměstnanců se přiklání k názoru, že má dostatek informací ohledně možnosti vzdělávání v organizaci. Z grafu 17 vyplývá, že tuto skupinu tvoří 54 % dotazovaných, což odpovídá 41 respondentů z celku. Zbývá část dotazovaných, kterou představuje 35 respondentů, tedy 46 % z celku, zastává opačný názor a je naopak přesvědčena, že nemá dostatek informací o možnostech vzdělávání. Tato skutečnost má negativní dopad na fungování organizace jako celku. Pokud si část zaměstnanců není vědoma možností vzdělávání, je patrné, že vzniká chyba v interní komunikaci. Nově nastupujícím zaměstnancům bývají informace o možnostech vzdělávání předávány v průběhu adaptačního procesu, který zajišťuje personální oddělení. Další informace o možnostech vzdělávání mají svým podřízeným předávat ředitelé daných oddělení. Je tedy patrné, že v tomto komunikačním kanále je chyba. Je důležité, aby si zaměstnanci byli vědomi všech možností, které jim

zaměstnavatel poskytuje a také je žádoucí, aby tyto možnosti využili a náležitě zúžitkovali nejen ve prospěch svůj, ale i v kontextu organizace. Pokud se tyto předpoklady naplní, organizace bude schopna pružněji reagovat na měnící se požadavky trhu a být o krok před konkurencí.

Graf 19 Informace o možnostech vzdělávání

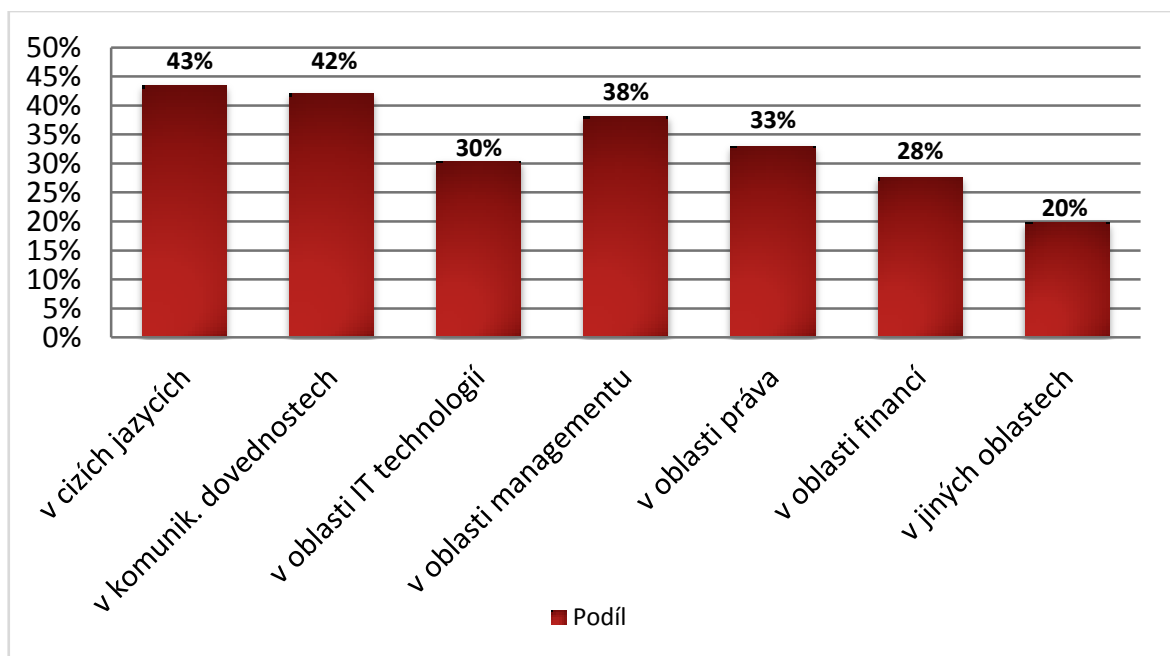


Zdroj: Vlastní výzkum

Dvacátá otázka zjišťuje, v jakých oblastech by zaměstnanci Organizace XY uvítali se vzhledem ke své profesi dále vzdělávat. Odpovědi jsou procentuálně vyjádřeny v grafu 20. Respondenti mohli zvolit i možnost v jiných oblastech a konkretizovat vlastní oblast zájmu. Tato otázka umožňovala respondentům vybrat více možností. Nejvíce respondentů by se chtěli vzdělávat v cizích jazycích, komunikačních dovednostech a v oblasti managementu. V rámci Organizace XY mají zaměstnanci možnost navštěvovat anglický jazyk, a to v rámci benefitu, který jim zaměstnavatel poskytuje. Vzhledem k profesi navíc ne všichni zaměstnanci cizí jazyk využijí. Tento fakt lze vysvětlit tím, že někteří zaměstnanci se chtějí vzdělávat v jiném než anglickém jazyce nebo doposud tuto možnost nevyužívají. Hned druhou nejvíce označovanou odpovědí byla oblast komunikačních dovedností. Zaměstnanci komunikují každý den se zákazníky, dodavateli i mezi sebou. Je proto jasné, že komunikační dovednosti jsou velice důležité k výkonu jejich práce. Oblast managementu vybralo 38 % respondentů. Tento zájem lze odůvodnit z hlediska množství vedoucích pozic v dané organizaci. V oblasti práva by se rádo dále vzdělávalo 33 % respondentů a v oblasti IT technologií 30 % dotazovaných. Vzdělávání se v oblasti financí uvedlo 28 % zaměstnanců. Jinou oblast volilo 20 % dotazovaných. Mezi zajímavé oblasti, které se v této možnosti objevovaly lze zařadit

oblast ekologickou, projektového řízení a strukturálních fondů, počítačových dovedností zejména MS Excel, ale také v oblasti odpadového hospodářství a související legislativy.

Graf 20 Vítané oblasti vzdělávání se vzhledem k profesi

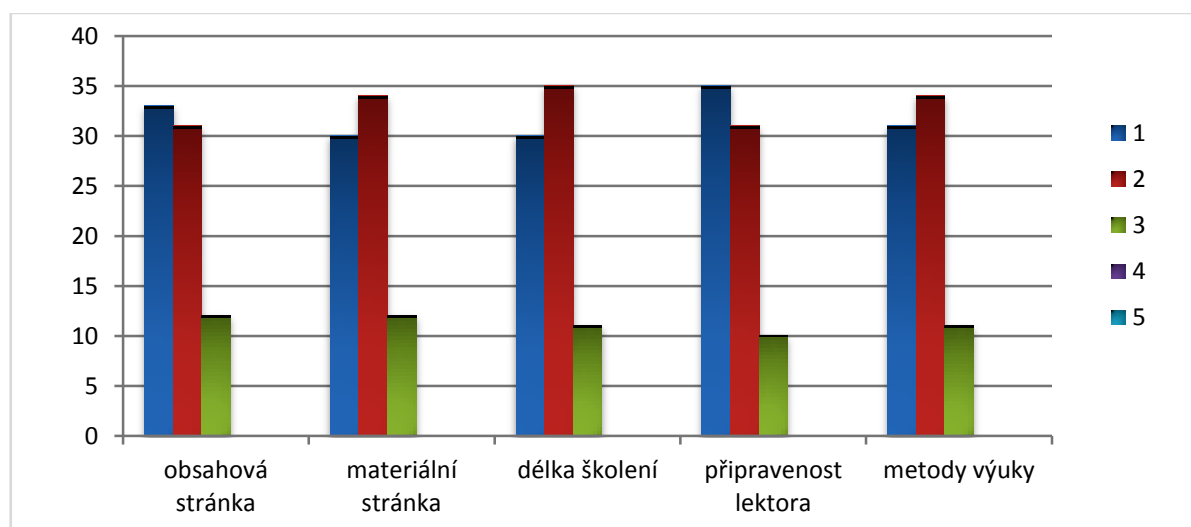


Zdroj: Vlastní výzkum

Jednadvacátá otázka měla za úkol zhodnotit kvalitu interních školení či vzdělávacích aktivit (dále jen VA) z hlediska 5 oblastí, a to po obsahové a materiální stránce, délky školení, připravenosti lektora a posouzení kvality metody výuky. Z grafu 21 je možné rozpoznat, že každá položka obsahovala škálu od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší hodnocení. Z hlediska obsahové stránky interních školení a VA hodnotí nejvíce respondentů tuto oblast jedničkou tedy jako nejlepší. Co se týče materiální stránky, zvolilo nejlepší hodnocení 30 dotazovaných, avšak k ohodnocení dvojkou se přiklonilo 34 zaměstnanců. Délku školení označilo nejvíce respondentů dvojkou. Připravenost lektora zhodnotila jedničkou většina, tedy 35 dotazovaných zaměstnanců. S metodami výuky jsou zaměstnanci také téměř spokojeni. S nejlepším ohodnocením se ztotožnilo 31 zaměstnanců. Většina však volila ohodnocení dvojkou. Hodnocení pomocí nejhorších škál tedy 4 a 5 nevyužil ani jeden respondent k žádné zkoumané oblasti. Většinou se dle respondentů kvalita pohybuje mezi 1 a 2. Obsahová stránka a připravenost lektora je ohodnocena nejlépe. Co se týče ostatních oblastí, tak respondenti nachází drobné

nevyhovující prvky v délce školení, v oblasti materiálního zajištění i metod výuky. Délku školení lze vnímat ve většině případů jako nedostatečně dlouhou k obsahu probíraného tématu. Z hlediska materiální stránky lze vnímat také drobné nedostatky. Účastníci vzdělávací akce či školení někdy nemají k dispozici podporu v podobě učebních textů. Tyto výsledky jsou však uspokojující k porovnání s množstvím školení a vzdělávacích aktivit.

Graf 21 Hodnocení kvality interních školení/ VA

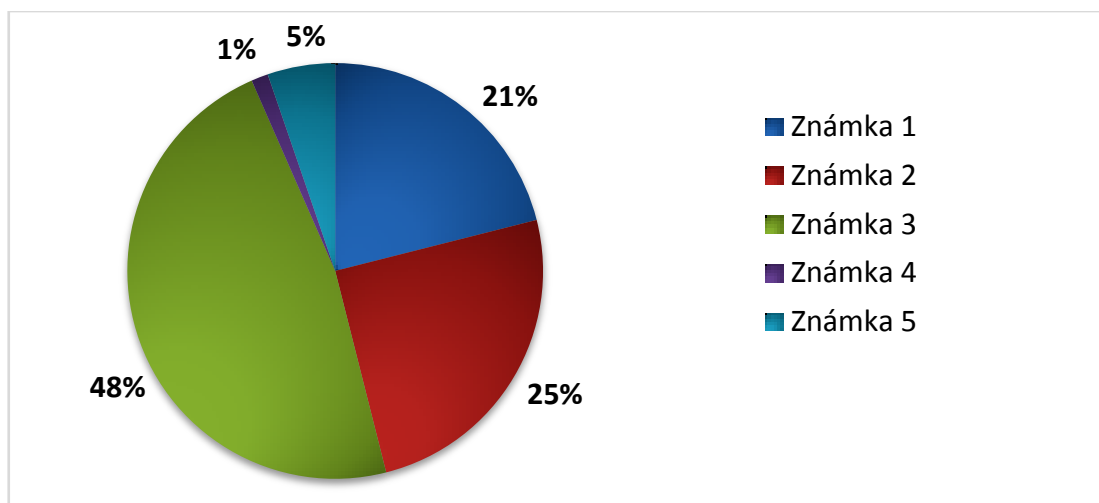


Zdroj: Vlastní výzkum

Dvaadvacátá otázka vyjadřuje spokojenost/nespokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání, který je v Organizaci XY zaveden. Respondenti měli možnost ohodnotit současný systém vzdělávání pomocí známek jako ve škole, kdy 1 signalizuje nejlepší hodnocení a 5 představuje nejhorší možné hodnocení. Z grafu 22 vyplývá zjištění, že nejvíce se respondenti ztotožňují s hodnocením známkou 3. Těchto odpovědí bylo zaznamenáno až 48 % z celkového počtu dotazovaných. Z těchto odpovědí vyplývá, že současný systém vzdělávání není zcela bezchybný, ale vykazuje i nedostatky. Celkem 25 % dotazovaných, tedy 19 zaměstnanců ohodnotilo současný systém vzdělávání známkou 2. Známkou 1 zvolilo 21 % respondentů. Se známkou 4 se ztotožnil pouze 1 zaměstnanec. Známkou 5, tedy nejhorší ohodnocení, zvolilo 5 % dotazovaných, čili 4 respondenti. Spokojenost zaměstnanců se současným vzdělávacím systémem lze označit jako průměrnou.

Na základě této skutečnosti je zapotřebí ucelit informace o systému vzdělávání v organizaci a promyslet následující kroky jeho směřování.

Graf 22 Spokojenost se současným systémem vzdělávání



Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední otázka poskytovala možnost, kde se mohli respondenti vyjádřit k současnému systému vzdělávání a specifikovat svá doporučení. Otázka byla otevřená a nepovinná. Na tuto otázku odpověděl velký počet respondentů, který představoval 43 % z celku. Část odpovědí směřovala obecně k systému vzdělávání. Respondenti by uvítali revitalizaci vzdělávacího systému, který by jim umožnil více flexibilnější možnosti vzdělávání. Respondenti se shodovali v tom, že zákonná školení a školení formou e-learningu, které jsou v Organizaci XY zavedeny, jsou velice kvalitně zpracována a tento systém je zaměstnanci hodnocen velmi pozitivně. Oceňují především úsporu času, protože si školení mohou udělat kdykoliv během pracovní doby a také formu zpracování, která je pojata velice kvalitně. Další část respondentů by proto uvítala i možnost zavedení dalších školení formou e-learningu. Další odpovědi zmiňovaly důležitost vzdělávání. Mnoho respondentů také zmínilo zájem o školení, které by vedli jejich kolegové. Jsou si vědomi kapacit svých kolegů, kteří v organizaci pracují a chtěli by se tak od nich dozvědět informace, co obnáší jejich pracovní náplň, jak funguje daná provozovna, oddělení či pracovní úsek. Dle nich by se jejich kolegové mohli stát interními školiteli, jelikož mají dobré znalosti a jsou kompetentní i v předání zajímavých informací ostatním. Toto interní školení by bylo pro řadu zaměstnanců velice zajímavé.

Shrnutí výsledků

Z kvantitativního výzkumu vyplývá, že zaměstnanci Organizace XY zaujímají k celoživotnímu procesu vzdělávání kladný postoj a uvědomují si jeho důležitost jako součást jejich pracovního, tak i osobního života. Většina vzdělávacích kurzů a školení byla pro zaměstnance Organizace XY užitečná. Nabízené vzdělávací aktivity a školení, které jsou realizovány v organizaci, jsou pro většinu zaměstnanců potřebné a ostatní zaměstnanci je uvítají. Množství školení však větší polovina zaměstnanců hodnotí za spíše nedostatečné. Ať už jsou zaměstnanci motivováni zaměstnavatelem ke vzdělávání nebo ne, přesto se školení účastní. Přístup přímého nadřízeného je u téměř poloviny zaměstnanců pozitivní. Přímý nadřízený se zaměstnanců ptá, jaké pro ně mělo školení přínos a motivuje je k tomu, aby nově naučené poznatky používali v praxi. Motivačními faktory zaměstnanců ke vzdělávání jsou především kvalitněji vykonávat jejich práci, rozšíření kompetencí či zvýšení kvalifikace a snaha udržet si současné pracovní místo.

Většina vzdělávacích aktivit či kurzů je u většiny zaměstnanců zcela v souladu s jejich pracovní náplní. Většina zaměstnanců je i ochotna do vzdělávání, které by souviselo s jejich pracovní pozicí, investovat od 1 Kč do 500 Kč. Za prostředí, které zaměstnancům vyhovuje pro vzdělávání více, označili prostory organizace a většina upřednostňuje také skupinovou výuku před individuální. Vzdělávací aktivity a školení, které zaměstnanci absolvují v rámci organizace, jsou hodnoceny za přínosné. Jak sami zaměstnanci uvádějí, nově získané poznatky jim umožňují lépe vykonávat jejich práci. Vzdělávání nabízené zaměstnavatelem považuje většina zaměstnanců jako benefit, ale podobná část zaměstnanců vzdělávání chápe jako samozřejmost. Větší část zaměstnanců však nemá dostatek ucelených informací o možnostech vzdělávání. Mezi oblasti vzdělávání, které zaměstnanci uvedli jako vítané, patří cizí jazyk, komunikační dovednosti a management. Kvalitu nabízených školení a vzdělávacích aktivit hodnotí zaměstnanci spíše na lepší úrovni. Avšak celková spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání v Organizaci XY je v průměru.

6 Návrhy a doporučení

V následující kapitole je předložen konkrétní návrh pro Organizaci XY v podobě implementace e-learningového vzdělávacího kurzu komunikačních dovedností pro zaměstnance. Je charakterizován stručný popis obsahu jednotlivých modulů kurzu, jsou odhadnuty náklady, které by byly zapotřebí vynaložit na realizaci tohoto kurzu, dále jsou uvedeny přínosy a výhody daného kurzu.

Proces vzdělávání je v Organizaci XY celkově zajišťován personálním oddělením konkrétně HR Specialisty. Z dotazníkového šetření, které bylo v Organizaci XY realizováno, vyplývá několik klíčových informací, které odůvodňují tvorbu daného vzdělávacího kurzu. Spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem v organizaci je v lepším průměru. Současný stav systému vzdělávání vykazuje drobné nedostatky. Mezery jsou patrné i v komunikaci mezi odděleními v organizaci.

Dotazník poukázal na další možnosti vzdělávání, které by mohly organizaci napomoci k větší efektivitě. Využití těchto příležitostí by mělo napomoci nejen k větší spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem, ale dále i ke zkvalitnění jejich pracovního výkonu. Jak je patrné z výsledků dotazníku, většina zaměstnanců má chuť se dále vzdělávat, je motivována kvalitněji vykonávat svoji práci a udržet si pracovní místo. Jsou taktéž ochotni do vzdělávání investovat své finanční prostředky a e-learningové kurzy jsou u zaměstnanců oblíbené, protože jsou nenáročné z hlediska času.

Struktura pracovních pozic, které v Organizaci XY jsou, zahrnuje ve většině případů takové pozice, při kterých dochází ke každodenní komunikaci, jak s dodavateli, zákazníky, partnery, ale je zapotřebí i komunikace vzájemné mezi zaměstnanci. E-learningový kurz je určen všem zaměstnancům a v případě jeho realizace, by měl napomoci k odstranění komunikačních bariér, předcházení dezinformacím v organizaci a především zefektivnění komunikačních procesů. Z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o e-learningová školení, dále byla identifikována oblast vzdělávání a to v cizích jazycích a komunikačních dovednostech. Jelikož už je výuka cizího jazyka v organizaci realizována, je proto předložena další oblast vzdělávání, a to v podobě zavedení e-learningového kurzu komunikačních dovedností.

E-learningový kurz komunikačních dovedností

V organizaci již probíhají e-learningová školení. Pro tyto potřeby je využíván řídicí vzdělávací systém LMS ve zvoleném prostředí Instructor, do kterého mají všichni zaměstnanci přístup, jelikož v něm absolvují zákonná školení. Systém Instructor nabízí řadu výhod, mezi které patří automatická organizace školení, zaměstnanci si zvolí dle svých možností čas i místo, kde kurz absolvují, atraktivní prostředí, servis a smluvní garance. Kurz by byl zaveden pro 107 zaměstnanců, kteří pracují v Organizaci XY v Praze.

E-learningový kurz by byl zadán na zakázku vzdělávací společnosti Gradua-CEGOS, která má na trhu mnohaletou tradici. Tato vzdělávací společnost by zpracovala kurz do 8 modulů. Každý modul by obsahoval podmnožinu témat.

Popis způsobu dosažení cílů daného modulu:

Každý modul zahrnuje cíle, kterých by zaměstnanci měli dosáhnout. Na konci každého modulu by byl ověřovací test, který by ověřoval, zda bylo cílů dosaženo a byl by také klíčový pro splnění daného modulu. Úspěšné splnění by také otvíralo další navazující modul, který by fungoval na stejném principu. Po úspěšném absolvování všech vzdělávacích modulů by následoval komplexní test, který zaměstnanci musí splnit bez chyb. Po tomto zdárném zakončení testu, by zaměstnanci získali certifikát s potvrzením o absolvování kurzu Komunikačních dovedností. Platnost certifikátu může sloužit zaměstnancům k doložení daných komunikačních dovedností.

Struktura kurzu

Struktura kurzu je členěna logicky na sebe navazujícími moduly, které zahrnují jednotlivá témata. V kurzu by byly využity zajímavé flashové animací, videa, audio nahrávky a texty. Celková časová dotace celého kurzu činí 25 hodin. Na jednotlivé moduly se časová dotace pohybuje v rozmezí od 2 hodin do 4 hodin. Jednotlivá témata jsou v časovém rozpětí 30–45 minut. To umožňuje zaměstnancům absolvovat moduly v krátkých časových intervalech, které by jim vzhledem k objemu jejich práce napomohly zvolit si sobě vyhovující tempo. Tato časová flexibilita by zaměstnanci byla jistě oceněna.

Moduly by měly postihnout tato témata:

- M 1: Asertivní komunikace a vyjednávání – časová dotace 3 hodiny:
Úvod do komunikace, vytvoření myšlenkové mapy, efektivní využití asertivních technik, zvládání problémových situací, volba vyjednávací strategie a sestavení klíčových argumentů vhodných pro praxi.
- M 2: Efektivní komunikace – časová dotace 4 hodin:
Podstata a principy efektivní komunikace, metody, zásady práce kvalitního komunikátora, identifikace a vylepšení osobního komunikačního stylu, tvorba komunikačních tabulek, propojenost s praxí.
- M 3: Efektivní komunikace po telefonu – časová dotace 3 hodiny:
Zásady telefonické komunikace a schopnosti předávat informace, pět úrovní efektivního naslouchání, techniky vyjednávání po telefonu a zvládání obtížných situací, tvorba standardů komunikace.
- M 4: Komunikace s klientem – časová dotace 4 hodiny:
Rozbor nejčastějších chyb v komunikaci s klientem, zásady komunikace s problémovým klientem, principy budování porozumění v komunikaci, strategie navazování a udržování pracovních kontaktů, doporučení.
- M 5: Krizová komunikace - časová dotace 2 hodiny:
Jaké jsou zásady a techniky krizové komunikace, praktické rady, princip win-win.
- M 6: Prezentační dovednosti – časová dotace 3 hodiny:
Zásady tvorby prezentace, jak dosáhnout cíle, správné načasování, jak zaujmout posluchače, práce se stresem, odstranění bariér efektivní prezentace.
- M 7: Praktická komunikace a cesta k sebeprosazení - časová dotace 2 hodiny:
Argumentační dovednosti potřebné k obhajobě projektů a výsledků práce, cesta k sebeprosazení.
- M 8: Týmová komunikace - časová dotace 4 hodiny:
Efektivní komunikace v týmu, dosahování potřebných výsledků, identifikace vlastních rezerv v týmové komunikaci, formulování přesných cílů a jejich vyhodnocení, nástroje pro rozvíjení efektivních vztahů na pracovišti, spolupráce jako společná výhra.

Kalkulace nákladů:

E-learningový kurz má celkovou časovou dotaci 25 hodin. Po individuální konzultaci se společností Gradua-CEGOS by se cena za tento vzdělávací kurz pohybovala přibližně okolo 25000,- Kč. Zavedení tohoto vzdělávacího kurzu do systému Instruktor by činilo další poplatek maximálně však 5000,- Kč. Dále si tento systém účtuje taxu z každého účastníka vzdělávacího kurzu, který činí 80,- Kč. Jelikož by se kurz zaváděl pro 107 zaměstnanců Organizace XY v Praze, tak by tento poplatek dosáhl maximálně 8560,- Kč. Jelikož jsou si zaměstnanci ochotni přispět na vzdělávání, jejich příspěvek by činil 200,- Kč. Pokud by se kurzu účastnilo všech 107 zaměstnanců, znamenalo by to, že by uhradili celkem 21400,- Kč. Celková kalkulační nutných nákladů, které by musela uhradit Organizace XY, by činila 17160,- Kč. Organizaci XY je doporučeno, aby provedla dotazníkový průzkum, který by zjišťoval zájem o daný vzdělávací kurz. Tento dotazník by zprostředkoval HR Specialista pomocí aplikace Survio v podobě závazného zájmu.

Tabulka 1 Náklady na kurz komunikačních dovedností

Vytvoření kurzu	25000,- Kč	
Převedení kurzu do systému Instruktor	5000,- Kč	
Taxa Instruktoru za absolvování kurzu za osobu/celkem	80,- Kč	8560,- Kč
Příspěvek zaměstnanců na kurz za osobu/celkem	200,- Kč	21400,- Kč
Náklady celkem	17160,- Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by byl vzdělávací kurz kladně hodnocen z hlediska přínosu, mohl by se rozšířit i do dalších provozoven. Poté by se dala opět využít množstevní sleva, která by cenu za účastníka v Instruktoru snížila na 50,- Kč. Pokud by tedy Organizace rozšířila daný kurz i do dalších provozoven návratnost prvotních investic by byla po zapojení dalších 114 zaměstnanců. Další zaměstnanci by se zapojili na základě dobré zkušenosti ostatních zaměstnanců.

Závěr kurzu: evaluace

V závěru kurzu budou muset zaměstnanci vyplnit klasický dotazník s jejich spokojeností. Dotazník bude standartní, aby se mohly posoudit jednotlivé oblasti s klasickými vzdělávacími kurzy, ale jeho forma bude elektronická. Zaměstnanci se tak budou moci vyjádřit k celkovému kurzu a jeho přínosu. Až po vyplnění dotazníku jim systém umožní vytisknout certifikát. Tak se zajistí zpětná vazba od všech účastníků.

Přínosy kurzu komunikačních dovedností

Tento kurz by měl zaměstnancům organizace napomoci k efektivní komunikaci, jak uvnitř organizace, tak ve vztahu k dodavatelům a zákazníkům. Jednotlivé moduly zahrnují vždy konkrétní oblast komunikace od asertivní, přes telefonickou až po sebeprosazení a týmovou komunikaci. Sami zaměstnanci projevili zájem o tuto oblast, proto zavedení tohoto vzdělávacího kurzu přispěje k jejich větší spokojenosti a k rozvoji jejich sounáležitosti k organizaci. Celkově se předpokládá, že se v komunikaci mezi zaměstnanci odbourají bariéry a to naopak pomůže rozvíjet příjemnou firemní kulturu.

Výhody e-learningu ve vzdělávání v Organizaci XY

Mezi výhody tohoto typu vzdělávání lze spatřit v již zavedeném prostředí Instructor, které zaměstnanci velmi dobře znají a hodnotí ho pozitivně. Všichni zaměstnanci mají vlastní počítač a mají přihlašovací údaje do systému Instructor. V důsledku množství práce, si mohou zaměstnanci zvolit vlastní čas a individuální tempo pro absolvování kurzu. Navíc mohou kurz absolvovat z pohodlí vlastní kanceláře nebo k tomu mohou využít i zasedací místnosti, kterými organizace disponuje. Také mohou modul dokončit z domova, stačí přihlašovací údaje. Pracovní notebooky mají zaměstnanci k dispozici i pro účely práce z domu a tedy i pro vzdělávání. Rozdělení jednotlivých modulů do kratších témat umožňuje zaměstnancům větší flexibilitu v jejich absolvování. Tato forma výuky bývá pro účastníky zajímavější a zábavnější. E-learningové kurzy obecně podporují samostatnost účastníků. Vše je však postaveno na jejich vlastní motivaci a zájmu.

7 Závěr

V diplomové práci s názvem Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci je hlavním cílem identifikovat a zhodnotit systém vzdělávání v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení.

Teoretická část shrnuje pojmy související se vzděláváním, celoživotním vzděláváním, vzděláváním zaměstnanců v organizaci a jeho systémem dle odborné literatury a dostupných materiálů. V praktické části práce je popsána vybraná organizace, její postavení na trhu a dále je identifikován a zhodnocen systém vzdělávání této organizace. Poté je vyhodnoceno kvantitativní šetření, které bylo v organizaci realizováno. Z dotazníkového šetření vyplývá několik klíčových poznatků, které se promítají v návrhu a doporučení pro zlepšení současného systému vzdělávání zaměstnanců a to v podobě implementace vzdělávacího kurzu.

Dle dotazníkového šetření je celková spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání v organizaci v lepším průměru. Avšak byly identifikovány drobné nedostatky a mezery systému vzdělávání, které by byly příhodné v budoucnu vyplnit. Většina zaměstnanců nevyužívá možnost účasti na externím školení mimo organizaci. Velká část z nich by navíc uvítala jiné oblasti vzdělávání, do kterých jsou ochotni investovat i vlastní peníze. Pokud zaměstnanci pocítí míru zodpovědnosti ke vzdělávání, kterou jim organizace umožní, zvýší to i jejich zájem se vzdělávání účastnit.

Z tohoto důvodu je v praktické části předložen návrh, který má formu vzdělávacího kurzu komunikačních dovedností. Tento kurz je vypracován tak, aby napomohl ke zlepšení současného vzdělávacího systému a spokojenosti zaměstnanců. Všichni zaměstnanci Organizace XY by po uhrazení poplatku 200,- Kč, měli pomocí systému Instructor přístup k tomuto e-learningovému kurzu.

Tyto návrhy a doporučení by měly vyřešit hned několik problémů najednou. Pokud má Organizace XY fungovat jako celek a být konkurenceschopná je důležité, aby k ní zaměstnanci cítili patřičnou sounáležitost a odváděli maximum svého

pracovního výkonu. Každá organizace by si měla být vědoma důležitosti vzdělávání svých zaměstnanců a neměla by tuto důležitou personální činnost podceňovat. Spokojenost zaměstnanců má vliv na pracovní prostředí a vztahy mezi zaměstnanci. Pokud tedy organizace vynaloží investice do vzdělávání svých zaměstnanců, zamezí tak množství negativních jevů, jako je fluktuace zaměstnanců, která je finančně velmi zatížená. Organizace by měla podporovat motivaci svých zaměstnanců ke vzdělávání, která povede k zvýšení efektivity jejich práce a tedy i celkové ziskovosti samotné organizace.

8 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86651-68-6.
- BARTONKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2580-2.
- BLÁHA, Jiří a KOL. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DUDA, Jiří a Pavel TOMŠÍK. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno, 2011. 266 s. ISBN 80-737-5556-4.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 275 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

RABUŠICOVÁ, Milada, and Ladislav RABUŠIC. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, 253 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4054-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VALIŠOVÁ, Alena a Hana KASÍKOVÁ. *Pedagogika pro učitele*. 1.vyd. Editor Alena Vališová, Hana Kasíková. Praha: Grada, 2007, 402 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-340.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 235 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

Interní dokumenty vybrané organizace.

Zahraniční zdroje a odborné články:

AMAKAINO, D. a P. CHAMBERLAIN. New Technologies in Business Education for Instruction and Practice: Imperatives for Quality Assurance. *American International Journal of Contemporary Research*. USA, 2013(9.): 130. ISSN 2162-142X. Dostupné také z: http://www.aijcnrnet.com/journals/Vol_3_No_9_September_2013/15.pdf

AMMERMAN, Philip et al. *The case study method in business education* [online]. 1. Poznaň: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 2012, 2012 [cit. 2015-11-08]. ISBN 978-83-63400-38-5. Dostupné z: <http://www.adam-europe.eu/prj/7401/prd/3/2/Case%20study%20in%20business%20education%20EN.pdf>

GRUBE, Rüdiger. Talent mobility 2020 and beyond. *PwC*. Germany: 2012(10.): p. 36. ISSN 120816-094937-JB-OS.

HARRISON, Rosemary. *Learning and development*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2009. ISBN 18-439-8216-1.

MURINOVÁ, Lenka. Kdy bude vzdělávání šité na míru opravdu „na míru“? *HR forum* [online]. People management forum, 2011, (11): s. 36 [cit. 2015-11-14]. ISSN 1212-690X. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/wp-content/uploads/2014/11/hr_1111.pdf

PITUCHOVÁ, Ivana. Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatrickův. *Acta academica karviniensia* [online]. Karviná, 2013, s. 10 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Pituchova.pdf>

9 Přílohy

Příloha A Dotazník

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

jmenuji se Pavla Kolečková a v rámci svého studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „**Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci**“. Dotazník je zaměřen na vzdělávání v naší organizaci.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit informace o současném vzdělávacím systému a zhodnotit vaši spokojenost a potenciál možností vzdělávání v naší organizaci.

Tento dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce. Dotazník má 23 otázek. Jeho vyplnění Vám potrvá cca 10 minut.

1. Uveďte Vaše pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- a) do 20 let
- b) od 21 let do 30 let
- c) od 31 let do 40 let
- d) od 41 let do 50 let
- e) od 51 let do 60 let
- f) nad 61 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou
- d) vyšší odborné vzdělání
- e) vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

- a) méně než 1 rok
- b) v rozmezí od 1 roku do 3 let
- c) v rozmezí od 3 do 6 let
- d) v rozmezí od 6 do 10 let
- e) více jak 10 let

5. Celoživotní vzdělávání považujete k výkonu své profese za:

- a) velmi důležité
- b) důležité
- c) nedůležité
- d) zcela nedůležité

6. Vzdělávací kurz nebo seminář poskytovaný v minulosti Vaším zaměstnavatelem byl pro Vás:

- a) užitečný
- b) neužitečný
- c) žádného jsem se doposud nezúčastnil/a

7. Nabízená školení a vzdělávací aktivity v organizaci:

- a) jsou pro mne velmi potřebné
- b) uvítám, ale nepovažuji je za potřebné
- c) účastním se, ale pouze z pracovní povinnosti
- d) nemám o ně zájem, jsou pro mě nepotřebné

8. Množství absolvovaných školení vnímáte jako:

- a) zcela nedostatečné
- b) spíše nedostatečné
- c) dostatečné
- d) spíše nadbytečné
- e) zcela nadbytečné

9. Přístup zaměstnavatele k Vaším vzdělávacím aktivitám (dále jen VA)?

- a) zaměstnavatel mě motivuje, a proto se zúčastňuji VA s oblibou
- b) zaměstnavatel mě nemotivuje, i přesto se zúčastňuji VA z vlastní iniciativy
- c) zaměstnavatel mě motivuje, ale není to dostatečný důvod pro zúčastnění VA
- d) zaměstnavatel mě nemotivuje, a proto se nezúčastňuji VA s oblibou

10. Jaký je přístup vašeho přímého nadřízeného k vašim absolvovaným vzdělávacím aktivitám (VA) či školením?

- a) Přímý nadřízený se informuje, jaký mělo školení či VA přínos a motivuje mě k tomu, abych nové poznatky ze školení či VA uváděl/a do praxe.
- b) Přímý nadřízený se informuje, jaký mělo školení či VA přínos, ale dále mě již nemotivuje, abych nové poznatky ze školení či VA uváděl/a do praxe.
- c) Přímý nadřízený se neinformuje, jaký mělo školení či VA přínos a ani mi nepomáhá rozvíjet nově získané poznatky do praxe.
- d) Jiný přístup, uveďte.

11. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání v rámci Vaší profese? (lze uvést více možností)

- a) možnost kvalitněji vykonávat svoji práci
- b) možnost rozšíření kompetencí či zvýšení kvalifikace
- c) možnost kariérního postupu
- d) snaha udržet si současné pracovní místo
- e) získání lepšího platového ohodnocení
- f) zlepšení postavení na trhu práce
- g) vyšší společenské postavení
- h) nic
- i) jiné, uveďte:

12. Vztah vzdělávacích akcí (VA) k Vaší pracovní náplni:

- a) absolvované VA jsou zcela v souladu s mojí pracovní náplní
- b) absolvované VA se částečně dotýkají mé pracovní náplně
- c) absolvované VA nemají příliš mnoho společného s mojí pracovní náplní
- d) absolvované VA se zcela odlišují od mé pracovní náplně

13. Kolik financí jste ochoten/na měsíčně investovat do svého vzdělávání?

- a) žádné
- b) od 1 – 500 Kč
- c) od 501 do 1500 Kč
- d) od 1501 Kč do 2000 Kč
- e) nad 2001 Kč

14. Jaké místo Vám nejlépe vyhovuje pro absolvování vzdělávacích aktivit/školení/kurzů?

- a) ve vaší organizaci (interně)
- b) mimo vaší organizaci (externě)

15. Jaký typ výuky upřednostňujete?

- a) individuální
- b) skupinovou

16. Vzdělávací aktivity, které absolvujete v rámci organizace, vnímáte za:

- a) zcela přínosné
- b) spíše přínosné
- c) spíše nepřínosné
- d) zcela nepřínosné

17. Jaký je vztah nově získaných poznatků k Vaší práci:

- a) nově získané poznatky mi umožňují lépe vykonávat mou práci
- b) nově získané poznatky nemají vliv na výkon v mé práci
- c) nejsem schopen/schopna se vyjádřit

18. Možnost vzdělávání se v zaměstnání je pro Vás:

- a) benefit
- b) samozřejmost
- c) ztráta času
- j) jiná možnost, uveďte:

19. Informací o možnostech vzdělávání v organizaci:

- a) mám dostatek informací ohledně možností vzdělávání se
- b) nemám dostatek informací ohledně možností vzdělávání se

20. V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?

- a) v cizích jazycích
- b) v komunikačních dovednostech
- c) v oblasti IT technologií
- d) v oblasti managementu
- e) v oblasti práva
- f) v oblasti financí
- k) jiná oblast, uveďte:

21. Pokud se účastníte interních školení, vzdělávacích aktivit, jak hodnotíte jejich kvalitu? (oznámkujte jako ve škole 1 – nejlepší, 5 - nejhorší)

- a) obsahová stránka 1 2 3 4 5
- b) materiální stránka 1 2 3 4 5
- c) délka školení 1 2 3 4 5
- d) připravenost lektora 1 2 3 4 5
- e) metody výuky 1 2 3 4 5

22. Spokojenost se současným vzdělávacím systémem: (kde 1 - nejlepší a 5 – nejhorší)

- a) známka 1
- b) známka 2
- c) známka 3
- d) známka 4
- e) známka 5

23. Prostor pro Vaše podněty či návrhy změn, které byste uvítali v rámci vzdělávání:

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.