

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013–2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavla Javorská

Inovační přístupy ve firemním vzdělávání

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Olga Lamačková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2013-2015

DIPLOMA THESIS

Pavla Javorská

The innovative approaches in corporate education

Prague 2015

Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Olga Lamačková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11.3.2015

Pavla Javorská

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Olze Lamačkové za její profesionální vedení, odborné rady a doporučení, věcné připomínky a také za její trpělivost a ochotu při spolupráci na tvorbě mé diplomové práce. Dále mé díky patří rodině, přátelům a kolegům za podporu nejen při tvorbě této práce, ale i po celou dobu mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá především definováním inovačních přístupů ve firemním vzdělávání. V úvodu teoretické části práce je analyzováno vzdělávání dospělých a specifika jejich vzdělávání. Dále se zaměřuje na systém firemního vzdělávání a popsáním jeho tradičních a inovačních přístupů. V empirické části práce je provedena analýza stavu firemního vzdělávání ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. a na základě poznatků získaných v teoretické části jsou sestavena doporučení na jeho zlepšení.

Klíčová slova

Další firemní vzdělávání, e-learning, firemní vzdělávání, inovační přístupy ve firemním vzdělávání, nové metody a formy vzdělávání, systém firemního vzdělávání, tradiční přístupy ve firemním vzdělávání, vzdělávání dospělých, webinář.

Annotation

The thesis mainly deals with a definition of innovative approaches in a corporate education. The introduction of the theoretical part analyses an adult education and specifics of their education. Furthermore this thesis is focused on a system of the corporate education and a description of its traditional and innovative approaches. The empiric part presents an analysis of current state of corporate education at company PRESCO GROUP, a.s. Based on findings acquired in the theoretical part the new recommendation for its improvement have been set up.

Keywords

Adult education, e-learning, further professional education, innovative approaches in corporate education, new methods and forms of education, system of corporate education, traditional approaches in corporate education, webinar.

ÚVOD

TEORETICKÁ ČÁST 10

1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB DOSPĚLÝCH 10

1.1	Pojem vzdělávání dospělých	10
1.2	Specifika vzdělávání dospělých.....	11
1.3	Historický pohled na vzdělávání dospělých	13
1.3.1	Historický pohled na vzdělávání dospělých v České republice	15

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ..... 17

2.1	Oblasti firemního vzdělávání.....	17
2.2	Přínosy firemního vzdělávání pro organizaci	19
2.3	Úkoly firemního vzdělávání	20
2.4	Vztah firemního vzdělávání k ostatním personálním činnostem a jeho integrace	20
2.5	System firemního vzdělávání	23
2.5.1	Identifikace potřeb.....	25
2.5.2	Plánování vzdělávání	26
2.5.3	Realizace vzdělávacího procesu	28
2.5.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání	32

3 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ 35

3.1	Metody používané na pracovišti.....	35
3.1.1	Instruktaž při výkonu práce	35
3.1.2	Coaching.....	36
3.1.3	Mentoring	36
3.1.4	Counselling.....	37
3.1.5	Asistování.....	38
3.1.6	Pověřování úkolem.....	38
3.1.7	Rotace práce	38
3.1.8	Pracovní porady.....	39
3.2	Metody používané mimo pracoviště.....	39
3.2.1	Přednáška.....	39
3.2.2	Seminář.....	40
3.2.3	Demonstrování	40
3.2.4	Případová studie	41
3.2.5	Workshop	41
3.2.6	Brainstorming	42
3.2.7	Simulace	43
3.2.8	Hraní rolí	43
3.2.9	Assesment centre	44

3.2.10	Outdoor training	44
4	INOVAČNÍ PŘÍSTUPY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.....	45
4.1	E-learning	45
4.2	Webinář	47
4.3	Vidoseminář.....	48
4.4	Elektronická konference	48
4.5	Microlearning	49
4.6	Mikrokurzy	49
4.7	Mobile learning	50
	EMPIRICKÁ ČÁST	52
5	ANALÝZA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI PRESCO	
	GROUP, A.S.....	52
5.1	Hypotézy, metody a interpretace dat	52
5.2	Základní charakteristika společnosti.....	53
5.3	Představení společnosti	54
5.3.1	Divize publishing.....	55
5.3.2	Divize advertising.....	56
5.4	Organizační struktura	56
5.5	Personální struktura zaměstnanců.....	59
5.6	Firemní vzdělávání proběhlé v roce 2014	61
5.7	SWOT analýza.....	61
5.8	Analýza stávajícího stavu vzdělávání	63
5.8.1	Personální audit	67
6	NÁVRHY ŘEŠENÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI	
	PRESCO GROUP, A.S.....	68
6.1	Webinář	68
6.2	Mikrokurz.....	72
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉ ČÁSTI.....	77
7.1	Potvrzení, či vyvrácení hypotéz.....	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Tématem této práce je analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. Autorka s touto společností dlouhodobě externě spolupracuje, a tudíž může provést relevantní analýzu a zhodnotit situaci a potenciál využití inovačních metod ve firemním vzdělávání.

Současná situace na trhu práce je náročná z hlediska požadavků na vzdělání pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích. Je potřeba si uvědomit, že kvalitní a systematická profesní příprava zaměstnanců může být velmi významnou konkurenční výhodou. Je proto třeba udržet si a rozvíjet nejen pracovníky na klíčových pozicích, ale zaměřit se též na celou strukturu zaměstnanců firmy a poskytnout v ideálním případě všem pracovníkům patřičné vzdělání a další profesní rozvoj. Toto vše je ovšem závislé na celkové situaci firmy, zejména finanční, a na podpoře a spolupráci s majiteli/managementem při nastavování a vytváření vzdělávacího systému. Na zaměstnance, především specialisty ve svých oborech, jsou kladeny vysoké nároky na znalosti a kontinuální vzdělávání. Tato práce se proto ve své teoretické i empirické části věnuje vzdělávacím metodám a jejich aplikaci v praxi.

Teoretická část zkoumala a shrnuje dostupné odborné poznatky a vyhodnocuje jejich použití ve výzkumu provedeném v empirické části. Tato část práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole se autorka věnovala obecným charakteristikám vzdělávacích potřeb dospělých, specifikům vzdělávání dospělých osob a také historickému nástinu této tematiky. Druhá kapitola se zabývá systémem firemního vzdělávání, jeho oblastem, přínosům, úkolům a fázím jeho systému. Předposlední kapitola se komplexně věnuje tradičním přístupům ve firemním vzdělávání, které jsou dále dělené na vzdělávací metody používané na pracovišti a na metody používané mimo pracovní prostředí. Poslední kapitolou podle, které nese název tato práce se věnuje definování inovačních přístupům ve firemním vzdělávání.

Hlavním cílem empirické části bude analyzovat současný stav vzdělání zaměstnanců ve společnosti PRESCO GROUP, a. s. za použití tradičních výzkumných metod, tj dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Dále bude provedena SWOT analýza, ze které autorka čerpala informace, které doplnila o poznatky ze šetření mezi zaměstnanci a o pohled na postavení firmy na trhu a její možnosti růstu a práce se zaměstnanci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB DOSPĚLÝCH

1.1 Pojem vzdělávání dospělých

V současné odborné i laické literatuře nacházíme mnoho definic a vysvětlení pojmu vzdělání a stejně tomu tak je i u pojmu vzdělávání dospělých. Uznávaný odborník Zdeněk Palán ve své knize *Základy andragogiky* tento základní pojem definoval jako: „*Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých postojů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace.*“¹

U pojmu vzdělávání dospělých je především upozorňováno na důležitost propojení jedince nejen s ekonomickou oblastí, ale také, že se jedná o celoživotní proces, tak jak tomu uvádí Barták: „*Vzdělávání dospělých představuje celoživotní proces, umožňující člověku „držet krok“ se změnami v oblasti ekonomického, kulturního, společenského a politického života. Propojuje zájmy jedince se zájmy společnosti – primárně v ekonomické oblasti. Hospodářská prosperita v období prohlubující se globalizace je přímo závislá na tom, zda se její členové chtějí, umějí a mohou vzdělávat.*“²

Vzdělávání dospělých jako součást celoživotního vzdělávání zahrnuje v současné době náhradní školní vzdělání a další vzdělání, přičemž další vzdělání členíme na:

- **Další profesní vzdělání**

Je určené pro osoby, které dokončily odborné vzdělání, zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání.

- **Občanské vzdělávání**

¹ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*, s. 11. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

² BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, s. 10. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

Hlavním smyslem tohoto druhu vzdělávání je rozvíjení osob nejen v rolích občanských, ale také v rolích politických, společenských a rodinných a tím kultivuje lidskou společnost.

- **Zájmové vzdělávání**

Formuje a rozvíjí člověka na základě jeho preferovaných zájmů, tento druh vzdělávání je zpravidla vykonáván ve volném čase a zajišťují ho zájmové organizace. Obvykle nebývá provázáno přímo s dalším profesním vzděláváním.

- **Vzdělávání seniorů**

Tento druh vzdělávání je zaměřený na občany, kteří jsou již v postproduktivním věku, umožňuje jim uspokojovat potřeby kulturního či společenského rázu a to například pomocí univerzit třetího věku.³

Dle Beneše v současné době neustále roste hodnota a prestiž vzdělávání dospělých a stává se pevnou součástí personální politiky téměř každé společnosti. Logicky se tak do popředí dostává právě profesní vzdělávání a rozvíjení pracovních kompetencí na úkor zájmového a všeobecného vzdělávání dospělých. Dále Beneš upozorňuje na fakt, že se stále rozvíjí nabídka soukromých firem, které se specializují na tento typ vzdělávání, a ustupuje zažitý stereotyp, že jeho získání zabezpečuje pouze sociální politika státu.⁴

1.2 Specifika vzdělávání dospělých

*„Úspěšná výchovná a vzdělávací práce s dospělým účastníkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a využití „silných stránek“ jeho osobnosti.“*⁵ Dále Barták zdůrazňuje, že vzdělávání dospělých je průřezovou disciplínou, které má pedagogické, sociologické, ekonomické, politické, psychologické, právní, ale také i etické stránky. Dospělý účastník vzdělávání bude na základě pracovních a životních zkušeností, které prožil, přijímat poznatky mnohem odlišněji a kritičtěji, než vzdělávané děti, a také bude bojovat s velkou řadou bariér. Tyto bariéry lze rozdělit do několika okruhů na:

³ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, s. 11. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

⁴ BENEŠ, M. *Andragogika*, s. 27 – 28. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁵ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, s. 17. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

- **percepční bariéra** (bariéry, které brání vnímat podstatu problému, jako například přílišná obecnost či detailnost při vzdělávání);
- **bariéry kultury** (dospělý člověk je ztotožněn se svou životní rolí a těžko ji opouští, což ho při vzdělávání velmi limituje);
- **bariéry pracovního prostředí** (špatné pracovní klima mezi spolupracovníky, nedostatek podpory k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele, špatné pracovní prostředí může ohrozit také vzdělávací efekt);
- **intelektuální a výrazové bariéry** (vychází z reálné či domnělého nedostatku intelektuálního kapitálu účastníka, ale mnohdy se jedná i o předsudky, že dospělý už nelze vzdělávat);
- **emoční bariéry** (strach, obava se projevit, boj s nedostatkem sebevědomí, strach ze selhání).⁶

Vodák a Kucharčíková zastávají také názor, že vzdělávání dospělých je velmi složitý proces, jehož efektivita a výsledek mohou být ohroženy díky specifickým vlastnostem a postojům dospělého člověka, který chce mít ze své přirozenosti již vše pod kontrolou, na rozdíl od vzdělávaných dětí. Stejně jako Barták vidí ohrožení v tom, že vzdělávání v dospělém věku mají potřebu dokonalosti, bojí se pochybení a ztráty autority, ale také ve stereotypch, které postihly jejich myšlení a které se stávají ve firemním vzdělání značně omezujícím faktorem. Naopak rozšiřují tyto bariéry o bariéru, kterou nazývají Nevhodná definice cíle, nevhodná výzva. V této bariéře se účastník neztotožní s již zadaným cílem vzdělávací akce nebo se pro ně jedná o nedostatečně motivující výzvu. Jako častý příklad z praxe autoři uvádí, že tato bariéra ovlivňuje zapojení vzdělávaných pracovníků při aktivních zážitkových vzdělávacích programech, kdy se s výzvou neztotožní a budou ji chápat jako něco, co je nad jejich síly a zbytečné. Dále upozorňují na hrozbu negativní zkušenosti, která dokáže účastníkům vzít motivaci a odhodlání do dalšího vzdělávání.⁷

V současné době nelze určit žádný jednoznačně doporučovaný didaktický přístup k výuce dospělých osob. Na základě teoretických východisek, podrobných

⁶ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, s. 17. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

⁷ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 95. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

analýz a v neposlední řadě také na základě praxe a pedagogických zkušeností lze dle Mužíka vymežit jen tři základní dimenze výuky dospělých osob, takzvaný trojdimenziální model. Tento model se skládá z kognitivní, pragmatické a kreativní dimenze. První z uvedených dimenzí, kognitivní, nazírá na vzdělávání jako na proces, u něhož se osvojují vědomosti, dovednosti a návyky za pomoci širokého spektra vzdělávacích metod. Dále pak následuje pragmatická dimenze, u které je upozorňováno na fakt, že i v odborné veřejnosti je stále zakořeněný názor, že dospělý člověk je již hotovým subjektem bez možnosti rozvoje, ale rozhodně tomu tak není. Zejména v oblasti profesního vzdělávání se stále objevují nové vyšší požadavky na vzorce chování a jednání, například při kariérních postupech. Pragmatická dimenze vzdělávání tedy zvyšuje kompetence vzdělávaného. Poslední dimenze je kreativní, která definuje výuku jako tvůrčí obměnu poznání a zkušenosti. Primárně nemá vzdělávání v této dimenzi vést pouze k osvojování poznatků, ale především k rozvoji samotného kreativního a tvůrčího myšlení vzdělávaného. Je tedy zřejmé, že všechny tyto dimenze jsou mezi sebou velmi úzce propojené a jedna ovlivňuje druhou nebo se vzájemně podmiňují.⁸

1.3 Historický pohled na vzdělávání dospělých

Ač první systematická teorie o vzdělávání dospělých vznikla teprve ve 20. století, první historické zmínky o něm můžeme nalézt již v pramenech o starých civilizacích, jako jsou například Čína, Japonsko, Indie, Babylonie. Za první vzdělávání dospělých, které bylo ucelené a cílené, jsou označovaná centra pro výchovu kněžích, architektů, vojáků a lékařů v egyptském Ramesseum. K těmto centrům vzdělanosti patřily také filozofické školy ve starém Řecku, které se věnovaly mravní, rozumové a tělesné výchově. Z nich se významnými staly především Platonova akademie a Aristotelovo učiliště. Dalším důležitým historickým milníkem pro vzdělávání dospělých je středověk s jeho velkým rozvojem vysokých škol a především osobnost Jana Amose Komenského. *„Komenský byl první, kdo přišel s koncepcí celoživotního učení, s koncepcí učícího se světa, s teorií individualizace vzdělávání, se zásadou vzdělávání*

⁸ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*, s. 37 – 38. Vyd. 2., přeprac. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.

*všech věkových skupin i národů bez jakékoliv diskriminace, i bez diskriminace věkové.*⁹ Neméně významnou postavou byl dánský duchovní, učitel, politik a spisovatel Frederik Severin Gruntvig, který stál u zrodu dánských lidových vysokých škol.

V 19. století dochází k zmenšení vlivu církve na veškeré vzdělávání včetně vzdělávání dospělých. V tomto období začínají vznikat první speciální školy pro dospělé, které měly své kluby a čítárny. Největší přínos ale vzdělávání dospělých v tomto století získalo díky vzniku dělnických vzdělávacích spolků, vzdělávacích středisek, dělnických a lidových akademií. Dále pak vznikaly též Vysoké lidové školy a Lidové univerzity. Projevují se zde tři charakteristické linie, kterými jsou sociální, nacionální a obecně-osvětová. Sociální linie se projevovala především v Anglii, Německu a Francii a zaměřovala se na emancipaci dělnických pracovníků. Nacionální linie chápala vzdělávání dospělých jako nástroj k národní emancipaci, především na území bývalého Rakouska-Uherska. Obecně-osvětová linie šířila takzvanou vyšší kulturu prostřednictvím vzdělávacích spolků a společností a začleňováním jednotlivých širokých vrstev obyvatelstva do společnosti.

Počátkem 20. století stáli u zrodu nové vědní disciplíny Adult Education – vzdělávání dospělých dva Američané, Eduard Lindeman a Edward Lee Thorndike. Po skončení druhé světové války nastal další rozvoj vzdělávání dospělých, především již v podobě profesního vzdělávání, podnikového, ale také se stala populární korespondenční forma studia. Další důležitým mezníkem je pro vzdělávání dospělých vznik Open University v Anglii na konci šedesátých let, poté následovalo mnoho podobných programů po celé Evropě, které měly za cíl umožnit vzdělávat se každému člověku, a to bez naprosto žádných omezení. V tomto období vznikají večerní školy, lidové univerzity a také se se klade stále větší důraz na podnikové vzdělávání. V současné době je již ve všech vyspělých zemích vzdělávání dospělých pevně zakotveno ve vzdělávání.¹⁰

⁹ BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*, s. 31. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 77 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3248-9.

¹⁰ Tamtéž, s. 31 - 33.

1.3.1 Historický pohled na vzdělávání dospělých v České republice

Jak uvádí autorka Bednaříková, za jeden z prvních milníků vzdělávání dospělých na území České republiky lze považovat příchod Cyrila a Metodě na tehdejší Velkou Moravu. Jejich příchod neměl vliv jen na zavedení písma, ale i velký lidově-výchovný a kulturní význam. Jak už bylo výše zmíněno, vzdělávání se ve středověku na našem území rozvíjelo především díky osobnosti J. A. Komenského.¹¹

Za období, ve kterém byl na území České republiky největší rozvoj vzdělávání dospělých, lze považovat začátek 19. století. V tomto období díky obrození vzniká celá řada dělnických spolků, později lidových akademií a škol. Dalším významným milníkem byl konec 19. století, na jehož konci vznikly Dělnické akademie, jejichž spoluzakladatelem byl T. G. Masaryk. Krátce po skončení První světové války ovlivnil vývoj vzdělávání dospělých především první legislativní zákon, který se této tématice věnoval. Zákon č. 67 ze dne 7. 2. 1919 vymezoval organizaci lidových kurzů občanské výchovy a podnítl široký rozvoj občanského vzdělávání. Dále v meziválečném období začaly vznikat lidové školy, ve kterých se pořádaly systematické ucelené kurzy zaměřené na všeobecné vzdělání, ale také praktické profesní dovednosti. Profesní dovednosti se také začaly prohlubovat s rozvojem podnikového vzdělávání, kde důležitou roli sehrála osoba slavného Tomáše Bati a jeho důkladně propracovaný systém podnikového vzdělávání. Tento systém byl pro mnoho podnikatelů inspirací především díky zvyšování kvalifikace zaměstnanců a produktivity práce.

Po komunistickém převratu v roce 1948 bylo veškeré vzdělávání dospělých podřízené zájmům této politické strany, vznikaly místní školy práce a závodní školy práce. Jedním z úkolů těchto škol bylo kvalifikovat občany pro hospodářskou restrukturalizaci. V roce 1966 na základě usnesení vlády o podnikovém vzdělávání vznikají Závodní školy práce, Podnikové technické školy a Podnikové instituty, které slouží pro vzdělávání pracujících občanů. Následující roky vstupuje do platnosti například nařízení o cyklické průpravě vedoucích pracovníků, podpora zájmového vzdělávání.

Po pádu komunistického režimu se začala logicky zvyšovat celková nabídka veškerého vzdělávání, postupem let vzniklo přes 2000 soukromých vzdělávacích

¹¹ BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*, s. 31. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 77 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3248-9.

institucí. Na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy vznikl také odbor celoživotního vzdělávání. Dále vznikla Asociace institucí vzdělávání dospělých, Česká asociace distančního univerzitního vzdělávání a mnoho dalších institucí věnující se vzdělávání dospělých osob.¹²

¹² PALÁN, Z. Dějiny vzdělávání dospělých v ČR. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-vzdelavani-dospelych-v-cr>

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Bartoňková klasifikuje termín firemní vzdělávání takto: „*Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení či pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení).*“¹³ Tureckiová¹⁴ vidí hlavní přínos firemního vzdělávání především ve skutečnosti, že nejenže představuje hlavní nástroj v rozvoji zaměstnanců a zdokonalování jejich profesních schopností, ale také ve změně v jejich chování a myšlení. Na základě těchto faktů můžeme očekávat vyšší výkonnost samotné společnosti jako celku.

Hroník ve své publikaci *Rozvoj a vzdělávání* upozorňuje na fakt, že: „*je stále zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů.*“¹⁵ Autoři Vodák a Kucharčíková naopak upozorňují na další důležitý aspekt: „*Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručovalo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.*“¹⁶

Na základě těchto různých pohledů na firemní vzdělávání můžeme říci, že lidské zdroje a jejich profesní znalosti jsou jedním ze základních pilířů prosperující a moderní firmy. Proto se firemní vzdělávání v současné době, která se vyznačuje neustálým rozvojem a změnami, stalo celoživotním procesem, bez kterého nemohou být žádná firma ani pracovníci úspěšnými.

2.1 Oblasti firemního vzdělávání

Koubek rozlišuje tři základní oblasti v systému formování pracovní schopnosti člověka:

¹³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*, s. 10. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.

¹⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 89. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 116. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁶ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 64. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

- Oblast všeobecného vzdělávání (základní všeobecné znalosti, na jejichž základě se rozvíjejí specializované pracovní schopnosti).
- Oblast odborného vzdělávání (jedná se o základní profesní přípravu, obsahující základní přípravu na vzdělání, doškolování a prohlubování kvalifikace, ale také rekvalifikaci).
- Oblast rozvoje (stejně jako u předešlé oblasti zahrnuje další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale je více orientováno na celkový rozvoj pracovníkovi kariéry).¹⁷

Bartoňková ve své knize *Firemní vzdělávání* prohloubila výše uvedené Koubkovo členění oblastí firemního vzdělávání takto:

- a) *vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);*
- b) *prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;*
- c) *rekvalifikaci (přeškolování) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;*
- d) *profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;*
- e) *zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).*¹⁸

Hroník tyto oblasti vzdělávání definuje následujícím způsobem:

- Funkční vzdělávání (navazující na popis práce, odborné, často certifikované).
- Doplnkové funkční vzdělávání (rozšiřující vzdělávání, netýká se přímo vykonávané práce).
- Manažerské vzdělávání (rozvoj manažerských dovedností).
- Jazykové vzdělávání
- IT školení

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 257 - 258. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, s. 17. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

- Účelové vzdělávání (jednorázové školení na rozvoj měkkých dovedností).
- Školení ze zákona (dané ze zákona, například BOZP).¹⁹

2.2 Přínosy firemního vzdělávání pro organizaci

Je-li firemní vzdělávání dobře promyšlenou a organizovanou činností přináší, podle Koubka²⁰ řadu přínosů nejen samotným vzdělávaným pracovníkům, ale také organizaci, jako například:

- Soustavně organizaci dodává odborně připravené pracovníky, minimalizuje hledání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků na základě potřeb organizace.
- Soustavně zvyšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti pracovníků.
- Podněcuje zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce a zvyšuje její kvalitu.
- Napomáhá realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zvyšuje loajalitu zaměstnance vůči organizaci, dále zvyšuje jeho pracovní motivaci.

Naopak Mužík upozorňuje ale i na několik nevýhod, které přináší firemní vzdělávání. Toto hrozící nebezpečí spatřuje především ve faktu, že vzdělávání může přerůst v nástroj manipulace se vzdělávanými pracovníky. Manipulaci vidí především v tom, že vzdělávání může na pracovníky záměrně působit jednostranně a omezovat jejich budoucí pracovní mobilitu a to napříč danou společností, ale i ohrožovat případnou změnu zaměstnavatele. Jako další nevýhodu firemního vzdělávání uvádí těžké vyhodnocování návratnosti všech investic.²¹

¹⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 129. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 259 - 260. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

²¹ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. [online]. ©2009 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

2.3 Úkoly firemního vzdělávání

Koubek považuje za stěžejní úkoly firemního vzdělávání zajištění podélné a příčné flexibility. Podélná neboli longitudinální flexibilita označuje přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců podle aktuálních požadavků na jimi zastávané pracovní místo. Pod pojmem aktuální požadavky si můžeme například představit změnu technologie výroby. Jedná se o flexibilitu v rámci pracovní pozice a vykonávané práce. Naopak příčná, neboli transverzální flexibilita označuje zvyšování flexibility a kompetentnosti pracovníků, tak aby ovládali i znalosti a dovednosti k vykonávání dalších pracovních pozic, ať už se jedná o pozice vyšší či nižší.²²

2.4 Vztah firemního vzdělávání k ostatním personálním činnostem a jeho integrace

Firemní vzdělávání je jednou z personálních činností a na část z nich je také úzce napojeno. Jedná se především o propojení s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem nebo s kariérním poradenstvím. Konkrétněji můžeme uvést několik případů. U činnosti zaměřené na získávání pracovníků můžeme od začátku tohoto procesu pracovat s faktem, že společnost nabízí kvalitní vzdělávací program svým pracovníkům, tak jak tomu je zvykem v zahraničí a ztraktivnit společnost u potencionálních uchazečů o pracovní místo. U výběru pracovníků nám kvalitní proces firemního vzdělávání umožní přijmout kandidáta, který nemusí být plně kvalifikován, ale není problém doplnit jeho vzdělání, v případě, že je společnost o jeho potenciálu a vhodnosti na danou pracovní pozici přesvědčena. Některá z další možných propojení jsou znázorněna v tabulce číslo 1. Tato propojení napomáhají zefektivnění nejen firemního plánování, ale také samotné personální činnosti jako celku.²³

²² KOUBEK, J. In BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, s. 17. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 264. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tabulka 1: Propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností

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

Zdroj: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, s. 19. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Bartoňková o propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností říká: „za základní východisko pro realizaci firemního vzdělávání můžeme tedy považovat integraci firemního vzdělávání do ostatních personálních činností i do ostatních firemních procesů. Právě takto vnímaný kontext firemního vzdělávání nám umožní propojit klíčové procesy a oblasti ve firmě a vnímat vzdělávání zaměstnanců i s ohledem na to, jak vypadá zákaznická a finanční perspektiva dané firmy. Integrace firemního vzdělávání do ostatních firemních procesů může nabývat těchto tří modalit:

- vertikální integrace,
- horizontální integrace,

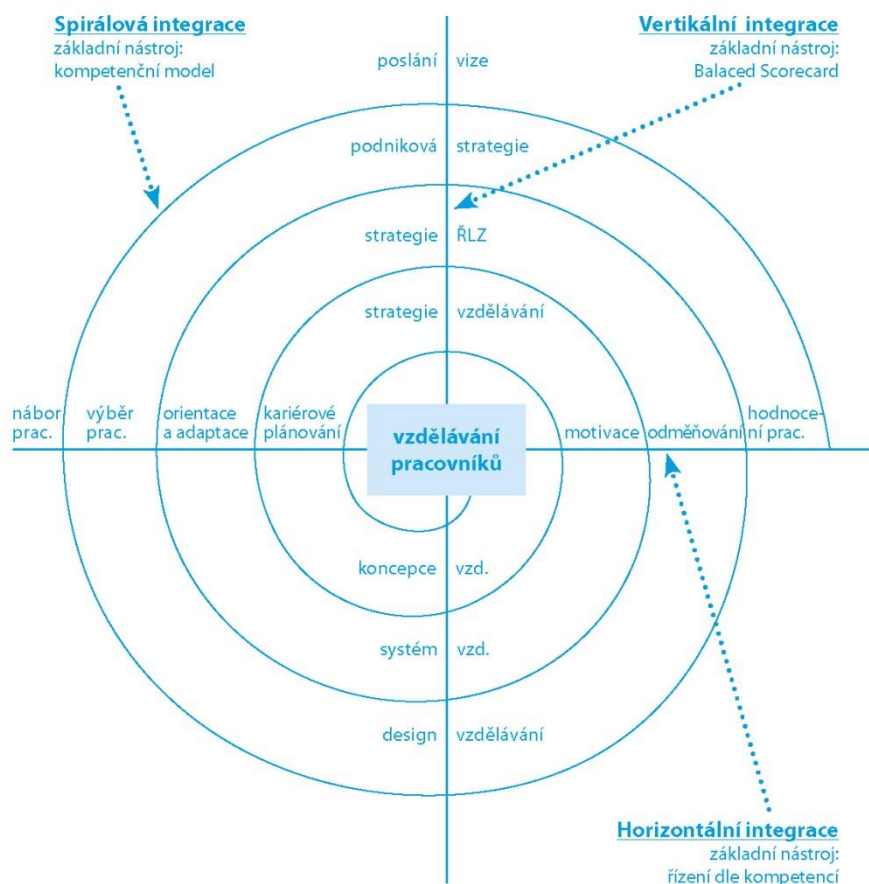
- *spirálovitá integrace.*²⁴

Integrovat firemní vzdělávání do ostatních firemních procesů a personálních činností můžeme třemi základními, výše uvedenými způsoby. Vertikální integraci chápeme jako napojení firemního vzdělávání na nadřazené či podřazené firemní procesy a postupy, například na poslání, vize, strategie, strategie ŘLZ aj. V této integraci dochází k takzvanému strategickému přístupu, kdy je firemní vzdělávání pevně zakotveno v strategii společnosti a vychází přímo z ní. V horizontální integraci představuje firemní vzdělávání jednu z personálních činností, jednotlivé činnosti od sebe čerpají informace a jsou mezi sebou provázané. Posledním způsobem je spirálová integrace firemního vzdělávání. Tato integrace vychází ze spojení vertikální a horizontální integrace a z vymezení kompetenčního modelu. Kompetenční model by v tomto případě měl představovat pomyslné pojítko mezi podnikovou strategií a personální strategií, ale také mezi jednotlivými personálními činnostmi. Kompetenční model převádí obě předešlé integrace do reálných postupů ve společnosti a představuje spirálu uvnitř společnosti a to vertikálně, ale i horizontálně. Na obrázku č. 1 je znázorněno propojení vertikální a horizontální integrace do spirálové integrace.²⁵

²⁴ BARTOŇKOVÁ, H. Strategický přístup k firemnímu vzdělávání. [online]. ©2012 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/strategicky-pristup-k-firemnimu-vzdelavani-752995>

²⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*, s. 19 - 21. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.

Obrázek 1: Spirálová integrace firemního vzdělávání



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*, s. 19 - 21. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.

2.5 Systém firemního vzdělávání

Jak už bylo v předešlé kapitole uvedeno, systém firemního vzdělávání zaměstnanců by měl být pevně zakotven v personální strategii každé organizace a stát se jejím stěžejním bodem. Z tohoto tvrzení plyne, že hlavními iniciátory tohoto systému jsou personální oddělení, vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a v neposlední řadě také externí odborníci či instituce v oblasti vzdělávání. „Základním úkolem systému

podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku, tak aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.²⁶ Firemní vzdělávání by nemělo být krátkodobou, nepromyšlenou a jednorázovou akcí. V současné době se nejčastěji setkáváme se čtyřfázovým modelem systému firemního vzdělávání, který obsahuje tyto fáze:

1. identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. vyhodnocení výsledků vzdělávání.²⁷

Obrázek 2: Systém firemního vzdělávání



Zdroj: VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 68. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

²⁶ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 66. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

²⁷ Tamtéž, s. 67.

2.5.1 Identifikace potřeb

V úvodu této podkapitoly je vhodné objasnit termín vzdělávací potřeba. Bartoňková uvádí, že tato potřeba je „*disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.*“²⁸ Vzdělávací potřeby lze dělit na reaktivní a proaktivní. Reaktivní vzdělávací potřeba reaguje na aktuálně objevený pokles výkonnosti nebo produkce vznikající nedostatkem vzdělání. Proaktivní vzdělávací potřeba vychází z podnikové strategie a plánů organizace. Podle Armstronga se nelze ve vzdělávání soustředit pouze na aktuálně identifikovanou potřebu, ale musíme přistupovat ke vzdělání komplexněji a hledat neustále další možnosti rozvoje. Tyto možnosti by měly obsahovat cesty ke zvyšování všestranných schopností, víceoborovost a především přípravu pracovníků na to, aby v budoucnu byli schopni nést více odpovědnosti a pravomocí.²⁹

Koubek uvádí fázi identifikace vzdělávacích potřeb z celého systému firemního vzdělávání jako nejsložitější, a to především z důvodu, že lze velmi těžko hodnotit vzdělání a kvalifikaci jednotlivých pracovníků, a proto nám je v praxi nápomocná analýza dat získaných z běžného informačního systému firmy či speciálních šetření. Takto získaná data lze členit do následujících třech skupin:

- **týkající se celé organizace** (údaje o struktuře organizace, počty a pohyby zaměstnanců, absence zaměstnanců);
- **týkající se jednotlivých míst a činností** (popisy pracovních míst a jejich specifikace);
- **týkající se jednotlivých pracovníků** (informace získané z personální evidence o zaměstnanci, například vzdělání, kvalifikace a absolvování firemního vzdělávání).³⁰

Na základě získaných dat se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků s využitím jedné či více z níže uvedených metod:

²⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Analýza vzdělávacích potřeb: studijní text pro kombinované studium*, s. 12. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3568-8.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 503. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 262 - 268. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- a) analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- b) analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- c) analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělání jejich podřízených.
- d) zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- e) monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- f) analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.³¹

Vodák s Kucharčíkovou ve své knize Efektivní vzdělávání pracovníků uvádí fakt, že by nám identifikace měla dát především odpověď na následující otázky:

- *Je výkonnost v předemných dovednostech skutečně nezbytná?*
- *Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?*
- *Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?*³²

Bartoňková uvádí, že výsledkem analýzy by mělo být zjištění rezerv ve výkonnosti, se zaměřením na takové, které lze odstranit správně zvolenou formou firemního vzdělávání. Podle autorky v mnoha případech analýzy se odhalí i rezervy, které se nepojí přímo na problémy, které lze odstranit vzděláváním.³³

2.5.2 Plánování vzdělávání

Jak je z výše uvedeného obrázku 2 zřejmé, každá z fází systému firemního vzdělávání plynule přechází do druhé a na základě výsledků identifikace potřeb je

³¹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 69. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

³² Tamtéž, s. 69

³³ BARTOŇKOVÁ, H. *Analýza vzdělávacích potřeb: studijní text pro kombinované studium*, s. 11. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3568-8.

vytvořen plán vzdělávání. Postup tvorby plánu vzdělávání se podle Vodáka a Kucharčíkové skládá z přípravné fáze, realizační fáze a z fáze zdokonalování. V přípravné fázi se provede specifikace potřeb, analýza všech účastníků a na závěr se určí přesné cíle vzdělávacího programu. V počátku realizační fáze je potřeba se věnovat vývoji a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu. Následně volbě technik, kterými bude vzdělávání probíhat. Při volbě technik je vhodné brát zřetel na intelektuální možnosti vzdělávaných, dalším důležitým faktorem je motivace. V poslední fázi, zdokonalování, jsou hledány možnosti zdokonalení celého procesu vzdělávání.³⁴

Dle Koubka by každý dobře zpracovaný plán firemního vzdělávání měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

1. **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (*Obsah*)
2. **Komu?** (*Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků*)
3. **Jakým způsobem?** (*Na pracovišti, při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání*)
4. **Kým?** (*Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení*)
5. **Kdy?** (*Termín, časový plán*)
6. **Kde?** (*Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.*)
7. **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (*Rozpočtová stránka plánu*)
8. **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (*Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se budou hodnotit*).³⁵

³⁴ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 81. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 265. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po dokončení předchozí funkce identifikace vzdělávací akce opět plyně navazuje další fáze cyklu, tedy realizace vzdělávacího projektu. Vodák s Kucharčíkovou tuto fázi dělí na šest částí: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.³⁶

Cíle vzdělávacího procesu

Cíl vzdělávání je určen na základě analýzy vzdělávacích potřeb, přičemž cíle jsou děleny do dvou skupin a to na programové cíle a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávání, které jsou výstupem předešlé fáze systému vzdělávání. Cíle kurzu obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat další cíle. Aby firemní vzdělávání bylo účinné, měli by být jeho účastníci předem informováni o jeho cílech a důvodech, tento fakt může zvýšit jejich motivaci. Dalším důležitým faktorem je, aby cíl vzdělávání byl v synergii se strategií a dalšími firemními dokumenty.

Pokorná dělí cíle vzdělávací akce takto na:

- a) **Výkonnostní cíl** – je spojen hlavní úkol či na identifikovanou vzdělávací potřebu s ostatními personálními činnostmi, zaměstnanci by po absolvování vzdělávání měli být schopni vykonávat činnosti na požadované úrovni, což se stává v praxi ve velmi omezeném množství případů. Výkonnostní cíle bychom proto měli brát jako dlouhodobější vizi vzdělávání.
- b) **Učební cíl** – je spojen na danou vzdělávací akci a určuje, co by účastníci po jejím skončení měli dosáhnout a ovládat. Jedná se o konkrétní vědomosti, dovednosti, postupy.
- c) **Umožňující cíl** – je také vázán na konkrétní vzdělávací akci a definuje úroveň vědomostí, které by měl mít účastník na konci každé dílčí části vzdělávací akce.³⁷

Bartoňková upozorňuje, že na základě dobře zvoleného cíle vzdělávací akce jednoznačně vyplývá její přesný obsah, přesně měřitelná změna znalostí, dovedností a

³⁶ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 84. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

³⁷ POKORNÁ In: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, s. 135. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

postojů účastníků. Dále usnadní evaluaci a také má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro všechny prvky dané vzdělávací akce. Autorka dále potvrzuje, že i cíl vzdělávání by měl jednoznačně nést atributy takzvaného pravidla SMART cíle. Specifičnost – vztah k určité konkrétní činnosti. Měřitelnost – stanovení přesně požadované kvality a kvantity. Akceptovatelnost – soulad se zjištěnými potřebami. Realnost – musí být pro většinu účastníků reálné dosažení cíle vzdělávací akce. Termínovanost – splnění cílů v potřebném čase.³⁸

Program

Vodák s Kucharčíkovou uvádějí, že každý program vzdělávací akce by měl obsahovat čtyři základní složky, kterými jsou časový harmonogram, obsah (téma), použité metody a pomůcky a být vždy přizpůsobován potřebám vzdělávací akce individuálně.³⁹

Motivace

Jak už bylo uvedeno již v první kapitole, pozitivní motivace vzdělávaných může celý proces firemního vzdělávání výrazně zefektivnit. V případě, že některý z účastníků vzdělávání není příliš motivovaný, je vhodné s takovým účastníkem pracovat a jeho pohled na vzdělávání změnit. Vodák s Kucharčíkovou⁴⁰ doporučují několik způsobů, jak toho lze dosáhnout:

- vedení diskusí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad;
- organizací interních nebo externích návštěv u týmů, jimž učení přineslo úspěch;
- použitím článků z literatury, v nichž je poukázáno na přínos takového učení;
- pozváním lidí, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech.

Účastníci

Nedílnou součástí firemního vzdělávání jsou sami účastníci. A protože každý člověk má svůj specifický přístup k učení, uvádí ve své úspěšné publikaci Efektivní vzdělávání zaměstnanců autoři Vodák s Kucharčíkovou známé dělení dle autorů Kolb, Honey

³⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, s. 137 - 142. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 84. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

⁴⁰ Tamtéž, s. 86

a Mumford, kteří dělí účastníky vzdělávání na aktivisty, reflektory, teoretiky a pragmatiky. Aktivisté představují skupinu účastníků vzdělávací akce, kteří žijí přítomným okamžikem, pohotově zasahují při náhlé vzniklé krizi, mají rádi krátkodobé výzvy. Aktivisté vyznávají tyto podmínky pro vzdělávání:

- „Existují nové zkušenosti, cvičení a problémy, na nichž se mají učit.
- Sami se mohou účastnit krátkých činností ihned a na místě.
- Je přítomno vzrušení a drama, věci mají rychlý spád a různé zvraty s celou řadou aktivit, s nimiž je třeba se vypořádat.
- Jsou „hozeni do vody“, aby řešili komplikovaný úkol.
- Jsou s ostatními lidmi zapojeni do řešení problémů, jsou součástí týmu a předávají mu množství nápadů.“⁴¹

Refleктоři jsou opakem aktivistů, stojí vždy opodál, vše analyzují a promýšlejí, než dojdou k názoru. Mezi jejich charakteristické chování patří rovněž přemýšlení o několika krocích napřed, které je díky tomu do značné míry omezuje. Refleктоři vyznávají tyto podmínky pro vzdělávání:

- „Mohou činnosti sledovat nebo o nich přemýšlet.
- Situace jim umožňuje být nad věcí, poslouchat nebo pozorovat.
- Mohou o činnosti přemýšlet, mají odpovídající čas na přípravu.
- Mají příležitost překontrolovat, co se stalo nebo co se mají učit.
- Mohou si vyměňovat myšlenky a nápady s ostatními v atmosféře bez rizika.“⁴²

Pro teoretiky je synonymem racionalita a logika a proto se snaží být objektivní a analytičtí, dále se snaží nebýt příliš subjektivní. Teoretici vyznávají tyto podmínky pro vzdělávání:

- „To, co je jim nabízeno, je součástí systému, modelu či teorie.
- Jsou zkoušeni a mají příležitost se ptát a zkoušet si základní metodologii, předpoklady, logiku.
- Jsou ve strukturovaných situacích, které mají jasný účel.
- Jsou jim nabízeny zajímavé myšlenky a koncepty, i když nejsou důležité okamžitě.
- Vyžaduje se, aby pochopili komplikované situace a zúčastnili se jich.“⁴³

⁴¹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 107. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁴² Tamtéž, s. 107

Poslední skupinou jsou pragmatici, kteří jsou lační po nových myšlenkách a nápadech, které si chtějí ověřit téměř okamžitě i v praxi. Veškeré problémy berou jako výzvu. Pragmatici vyznávají tyto podmínky pro vzdělávání:

- „Vidí jasné spojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním.
- Jsou jim představovány myšlenky a postupy, které mají praktické výhody a jejichž řešení mají opodstatnění.
- Mají šanci zkoušet a procvičovat postupy za pomoci instruktora či za pomoci zpětné vazy od důvěryhodného odborníka.
- Mohou se soustředit na praktický problém, tedy navrhnout plány činnosti s jasným konečným produktem.“⁴⁴

Přesto nelze výše uvedená doporučení vnímat jako dogma, ale spíše jako určitý nástin ideálních podmínek vzdělávání pro jednotlivé skupiny účastníků, které ale mohou zvýšit efektivitu dané vzdělávací akce.⁴⁵

Metody

Poslední částí, která je součástí realizace vzdělávacího procesu, je volba vhodné metody vzdělávání. „Metoda znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníka. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně – vzdělávacích cílů.“⁴⁶ Při volbě metody je potřeba zohlednit učební cíl, složení účastníků vzdělávací akce, informace o podniku a další faktory. V současné době existuje mnoho způsobů, jak lze dělit vzdělávací metody. Pro teoretickou část této diplomové práce jsou metody vzdělávání rozděleny do dvou skupin a to na tradiční a inovativní. Tyto skupiny budou podrobněji charakterizovány v kapitolách 3 a 4.

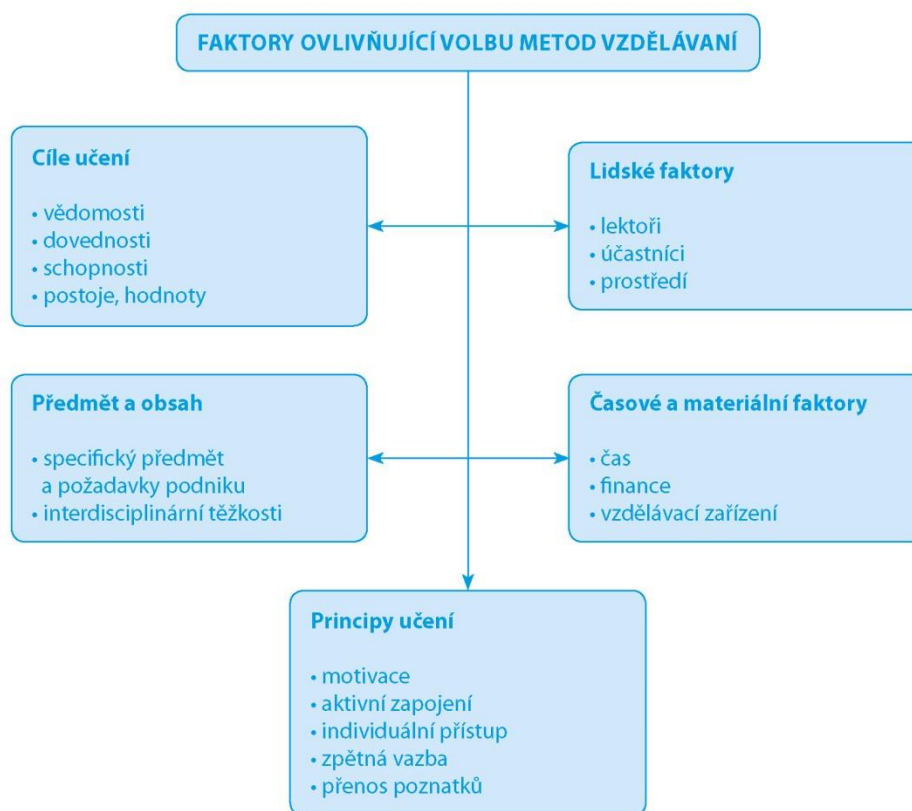
⁴³ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 107. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁴⁴ Tamtéž, s. 107 - 108

⁴⁵ Tamtéž, s. 107 - 108

⁴⁶ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, s. 34. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání



Zdroj: VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 96. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

2.5.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Amstrong klasifikuje finální část realizace firemního vzdělávání takto: „Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“⁴⁷ Koubek pokládá tuto poslední část za nejobtížnější a to především z důvodu, že považuje výsledky vzdělávání za velmi těžko měřitelné a hodnotitelné.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 505. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Přesto uvádí několik způsobů, kterými lze vzdělávání vyhodnotit, ale zároveň upozorňuje na jejich spekulativnost. K těmto způsobům například patří porovnání vstupních testů s testy, které se provedly po skončení vzdělávacího programu. Takový test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností se těžce sestavuje a výsledky může ovlivnit i momentální rozpoložení účastníků. Dále monitorování vzdělávacího procesu a programu, v němž se hodnotí jednotlivé dílčí části programu. Zde vzhledem tomu, že hodnocení provádí člověk, který je do vzdělávání zainteresován, se jeho hodnocení stává subjektivním a výsledek lze opět považovat za spekulativní.⁴⁸

Tureckiová ve své knize *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* upozorňuje na fakt, že hodnocení vzdělávání není jednorázovou aktivitou, ale mělo by se vždy skládat z několika po sobě jdoucích kroků:

1. Plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení;
2. Příprava – stanovení kritérií a standardů hodnocení;
3. Vytváření nástrojů pro sběr dat;
4. Sběr dat;
5. Příprava a zpracování závěrečné zprávy;
6. Provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání.⁴⁹

V dostupné literatuře je velmi často doporučováno při vyhodnocování vzdělávání využít Kirkpatrickův model, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve 4 úrovních, kterými jsou:

Úroveň 1. Reakce

Tato úroveň je zaměřena na reakce samotných účastníků vzdělávacího programu, a proto jsou navrhovány následující kroky pro zjištění přímých reakcí:

- určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků;

⁴⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 274. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 105. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi;
- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakci účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky;
- pokud je vhodné, informujte o reakcích účastníků.⁵⁰

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

V této úrovni se ověřuje, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání, jak moc si vzdělávání osvojili nové znalosti a dovednosti. Hodnocení se provádí nejčastěji na základě srovnávacích testů, ale například i pomocí ústní zkoušky.

Úroveň 3. Hodnocení chování

Slouží k vyhodnocení změny pracovního chování ve vzdělávané oblasti a sleduje, zda jsou nové znalosti a dovednosti využívány. Buckley a Caple zařazují mezi nejčastěji využívané metody a postupy při hodnocení v této úrovni Kirkpatrickova modelu například následující:

- dotazník
- pohovor (se zákazníky, podřízenými)
- přímé pozorování
- hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení.⁵¹

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

V poslední úrovni se hodnotí celkový prospěch daného vzdělávacího programu pro samotnou organizaci. Jejím cílem je zjistit jak vzdělávání pomohlo ke zvýšení výkonu organizace.

Je ale velmi těžké určit, jak velkou částí se na zvýšení výkonu podílelo vzdělávání. Jak uvádí Bartoňková, v rámci firemního vzdělávání se proto využívá další úroveň, kterou je hodnocení návratu investic. Na této úrovni se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady.⁵²

⁵⁰ KIRKPATRICK In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 508. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵¹ BUCKLEY a CAPLE In: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, s. 188. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁵² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, s. 189. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2914-5.

3 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Jak už bylo v předešlé kapitole uvedeno, v současné době existuje mnoho přístupů k dělení metod firemního vzdělávání. Pro tuto kapitolu bylo vybrané dělení od uznávaného odborníka Josefa Koubka, který metody člení do dvou základních skupin, kterými jsou metody vykonávané přímo na pracovišti a metody vykonávané mimo pracoviště.

3.1 Metody používané na pracovišti

Tyto metody jsou zaměřeny na vzdělávání pracovníků na konkrétních pracovních místech při výkonu práce (tzv. on the job). Jsou vhodné i pro vzdělávání manuálních profesí, protože probíhají přímo při vykonávání běžných pracovních činností. Ve vzdělávací praxi dochází ke kombinaci s metodami používanými mimo pracoviště modifikovanými pro daný typ a potřeby konkrétní pracovní pozice.⁵³

3.1.1 Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce dle Koubka můžeme považovat za tu nejjednodušší a také nejvíce objevovanou metodu firemního vzdělávání. Instruktaž je vhodná při zaškolování, ve velkém počtu případů se jedná pouze o jednorázový zácvik a to příchozího pracovníka na novou pracovní na pozici. Zácvik je prováděn zpravidla jeho bezprostředním nadřízeným či spolupracovníkem.⁵⁴ Průběh instruktaže rozdělil ve své knize *Didaktika Profesního vzdělávání* Jaroslav Mužík do čtyř fází. První fázi nazývá příprava na instruktaž, v této přípravné fázi je pracovník seznamován s odbornou terminologií dané práce a jejím postupem. Následuje fáze aktivní účast instruktora, v které instruktor provede postup, který je rozdělen na jednotlivé části a doplňován komentářem. V aktivní činnosti instruovaného si vyzkouší vzdělávaný samostatně činnost, na kterou byl instruován. Při prvním pokusu by instruktor neměl zasahovat, aby vzdělávaného neodradil a nesnížil jeho motivaci, u dalších opakování, by naopak měl korigovat činnost vzdělávaného. V závěrečné fázi, nazvané Procvičování

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 263. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁴ Tamtéž, s. 267

a upevňování pracovních úkonů, se celý pracovní postup opakuje, několikrát se samostatně opakují nejtěžší dílčí části postupu s cílem automatizovat celý proces a zvyšovat pracovní úroveň.⁵⁵

3.1.2 Coaching

V případě coachingu můžeme zaznamenat i jeho další alternativní názvy, kterými jsou koučing nebo také koučování, vždy se ovšem jedná o totožnou metodu firemního vzdělávání. Tureckiová uvádí o coachingu, že *„jeho podstatou je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, respektive kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů, probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi účastníky koučování, během níž dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí z nich vyplývajících ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče., které vystupuje jako rádce, pomocník nebo průvodce procesu.“*⁵⁶ Podle Armstronga se v praxi setkáváme nejčastěji s modelem zvaným GROW, který vymezuje čtyři základní oblasti koučování:

G – (goal = cíl) vyjadřuje konkrétní krátkodobý či dlouhodobý měřitelný cíl koučování.

R – (reality = skutečnost) vytvoření podrobného popisu, co se potřebuje koučovaný naučit.

O – (option = nabídka) zkoumání různých možností a strategií.

W – (wrapping up = shrnutí) rozhodnutí o tom, co se bude kdy a jak se bude postupovat.

Celý proces vzdělávání pomocí koučinku by měl mít svůj jasně daný plán, může být pojat i neformálně, ale vždy by se mělo jednat o oboustranně aktivní proces. Cíle koučování by měly vycházet z plánů osobního rozvoje koučovaného.⁵⁷

3.1.3 Mentoring

V této metodě se pracovník vzdělává pod dozorem svého mentora. Na rozdíl od koučování, které je zaměřeno především na rozvoj schopností, je mentoring zaměřený na vzdělávání. Mentor je z pravidla zkušenější pracovník, který se v organizaci

⁵⁵ MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, s. 137 – 138. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

⁵⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 104. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 468. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

orientuje a je v organizační struktuře postavený výše než vzdělávaný, ale nemělo by jedit o přímého nadřízeného. Folwarczná uvádí, že by se mentor měl stát rádcem, ke kterému má vzdělávaný pracovník absolutní důvěru a proto se tato metoda vyznačuje svým neformálním pojetím.⁵⁸

3.1.4 Counselling

Koubek uvádí, že se jedná o jednu z nejnovějších metod firemního vzdělávání, v které se formují pracovní schopnosti vzdělaného, ale také vzdělavatele. Jedná se o princip, v kterém se vzájemně ovlivňují a formují dva pracovníci a to na základě konzultování. Vzdělaný přináší do této metody svou aktivitu tím, že navrhuje postupy řešení pracovních problémů a konzultuje je se vzdělavatelem. Vzdělavatel v rámci mentoringu rozvíjí své schopnosti práce s lidmi. Nejedná se tedy o jednosměrný proces, ale dvousměrný.⁵⁹

Na základě pedagogických zkušeností sestavil Mužík několik doporučení k této metodě firemního vzdělávání na pracovišti. Vzdělavatel by se měl se zaměřit při konzultování na toto:

- Provést se vzdělaným osobní či elektronický pohovor, v kterém zjistí jeho motivaci ke studiu, ale také například pracovní problémy.
- Zaměřit se na studijní dovednosti vzdělaného a případně odstranit nedostatky.
- Pomoci upevnit již získané pracovní vědomosti a dovednosti.
- Usměrnovat vzdělaného v jeho vzdělavací činnosti.
- V případě dlouhodobější spolupráce nastavit společně se vzdělaným plán.⁶⁰

⁵⁸ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 102. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 268. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁰ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, s. 129. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

3.1.5 Asistování

„Zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samotnému výkonu sjednané práce. Spolupráce se školitelem umožňuje zaměstnanci dokonale zvládnout výkon sjednané práce, i když si zaměstnanec může osvojit některé nevhodné pracovní návyky školitele.“⁶¹ Na to, že si vzdělávaný pracovník může osvojit i špatné pracovní návyky a omezovat nápaditost při plnění pracovních úkolů, upozorňuje také Koubek, naopak jako velký klad této metody vyzdvihuje fakt, že asistování je široce využitelná metoda, protože lze využít při vzdělávání manuálně pracujících zaměstnanců, ale také při formování pracovních schopností vedoucích pracovníků.⁶²

3.1.6 Pověřování úkolem

V případě metody pověřování úkolem se jedná a o rozvinutí metody asistování, případně o její závěrečnou fázi. Vzdělávaný je pověřen ke splnění úkolu, ke kterému má vytvořené vhodné podmínky a má pravomoci k jeho plnění. Svěřený úkol je plněn pod dohledem vzdělavatele. Metoda je určena k rozvoji samostatnosti, splněním úkolu je motivován k plnění dalších úkolů, které mu z pravidla rozšiřují pole působnosti.⁶³

3.1.7 Rotace práce

Jedná se o metodu, ve které je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité časové období pověřen pracovními úkoly jiné pracovní pozice napříč celou organizací. Tato metoda se využívá nejčastěji při formování budoucích vedoucích pracovníků, ale v některých případech i pro nově příchozí zaměstnance, aby se seznámili s chodem celé organizace. Rotaci můžeme dělit na krátkodobou (den – týden) a dlouhodobou (déle než týden). Dále je rotace dělena na vertikální, ve které vzdělávaný rotuje mezi jednotlivými úrovněmi, v horizontální naopak rotuje vzdělávaný napříč stejnou pracovní úrovní. Jako

⁶¹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 128. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 268. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶³ Tamtéž, s. 269

velká hrozba této vzdělávací metody je uváděno to, že pracovník nemusí uspět na přidělené pracovní pozici a může se to odrazit na jeho další pracovní motivaci a sebedůvěře.⁶⁴

3.1.8 Pracovní porady

Koubek uvádí jako poslední metodu firemního vzdělávání používaného přímo na pracovišti pracovní porady. Mezi hlavní klady této metody uvádí, že při poradě dochází přímé výměně zkušenosti mezi pracovníky, prezentace jejich názorů, návrhy řešení případných problémů. Dále aktivizuje projevy samostatnosti, aktivity a iniciativy. Jedná se o neformální metodu, která rozšiřuje nenásilnou formou zlepšování znalostí nových či méně zkušených pracovníků. Mezi zápory je uváděné nevhodné načasování porady, které je organizováno v rámci pracovní doby a okrádá zaměstnance o dobu, které se mohli věnovat své pracovní náplni.⁶⁵

3.2 Metody používané mimo pracoviště

Jedná se o soubor metod používaných k hromadnému vzdělávání pracovníků. Jsou určeny zejména pracovníkům na vyšších pozicích a v managementu. Pomocí těchto metod jsou rozvíjeny jejich pracovní a sociální znalosti a dovednosti. S ohledem na důraz na praktickou stránku vzdělávání jsou „off the job“ metody velmi často kombinovány s „on the job“ metodami a pracovníci jsou školeni nejen na teoretické znalosti, ale i na jejich praktické využití.⁶⁶

3.2.1 Přednáška

Jedná se o jednosměrný přenos teoretických informací směrem od přednášejícího ke vzdělávaným pracovníkům, kteří mají ale jen malou možnost se

⁶⁴ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 91. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 269. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁶ Tamtéž, s. 270

zapojit, a proto se v případě, že přednášející posluchače nezaujme, se stává přednáška málo efektivní. Armstrong dokonce zdůrazňuje fakt, že „*at' je přednášející jakkoliv efektivní, je nepravděpodobné, že by si lidé ke konci dne zapamatovali více než 20 % toho, co jim bylo řečeno.*“⁶⁷ A proto doporučuje, aby přednáška netrvala déle než 30 minut, nepřinášela přemíru informací a obsahovat i praktické ukázky pro lepší zapamatování.

3.2.2 Seminář

Autor Martin Šikýř popisuje průběh semináře v rámci firemního vzdělávání takto: „*Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností.*“⁶⁸ Mužík doporučuje při semináři tento postup. Prvním důležitým krokem semináře je volba tématu, kterou by měl provést lektor na základě cíle vzdělávání, ale také po dohodě s organizátory kurzu a jestli je to možné, tak i jeho účastníky. Volba tématu by se měla vždy provést v dostatečném předstihu, stejně tak by se s dostatečným předstihem měli zadat případné referáty či koreferáty. V druhém kroku kvalitně připraveného semináře je věnován čas přípravě referátu a koreferátů, přičemž koreferát by měl navazovat na referáty, které by měl doplňovat či rozvádět. Závěrečným krokem je vlastní realizace semináře, do které patří úvodní slovo lektora, prezentace referátů a koreferátů, diskuze, zhodnocení a shrnutí. V případě, že je seminář dobře připraven stává se přínosem pro řešení především ve vztahu teorie a praxe.⁶⁹

3.2.3 Demonstrování

V této metodě je hlavním prvkem, který pomáhá zaměstnanci se vzděláním demonstrování, které je chápáno jako názorné zprostředkování znalosti či dovednosti.

⁶⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 508. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁸ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 91. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁶⁹ MUŽÍK, J. *Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých*, s. 119. Praha: Rozlet servis, 2011. ISBN 978-80-904824-2-5.

Toto zprostředkování může doplňovat audiovizuální technika, počítače a další druhy techniky. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti. „Metoda, třebaže je převážně orientovaná na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti.“⁷⁰

3.2.4 Případová studie

Případové studie se velmi často využívají při vzdělávání manažerů a kreativních pracovníků. Jedná se o metodu, ve které lektor popíše skupině vzdělávaných určitou modelovou situaci, která může být skutečná, ale i smyšlená. Následně skupina vzdělávaných analyzuje, snaží se odhalit příčinu a navrhnout řešení celé situace. Mužik řadí k hlavním funkcím případové studie následující:

- rozvoj individuálních vlastností pracovníků, zejména jejich samostatného tvůrčího myšlení
- výměna zkušeností
- předcházení chybám
- výcvik v používání správných principů, metod a technik rozhodování.⁷¹

3.2.5 Workshop

Mužik definuje termín workshop takto: „v didaktice je workshop definován jako pracovní (výukové) setkání, jehož cílem je řešení speciálního problému (úkolu), a to mimo běžné pracovní komunikační kontakty (porady, organizační a řídicí pokyny apod.).“⁷² Dále uvádí, že workshop ve firemním vzdělávání můžeme využít ve dvou variantách použití. V první variantě workshop navazuje na jiné formy firemního vzdělávání, například na přednášky, semináře a školení, kde se prakticky využívají získané informace a to v především v případech, kdy organizace prochází významnou

⁷⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 270. 1. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷¹ MUŽÍK, J. *Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých*, s. 20. Praha: Rozlet servis, 2011. ISBN 978-80-904824-2-5.

⁷² MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, s. 140. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

změnou, jako je například u změny firemní kultury. Při druhé variantě, která je běžnější, je workshop rozdělen do několika na sebe navazujících fází. První fází je „diagnostický workshop“, který je zaměřený na analyzování problému, cíle a strategie jeho řešení a na systémové parametry okolí řešeného problému. Lektor si s účastníky ověřuje jednotlivé závěry ze studia dokumentace a dohromady formulují předběžné návrhy. Druhou fází je „řešitelský workshop“, ke kterému jsou přizváni odborníci a poradci, kteří prezentují skupině své návrhy řešení a způsoby jeho implementace do praxe. V závěrečné fázi, která se nazývá „Konzultační workshop“, se doladují způsoby řešení problému a vytváří se závěrečný písemný dokument, který se může diskutovat s dalšími přizvanými odborníky.⁷³

3.2.6 Brainstorming

Brainstorming je dle Koubka další varianta případové studie, ve které se skupina účastníků snaží kreativním způsobem najít řešení daného problému a to pomocí neřízené diskuse. Tato metoda pomáhá najít neobvyklá a nápaditá řešení, v neposlední řadě rozvíjí kreativní myšlení.⁷⁴ Mužík upozorňuje, že by nápady měly být přednášeny spontánně a nestrukturovaně. Zapisovatel zaznamenává každý nápad heslovitě bez uvedení jeho autora na viditelné místo. Snažit se rozvíjet každý nápad i v případě, že se může zdát absurdní, návrhy by neměly být hodnoceny a ani kritizovány. Pro sestavení kreativní skupiny je vhodné řídit se těmito pravidly:

- okruh účastníků by neměl být příliš veliký, měl by být zhruba 4 - 12 osob
- měl by odpovídat pokud možno širokému spektru odborných znalostí a různému stupni zkušeností
- hierarchické rozdíly mezi účastníky by neměly být příliš veliké, jinak bude tok myšlenek brzděn
- účast by měla být dobrovolná
- aby se nevytvářely předsudky, seznámí se účastníci s problémem teprve na vlastním setkání, předem mají znát jen obecné tematické zaměření

⁷³ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, s. 140. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

⁷⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 271. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- struktura skupiny by měla být pokud možno jednoduchá: řízení má na starosti lektor (moderátor) a administrativu obstará zapisovatel.⁷⁵

3.2.7 Simulace

Amstrong uvádí, že simulace je metoda firemního vzdělávání, ve které se kombinují prvky z metody případové studie a z metody hraní rolí, aby se dosáhlo, co nejméně navození určité situace. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu.⁷⁶

3.2.8 Hraní rolí

Tato metoda je zaměřená na rozvoj praktických schopností vzdělávaného a to především u manažerů, vedoucích pracovníků a obchodních zástupců, ale může se praktikovat na všechny pracovní pozice. V této formě firemního vzdělávání hrají jeho účastníci předem svěřené role. Každý účastník by měl dostat předem její náčrt a také včetně nastínění situace, může se také jednat o součást případové studie. Koubek přibližuje hraní rolí takto: *„Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností.“*⁷⁷

⁷⁵ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, s. 162. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

⁷⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 479. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 271. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.2.9 Assesment centre

K pojmu assesment centre si dle Koubka nelze přiřadit v současné době už pouze jen výběr zaměstnanců, ale také právě jejich vzdělávání. Účastník vzdělávání, které probíhá v assesment centru plní různé úkoly, řeší zadané problémy, které tvoří reálnou práci každého manažera. Jednotlivé úkoly a problémy náhodně vybírá předem počítač, který také provádí vyhodnocení řešení. Účastník se při porovnání svého návrhu řešení s optimálními řešeními, které vyhodnocuje počítač a i tímto se účastník také učí. Velkou nevýhodou této varianty firemního vzdělávání je finanční a technická náročnost.⁷⁸

3.2.10 Outdoor training

Outdoor training/learning nebo také adventure education je označení pro vzdělávání hrou či pohybovými aktivitami. Je to metoda, která se v současné době čím dál tím víc využívá ve vzdělávání manažerů. Jedná se o propojení hry a sportu se vzděláním pro manažery. V mnoha případech se musí překonat nevole manažerů k pohybovým aktivitám a hrám. *„Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou praxi.“*⁷⁹

⁷⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 272. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁹ Tamtéž, s. 271.

4 INOVAČNÍ PŘÍSTUPY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

V současné době dochází k rozvoji a masovějšímu využívání nových forem firemního vzdělávání. S nástupem a rozšířením moderních informačních technologií je možné účastnit se firemních vzdělávacích programů z jakéhokoliv místa. To klade velké nároky na přípravu studijních materiálů, organizaci a technické zajištění vzdělávacích programů. Výhodou těchto nových metod je jejich flexibilita, efektivita a úspora finančních a časových nákladů. Po zaměstnancích není vyžadována osobní účast v místě konání (např. sídle firmy). Všechny tyto nové metody zajišťují okamžitou interakci, rychlý přenos informací a možnost sdílení v rámci sociálních sítí a komunikačních nástrojů. Mezi nejprogresivnější inovační přístupy v moderním firemním vzdělávání Veteška uvádí tyto prostředky: webinář, videoseminář, elektronickou konferenci (e-konference), microlearning, mikrokurz a mobile learning. V neposlední řadě lze k těmto přístupům stále řadit i e-learning, jehož vývoj se díky neustálému technickému pokroku nezastavuje.⁸⁰

4.1 E-learning

Ve své knize Řízení lidských zdrojů Michael Armstrong uvádí, že e-learning se nejdříve objevil ve Spojených státech amerických a to již na konci šedesátých let minulého století, ale své místo v kontextu firemního vzdělávání si začal pomalu získávat, až na začátku devadesátých let. E-learning lze definovat jako druh firemního vzdělávání, jehož princip je založen na využití osobního počítače, který je připojen k internetu či podnikovému intranetu v omezeném množství případů se jedná i e-learning na základě CD-ROMu. E-learning je komplexnější přístup k firemnímu vzdělávání, než metody uvedené v předešlé kapitole, a to především proto, že je mnoha v případech kombinován i s jinými metodami vzdělávání.⁸¹ Šikýř řadí k velkým kladům e-learningu například jeho atraktivnost a názornost, kterou zajišťuje velké množství obrázků, grafů, audiovizuálních ukázek a také testy sloužící k zopakování probraných

⁸⁰ VETEŠKA, J. ed. *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století = Lifelong learning for all - challenge of 21st century*. s. 259. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-047-1.

⁸¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 481 - 483. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

témat vzdělávání. Za další klad e-learningu je považován jeho časová a prostorová flexibilita, při které se pracovníci mohou vzdělávat nezávisle na sobě, z tohoto kladu plyne i poslední klad, kterým je snižování finančních nákladů společnosti, například za pronájem učeben, cestovné.⁸² Jak Hroník specifikuje vývojové trendy v e-learningu je uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2: Vývojové trendy v e-learningu

	Dříve	Nyní a v blízké budoucnosti
Design kurzu	Dlouhodobé kurzy (doba studia více než jeden měsíc)	Krátkodobé kurzy (doba studia do jednoho týdne)
	Komplexní témata	Dílčí témata
	Samostatný kurz nahrazující klasický	Blended e-learning s kurzy doplňkovými (udržovací, oživovací) či startovací
	Snaha využít všechny možné technické vymoženosti	Kurz pro všechny postavený na úrovni nejméně vybaveného počítače
	Kurzy s významným podílem vstupujícího lektora	Lektor je nepřítomen
Průběh a motivování	Limitovaný přístup (výuka jen pro vybrané)	Otevřený, bezbariérový přístup
	Kontrola studia (eliminace chyb) testování jako skóre	Testování jako další technika rozvoje
	Výsledek v testech jako motivační prvek	Soutěž jako motivační prvek
	Chat (možnost vyjádřit názor)	Spoluautorství (možnost za chodu ovlivnit obsah kurzu)

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 196. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

E-learningové kurzy můžeme dle Hroníka dělit z hlediska interaktivity e-learningové kurzu a účasti lektora při e-learningovém kurzu.

Z hlediska interaktivity:

- Distribuce hotových informací (v tomto kurzu jsou informace prezentovány jako powerpointová prezentace bez možnosti interakce).
- Získávání informací (v tomto typu musí vzdělávaný vyvinout aktivitu, například při testech, výběrem možností).

⁸² ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 129. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

- Spolupráce (stejně jako u předešlé varianty musí vzdělávaný vyvinout aktivitu, ale může například také komunikovat s dalšími vzdělávanými pomocí diskuzních fór a také přímo s lektorem).

Z hlediska účasti lektora:

- synchronní s lektorem;
- synchronní bez lektora;
- asynchronní s lektorem;
- asynchronní bez lektora.⁸³

4.2 Webinář

Veteška se Svobodovu definují webinář jako živou on-line přednášku prostřednictvím internetu, která je vedena lektorem v reálném čase a tím kombinuje prvky prezenčního kurzu s prvky e-learningu. Webinář má striktně danou dobu konání, při které se účastníci připojují přes internet ze svých pracovišť k danému serveru a sdílí spolu s lektorem stejnou prezentaci s totožnými informacemi. Vzdělávaný se může dotazovat lektora dvěma způsoby, a to písemně (skype, chat, e-mail) nebo přímo v případě, že probíhá audio/video přenos. Díky tomu se tento edukační proces vyznačuje jako synchronní a oboustranný.⁸⁴

Webinář přináší do firemního vzdělávání několik pozitivních přínosů. K hlavním kladům webináře můžeme řadit oslovení širšího publika, které není na jednom místě, například může být z různých poboček firem. S tímto kladem je spojena eliminace finančních nákladů, ale také velké úspory času pro zaměstnance, který by zbytečně ztratili při cestování na kurz. Oproti klasickému pojetí kurzu je struktura a náplň webináře koncipována do jednoho dne. Webináře jsou dále podpořeny velkým množstvím obrázků, hudby a animací, které jeho průběh zpestří a upoutají pozornost

⁸³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 196. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁸⁴ VETEŠKA, J. a SVOBODA M. Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých. [online]. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.andragogika.info/blog/trendy-v-oblasti-profesniho-vzdelavani-dospelych>

vzdělávaného. Takový efekt mají i ankety a testy znalostí, které také dávají okamžitou zpětnou vazbu lektorovi.⁸⁵

4.3 Videoseminář

Videoseminář je na rozdíl od webináře asynchronní a jednosměrný, a to především díky tomu, že tato varianta firemního vzdělávání je bez aktivní interakce mezi vzdělávaným a lektorem. Videosemináře mají dvě základní podoby. První podoba je záznam webináře, který je doplněn o diskuzi jeho účastníků. Druhá podoba je videozáznam vyrobený přímo pro účely daného videosemináře. Podobu videosemináře přibližuje Veteška v publikaci *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století* takto: „*Typické pro videosemináře je dělení tématu do krátkých oddílů. Lektor používá při videosemináři audiovizuálních nástrojů a zpětnou vazbu nahrazuje testy, které uživatel provádí dle pokynů lektora v jiném než reálném čase.*“⁸⁶ Stejně jako webináře šetří finanční náklady a učební látka může být také rozdělena do několika videoseminářů – videokurzů. Na rozdíl od videosemináře není vzdělávaný pracovník pevně vázán na daný čas a proto představuje časová flexibilita jeho hlavní výhodou. Další velkou výhodou je možnost vyrobit videoseminář přímo na míru společnosti s jejími kulisami a reálnými situacemi, které její zaměstnanci dobře znají.⁸⁷

4.4 Elektronická konference

„Zajišťuje asynchronní dvousměrnou či vícesměrnou komunikaci. Pro „studenty budoucnosti“ (vzdálené, izolované, dospělé všech věkových kategorií) představuje elektronická komunikace alespoň částečně potřebný kontakt s ostatními studenty i s učitelem. Počítačová konference umožňuje účastníkům kurzu exploraci informací,

⁸⁵ Přínosy a úspory webinářů pro lektory a jiné pořadatele. [online]. ©2015 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/o-webinarich/prinosy-a-uspory-pro-lektory-a-zamestnavatele.aspx>

⁸⁶ VETEŠKA, J. ed. *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století = Lifelong learning for all - challenge of 21st century*. s. 262. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-047-1.

⁸⁷ Přínosy a úspory webinářů pro lektory a jiné pořadatele. [online]. ©2015 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/o-webinarich/prinosy-a-uspory-pro-lektory-a-zamestnavatele.aspx>

myšlenek, řešení problémů a strategií.“⁸⁸ Takto je osvětlen termín elektronická konference ve Výkladovém slovníku pedagogiky. Veteška rovněž zdůrazňuje fakt, že tento způsob vzdělávací online komunikace propojuje osoby s podobnými zájmy a to ve velkém počtu účastníků. Dále uvádí, že systém elektronické konference je tvořen pomocí řídicího počítače s počítači jednotlivých účastníků konference, které jsou propojeny pomocí internetu. Hlavní roli zastává právě řídicí počítač, na který jsou odesílány otázky, odpovědi či poznámky k tématu od všech účastníků a řídicí počítač tyto příspěvky odesílá všem účastníkům. Rovněž jako u webináře a videosemináře je pořízen i z elektronické konference záznam, který je dostupný účastníkům.⁸⁹

4.5 Microlearning

Pojmem microlearning je definována jedna z nejnovějších metod vzdělávání zaměstnanců. Spočívá v rozdělení požadovaného učiva do několika velmi krátkých lekcí, trvajících např. pouze 5 minut. Pomocí tohoto způsobu učení lze velmi efektivně naučit zaměstnance potřebné dovednosti a předat znalosti. Hlavním pozitivem této metody je její flexibilita podporující celoživotní vzdělávání zaměstnanců. Lze jí zapojit mezi každodenní činnosti zaměstnance a vhodně ji zkombinovat s tradičními metodami výuky. Dle Vetešky *„mikroučení navazující na formální vzdělávání má velký potenciál posílit trvalý profesní rozvoj zaměstnance.*“⁹⁰

4.6 Mikrokurzy

Veteška uvádí, že mikrokurzy jsou moderním a trendovým způsobem firemního vzdělávání. Jedná se o krátké, dynamické tréninky zaměřené na určité téma, které mohou být kombinované s mentorinkem, koučinkem a dalšími sebevzdělávacími metodami. Vzhledem k všeobecnému tlaku firem na snižování časových a finančních nákladů, jsou tyto mikrokurzy vhodnou variantou vzdělávání namísto klasických několikadenních

⁸⁸ KOLÁŘ, Zdeněk a kol. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*, s. 27. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2.

⁸⁹ VETEŠKA, J. ed. *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století = Lifelong learning for all - challenge of 21st century*. s. 262. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-047-1.

⁹⁰ Tamtéž, s 262

kurzů. Mikrokurzy jsou připravené na míru konkrétním zaměstnancům a vycházejí z aktuálních požadavků firem.⁹¹

Příkladem této vzdělávací metody jsou tzv. Espresso sessions, maximálně 90 minutové kurzy pro maximálně 20 účastníků zaměřené na jádro jedné problematiky nebo techniky, které mohou být okamžitě aplikovány v pracovní praxi. Jednotlivé lekce se konají v čase a v místě, která si určí zákazník, tj. firma, a tím odpadají náklady na dlouhé cestování zaměstnanců. Vzdělávání probíhá tzv. „Brain-friendly“ metodou, která pomáhá rychlému zapamatování probírané látky. Kombinace živé a dynamické přednášky s diskusí umožňuje efektivní zpracování nových poznatků a zaměstnanec si v kratších intervalech osvojí více znalostí.⁹²

4.7 Mobile learning

Posledním inovačním přístupem ve firemním vzdělávání je mobile learning, označovaný také jako M-learning, který Veteška uvádí za nejrychleji se rozvíjející trend ve firemním vzdělávání a to především díky rozvoji mobilních aplikací a dostupnosti chytrých telefonů a tabletů. „*M-learning využívá možnosti mobilních technologií přímo v terénu; umožňuje vzdělávání i tam, kde klasický e-Learning není možný. Písmeno „M“ před anglickým slovíčkem learning, je zkratkou pro anglický výraz „mobile“, jenž znamená „mobilní, pohyblivý, proměnlivý“.* M-learning tak znamená využívání mobilních technologií v procesu vzdělávání. Vzdělávat se je možné prostřednictvím např. mobilních telefonů, osobních organizérů či kapesních počítačů.“⁹³ Doposud však není na trhu aplikace, která by zaručovala přímý kontakt s lektorem.

⁹¹ VETEŠKA, J. ed. *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století = Lifelong learning for all - challenge of 21st century*. s. 262. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-047-1.

⁹² Zdroj: Interní doklady organizace Demos-Pragoeduca, a.s.

⁹³ ROSMAN, P. M-LEARNING – Nové paradigma vzdělávání pomocí ICT. [online]. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/237754970_M-LEARNING_-_NOV_PARADIGMA_VZDLVN_POMOC_ICT_M-LEARNING_-_A_NEW_PARADIGM_IN_EDUCATION

Rosman s Jaškem dále uvádí následující výhody a nevýhody, které dle jejich hodnocení M-learning má:

Výhody

- mobilní zařízení lze používat prakticky kdekoliv, ať už se jedná o mhd, domov či jiné místo;
- just-in-time přístup, rychlý přístup k informacím;
- mobilní zařízení jsou v dnešní době málo rozměrná;
- mobilní zařízení jsou cenově dostupnější, než klasická PC.

Nevýhody

- jen omezené využití k výuce;
- limitující malé displeje;
- omezené paměti mobilních zařízení;
- velká pravděpodobnost krádeže či ztráty.⁹⁴

⁹⁴ ROSMAN a JAŠEK In: ROSMAN, P. M-LEARNING – Nové paradigma vzdělávání pomocí ICT. [online]. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/237754970_M-LEARNING_-_NOV_PARADIGMA_VZDLVN_POMOC ICT_M-LEARNING_-_A_NEW_PARADIGM_IN_EDUCATION

EMPIRICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI PRESCO GROUP, A.S.

Pro zpracování empirické části diplomové práce byla vybrána společnost PRESCO GROUP, a.s., jelikož s touto společností autorka externě spolupracuje již několik let, její pracovní prostředí a klima je jí velmi blízké a také důvěrně známé. Hlavním cílem empirické části analyzovat systém firemního vzdělávání a na základě poznatků z teoretické části práce sestavit vhodná doporučení.

5.1 Hypotézy, metody a interpretace dat

Pro splnění cíle šetření empirické částí této diplomové práce byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1:

Ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. je nastavený vnitropodnikový systém pro kontinuální vzdělávání zaměstnanců.

Hypotéza č. 2:

Pro středně velkou společnost typu PRESCO GROUP jsou využitelné inovační přístupy a metody ve vzdělávání.

Hypotéza č. 3:

Pro systém firemního vzdělávání zaměstnanců jsou vhodné a efektivní inovační přístupy před tradičními metodami firemního vzdělávání.

Jako výzkumné metody empirické části diplomové práce bude využívána SWOT analýza, analýza dostupných vnitropodnikových materiálů a dokumentů, dotazníků zaměstnanců a také polostrukturovaný rozhovor.

5.2 Základní charakteristika společnosti

Datum zápisu: 18. července 1995

Spisová značka: B 12070 vedená u Městského soudu v Praze

Sídlo: Praha 4, Severozápadní V 520/62, PSČ 14100

Identifikační číslo: 639 85 161

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: Výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Druh vlastnictví: soukromé

Vznik: 1995

Statutární orgány:

Představenstvo: Ing. Martin Prager – předseda

JUDr. Petr Skokan – místopředseda představenstva

Ing. Robert Sliž – člen představenstva

Dozorčí rada: Lukáš Jenč - člen

Akcie: 200 ks (kmenové akcie na majitele) v listinné podobě ve jmenovité hodnotě

10 000,00 Kč

Základní kapitál: 2 000 000,00 Kč⁹⁵

⁹⁵ Zdroj: Interní doklady společnosti PRESCO GROUP, a.s.

5.3 Představení společnosti

Společnost PRESCO GROUP, a.s. vznikla v roce 1995 jako ryze česká společnost, zabývající se dovozem a distribucí kalendářů a diářů německého lídra trhu v tomto oboru, společnosti teNeues Calendars & Stationery GmbH & Co. KG pro Českou republiku, postupem let tento sortiment začala sama vyrábět a stala se jedním z největších výrobců v České republice a na Slovensku. Na samém počátku stáli za společností pouze její dva zakladatelé a jeden zaměstnanec, v současné době počet zaměstnanců dosahuje téměř pěti desítek a několika stálých externistů.

Historie společnosti, jak již bylo uvedeno, sahá až do roku 1995, kdy byla založena jako společnost s ručením omezeným – PRESCO GROUP, spol. s.r.o. V roce 1997 byla založena dceřiná společnost PROCOMA, s.r.o., která se zabývá tvorbou televizní, rozhlasové a tiskové reklamy převážně zahraničních klientů působících na českém trhu. V roce 2003 byla založena slovenská pobočka se sídlem v Bratislavě PRESCO GROUP SLOVAKIA, s.r.o. zaměřující se na slovenský a maďarský trh. V roce 2007 změnila společnost svou právní formu na akciovou společnost. Společnost PRESCO GROUP, a.s. v současné době můžeme dělit do dvou samostatných divizí, kterými jsou divize publishing a divize advertising. Tyto dvě divize zároveň určují i hlavní obory podnikání společnosti, kterými jsou vydavatelská činnost a reklamní činnost.

Společnost si také v posledních letech začíná uvědomovat svou společenskou odpovědnost a rozhodla se aktivně zapojit do dvou sobě blízkých projektů. První z nich je podpora nadace The Mucha Foundation, kterou založila rodina slavného českého malíře Alfonse Muchy, s kterou oba majitele společnosti pojí několikaleté přátelství. Toto přátelství vzniklo na základě jejich spolupráce, která začala v počátcích fungování společnosti. Cílem této nadace je podpora a šíření odkazu, organizování výstav a v neposlední řadě získání finančních prostředků na restaurování děl tohoto jedinečného umělce. Druhým projektem, s kterým spojila společnost své jméno je projekt TERIBEAR Nadace Terezy Maxové dětem a společně začali provozovat internetový obchod s produkty TERIBEAR. Výtěžek z prodeje produktů podporuje projekty podporující náhradní rodinou péči, prevenci odebírání dětí do ústavní péče a programy podporující matky v azylových domech.

5.3.1 Divize publishing

Hlavní činností této divize je vývoj a výroba datového zboží (kalendáře a diáře), papírenského sortimentu, dárkového sortimentu a od roku 2013 také školních potřeb. Každoročně vydává přes 450 druhů kalendářů a diářů. Společnost se snaží tento sortiment každý rok inovovat a obohacovat své produkty o přidanou hodnotu, tímto přístupem se snaží získat konkurenční výhodu nad ostatními vydavateli kalendářů a diářů na českém trhu, kteří ke své produkci v mnoha případech přistupují tradičně a konzervativně. Více jak polovina její produkce je vyrobena podle původních návrhů designérů společnosti a druhá polovina pod hlavičkou exkluzivních českých a zahraničních licencí. Mezi české licence patří Josef Lada, Krteček Zdeňka Milera, Mucha Trust, Česká televize. Zahraniční licence zastupují populární postavičky Walt Disney, Ovečky Shaun, filmový Hobbit, Playboy, Roy Lichtenstein a mnoho dalších významných licencí. Kalendáře společnosti jsou každoročně oceňovány v české soutěži Kalendář roku, stejně tomu tak je v její slovenské obdobě Najkrajší kalendár Slovenska.

Zboží této divize je prodáváno především velkoobchodním odběratelům, kterými jsou například knižní a papírenské velkoobchody PEMIC, Radek Menšík, s.r.o., iMi Partner, a.s., iNETPrint. K nejznámějším maloobchodním odběratelům patří síť knihkupectví Neoluxor a Luxor, Dobrovský, Kanzelsberger, Academia a řada menších knihkupectví a papírnictví po celé České republice. V posledních letech se také společnosti úspěšně daří dodávat své produkty do sítě řetězců Kaufland, Tesco, PennyMarket a Globus. Od roku 2003 PRESCO GROUP, a.s. své zboží také úspěšně exportuje, především do zemí Evropské unie a do zemí Severní Ameriky, ale má také několik pravidelných odběratelů v Japonsku, kde je velmi populární zboží s motivy Alfonse Muchy.

Obrázek 4: Logo divize publishing společnosti PRESCO GROUP, a.s.



Zdroj: Interní materiály společnosti PRESCO GROUP, a.s.

5.3.2 Divize advertising

Tato divize se zabývá převážně výrobou reklamních předmětů a dárkových předmětů s reklamním potiskem, organizací společenských akcí a je dodavatelem E-commerce řešení pro řadu společností a v neposlední řadě působí jako grafické a DTP studio. Mezi hlavní klienty této divize patří Kancelář prezidenta republiky, letecká společnost Austrian Airlines, energetická skupina RWE, Pivovary Lobkowicz, hotely Hilton, v bankovním sektoru jsou jejími klienty Komerční banka a Československá obchodní banka. Celá společnost je díky této divizi řádným členem mezinárodní organizace PSI a české Asociace 3D reklamy.

Obrázek 5: Logo divize advertising společnosti PRESCO GROUP, a.s.

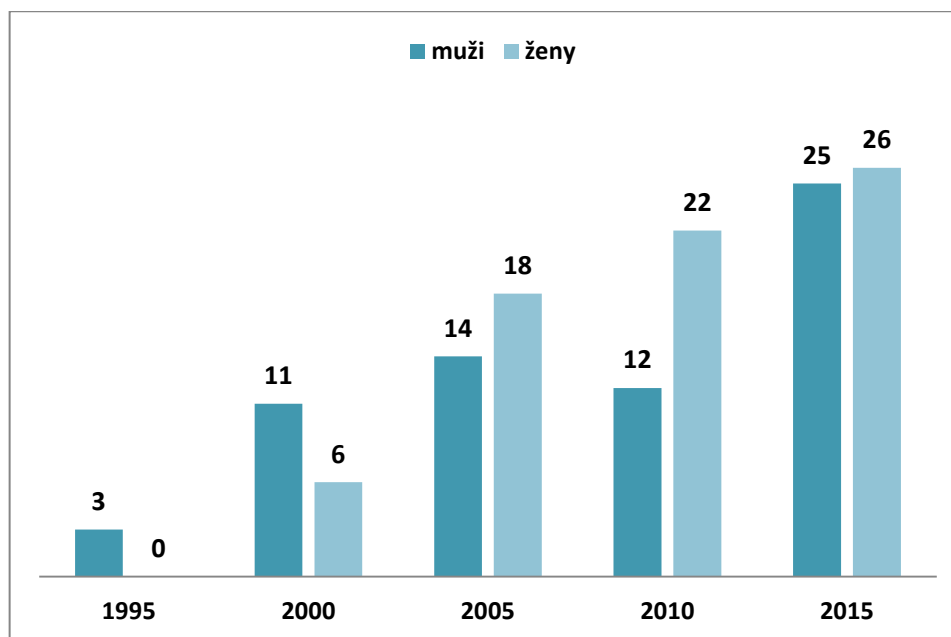


Zdroj: Interní materiály společnosti PRESCO GROUP, a.s.

5.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti PRESCO GROUP, a.s. v létě 2014, prvně od svého založení, prošla restrukturalizací. Dříve podléhala její struktura také dělení na dvě divize publishing a advertising, pod které byla rozdělena zbylá oddělení. V posledních letech se ale dle vedení společnosti stávala čím dál více tato organizační struktura nevyhovující a to především z důvodů stále se zvyšujícího počtu zaměstnanců. Tento vývojový trend si lze prohlédnout v grafu 1 – Vývoj počtu zaměstnanců 1995 – 2015. Společnost PRESCO GROUP, a.s. od svého založení zvýšila počet zaměstnanců přesně sedmnáctkrát, přičemž největší nárůst proběhl mezi lety 2000 – 2005 a 2010 - 2015, což odráží vždy rozšiřování nabízeného sortimentu a nových služeb společnosti.

Graf: 1 Vývoj počtu zaměstnanců 1995 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti PRESCO GROUP, a.s.

Jak je viditelné z obrázku 6 – Organizační struktura společnosti PRESCO GROUP, a.s., je její struktura klasická – liniová., která se člení podle jednotlivých činností útvarů. V čele společnosti stojí oba majitelé, kteří jsou doplněni o posledního člena představenstva, všichni tři působí ve firmě od jejího založení a společně udávají směr jejího vývoje. V současné době je společnost rozdělena na následující oddělení dle jednotlivých činností:

- Nákup, výroba, produkce, logistika;
- Design & Product development;
- Obchod;
- Finance;
- IT;
- Marketing.

První oddělení se věnuje všem procesům, které obsahují jeho název, jak je z níže uvedeného obrázku 6 viditelné, tak jeho řízením je pověřen přímo třetí člen představenstva. V tomto oddělení je prováděna veškerá výrobní činnosti spojené s oběma divizemi. Design & Product development oddělení se primárně věnuje kompletní přípravě a tvorbě každoroční kolekce kalendářů a diářů, od sestavení

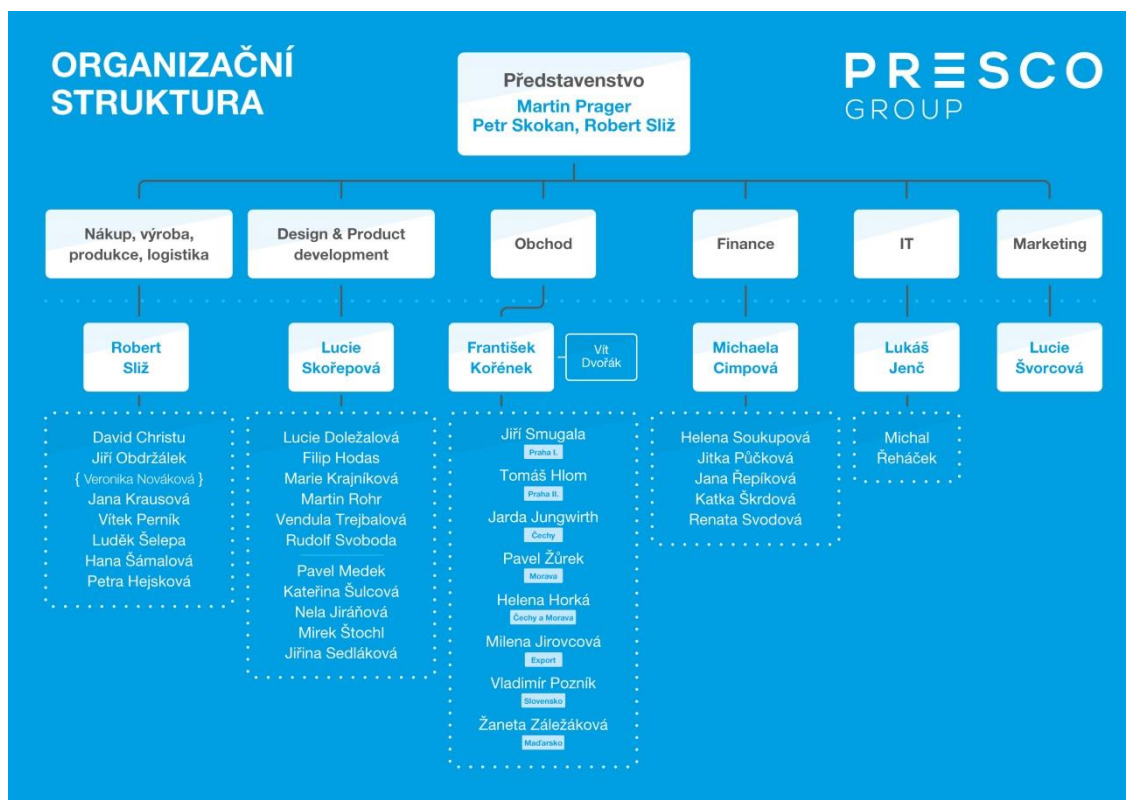
edičního plánu, přes výběr a nákup obrázků a fotografií do jednotlivých titulů, až k následné přípravě licenčních smluv s fotografy a fotobankami. Celý tento proces pokračuje grafickými úkony, korekturami a je zakončen odesláním finálních podkladů do výroby. Sekundární úlohou oddělení jsou veškeré grafické a DTP práce a tvorba kreativních návrhů řešení reklamních kampaní klientů divize advertising.

Obchodní oddělení zajišťuje veškerý prodej nabízeného sortimentu společnosti, udržování dobrých obchodních vztahů se stávajícími odběrateli, ale také aktivní vyhledávání nových odběratelů. Vedoucí oddělení nastavuje společně s vedením obchodní strategii. Dále koordinuje činnost všech obchodních zástupců, pro něž společnost využívá termín area sales manager. Z pražského sídla společnosti v současné době pracují dva zástupci pro Prahu a jedna export managerka, která má na starosti veškerý vývoz do zahraničí kromě Slovenska a Maďarska, pro které je vždy jeden samostatný area sales manager. Zbytek týmu obchodního oddělení dojíždí do Prahy pouze na porady, pracují z terénu nebo z domova, jedná se pět pracovníků, kteří mají na starosti Čechy, Moravu, Slovensko a Maďarsko.

Finanční oddělení se stará převážně stará o ekonomiku a účetnictví společnosti. A jelikož společnost pro distribuci svého datového zboží využívá komisioní prodej, v tomto oddělení provádí každý měsíc vyúčtování jednotlivých komisioních prodejů téměř pěti stovek prodejen. IT oddělení má ve svém popisu práce veškeré IT záležitosti firmy, jako jsou například správa serverového zabezpečení, telefonické ústředny, specializovaný software společnosti, ale také technické zabezpečení všech internetových obchodů společnosti.

Marketingové oddělení společnosti spolu s Design & Product development oddělením vzniklo také na základě restrukturalizace. Společnost do té doby marketingové služby řešila formou outsourcingu, ale nebyla nikdy s provedenými službami spokojená a proto se rozhodla při plánované restrukturalizaci zařadit na seznam změn i vznik marketingového oddělení, které se stalo samostatným oddělením.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti PRESCO GROUP, a.s.



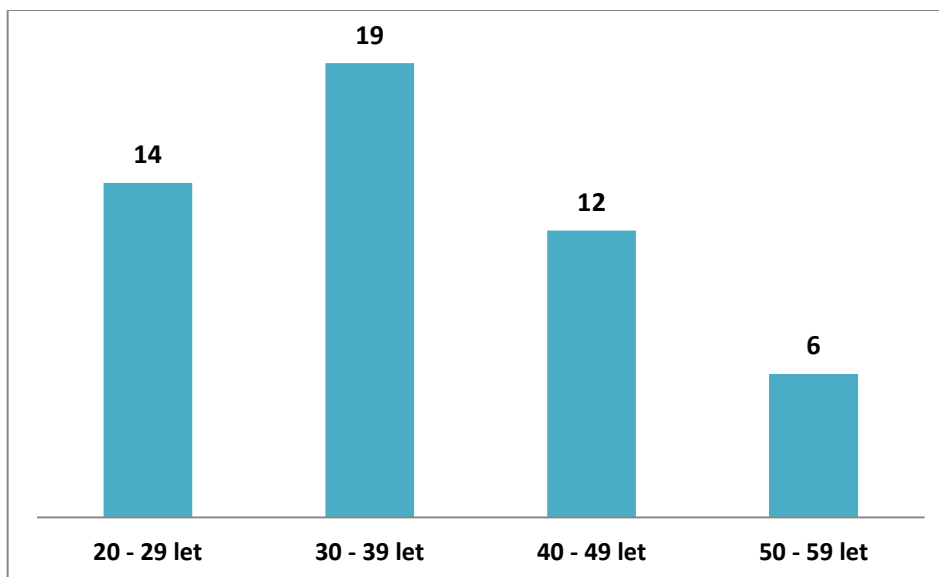
Zdroj: Interní materiály společnosti PRESCO GROUP, a.s.

5.5 Personální struktura zaměstnanců

Ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. v současné době pracuje 51 zaměstnanců, pro účely této práce jsou do tohoto počtu započítané i osoby, které pracují pro společnost jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Jak ukazuje graf 1, pracuje zde aktuálně 26 žen a 25 mužů. Věková struktura společnosti, která je znázorněná na grafu 2 je široká a dle z ní jednoznačně odvodit, že společnost se rozhodně nebrání zaměstnat čerstvé absolventy, ale stejně tak ani osoby s velkou praxí. Nejpočetněji jsou čerství absolventi zastoupeni v oddělení Design & Product development, kde je věkový průměr u grafic designerů nejnižší z celé společnosti, což odráží také spolupráce společnosti s několika středními uměleckými školami. Stejně jako je zřetelné, že se společnost PRESCO GROUP, a.s. nebrání zaměstnat pracovníky napříč celým věkovým spektrem, tak tomu stejně tak je i u vzdělání. Společnost zaměstnává řadu

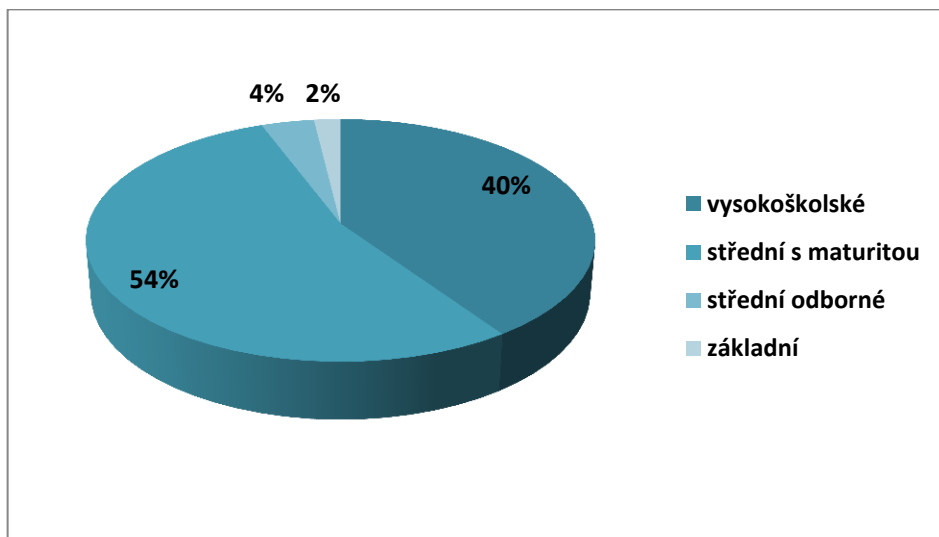
kvalifikovaných vysokoškoláků s praxí i bez praxe, ale také například jednu zaměstnankyni, která má ukončenou pouze základní školu.

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti PRESCO GROUP, a.s.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti PRESCO GROUP, a.s.

5.6 Firemní vzdělávání proběhlé v roce 2014

Zaměstnanci si doposud vybírali vzdělávací kurzy, workshopy a školení dle svého uvážení. Podmínkou pro účast byla aktuální potřeba, téma kurzu a jeho přínos pro profesní rozvoj zaměstnance. Jednalo se převážně o jednodenní vzdělávací akce, které se konaly mimo kancelář. Zaměstnanci absolvovali školení zaměřená na následující tematické oblasti:

- On-line marketing
- In-store marketing
- Účetnictví a legislativa
- Motivace týmu
- Time management
- Grafický software
- Nové trendy ve webdesignu
- Motivace týmu pro vedoucí pracovníky

V rámci firmy se koná pouze výuka anglického jazyka, což je málo a nepokrývá to skutečné potřeby na vzdělávání zaměstnanců. Tyto kurzy jsou čistě na dobrovolné bázi a ve výši 25 % si je zaměstnanec musí hradit sám, zbytek nákladů hradí společnost. Zaměstnanci si mohou sami zvolit, jestli dají přednost samostatné či skupinové výuce stejně, tak si mohou zvolit čas konání, ať už v pracovní době či mimo ní.

5.7 SWOT analýza

Na základě externí spolupráce ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. byla zpracována následující SWOT analýza zaměřená především na personální procesy a firemní vzdělávací systém. Analýza má obecně široké použití ve strategickém plánování a hodnocení jednotlivých firemních procesů.

Silné stránky

- Postavení společnosti na trhu: za 20 let působení na trhu má společnost téměř výsadní postavení mezi dodavateli kalendářů a diářů

- Kvalifikace zaměstnanců: jednotlivé pozice v rámci společnosti jsou obsazovány kompetentními pracovníky s praxí a požadovaným vzděláním, kteří mají potenciál pro další profesní a osobnostní rozvoj
- Inovativní přístup: společnost každoročně přichází na trh s novými výrobky a inovacemi, a to jak po stránce designové, redakční, tak i technologické

Slabé stránky

- Neucelený systém firemního vzdělávání, který v současné době neumožňuje kontinuální a efektivní rozvoj zaměstnanců
- Finanční prostředky – absence finančního rozpočtu určeného na firemní vzdělávání
- Není nastaven systém zpětné vazby z proběhlých vzdělávacích akcí

Příležitosti

- Nová organizační struktura společnosti – segmentace zaměstnanců, nastavení kompetencí a zodpovědností nových vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení společnosti a z toho vyplývající potřeba vzdělávání jak podřízených, tak i managementu
- Spolupráce s nezávislými designéry a absolventy vysokých uměleckých škol na při vytváření nových unikátních produktů
- Motivace zaměstnanců ke kariéernímu rozvoji

Hrozby

- Odchod vyškolených klíčových zaměstnanců
- Negativní situace na trhu s kalendáři a diáři a z toho vyplývající zhoršená finanční situace firmy

Z výše provedené SWOT analýzy vyplývá potřeba vytvoření systému kontinuálního firemního vzdělávání a jeho uvedení do praxe. Je nutné připravit individuální vzdělávací programy pro všechna oddělení a zajistit kvalitní zpětnou vazbu od zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že firemní vzdělávání čerpá nemalé finanční prostředky, je u společnosti tohoto typu a velikosti zásadním požadavkem vysoká

efektivita všech vzdělávacích procesů. Při plánování a realizaci vzdělávacích procesů bude kladen důraz na spolupráci mezi managementem a vedoucími jednotlivých oddělení a brány v potaz potřeby a připomínky zaměstnanců.

5.8 Analýza stávajícího stavu vzdělávání

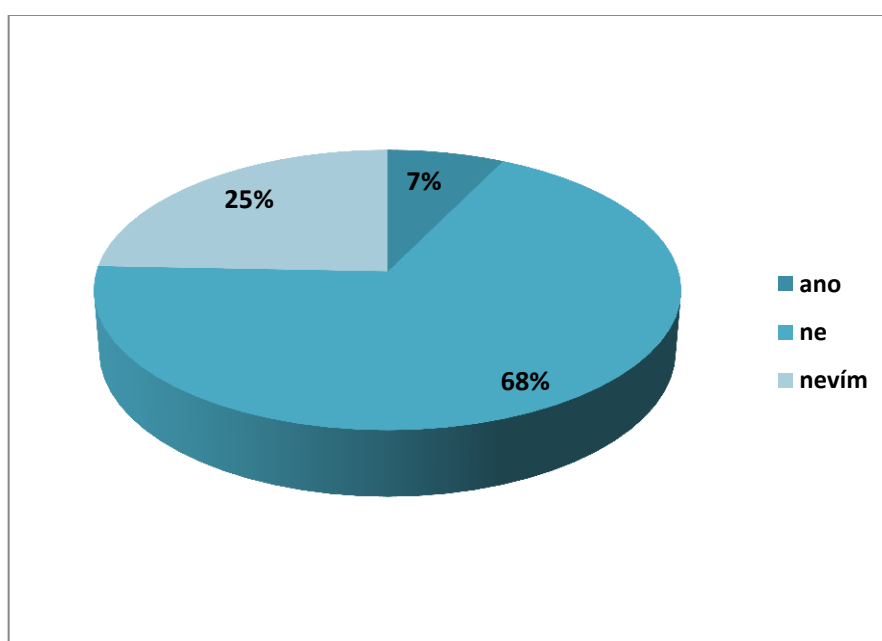
Na základě analýzy výše uvedených pramenů lze konstatovat, že společnost i přes svou 20 letou existenci dosud nenastavila kvalitní systém vzdělávání zaměstnanců. Pro nové zaměstnance přicházející do firmy je připraveno individuální vstupní školení, které je prováděno vedoucím daného oddělení. Toto školení však obsahuje pouze činnosti daného oddělení a daného pracovního zařazení. Jediným průběžným vzděláváním, které je zaměstnancům k dispozici, jsou kurzy anglického jazyka. Tyto kurzy jsou zajišťovány externím lektorem a jsou zčásti hrazeny zaměstnancem. Pracovníci mají též možnost zúčastnit se ad hoc školení a workshopů dle vlastního uvážení a po schválení svým nadřízeným a vedením společnosti. Tyto formy profesního vzdělávání však vůbec nejsou nijak systematicky plánovány a vybírány a tudíž není možné objektivně vyhodnotit jejich efektivitu. V rámci společnosti je též využíván CRM systém Helios Orange, se kterým pracuje cca 65% zaměstnanců společnosti, zejména finanční, výrobní, marketingové a obchodní oddělení. Vstupní školení pro nové zaměstnance z těchto oddělení je zajišťováno interně pověřenou pracovnící a je též zpracován manuál s postupy jednotlivých operací v systému. Jeho nedostatkem je, že neprobíhá napříč společností, tj. nedochází k seznámení s činnostmi ostatních oddělení. Velmi často proto zaměstnanci nemají dostatek informací o nabízených produktech a službách a také o organizaci práce ostatních částí firmy. V souvislosti s rozvojem firmy a přijímáním nových pracovníků vyvstala aktuální potřeba jednotného systému vstupního procesu, který bude zahrnovat kompletní produktové školení, školení vnitropodnikových informačních systémů a technologií, výrobní a produkční školení a administrativně-organizační školení.

Analýza dále ukázala absenci personalisty/specialisty, který by zajišťoval a zastřešoval všechny činnosti a procesy týkající se vzdělávání zaměstnanců, počínaje vstupním školením, správou a aktualizací informací o činnostech jednotlivých oddělení, správou výukových a školících materiálů, které by byly k dispozici v rámci firemního

intranetu. Tyto činnosti jsou nyní suplovány jednotlivými vedoucími pracovníky, office managerkou a představenstvem společnosti a tudíž nejsou zaměstnancům poskytovány komplexně a efektivně a nejsou zaměstnancům přístupně souhrnně na jednom místě.

Součástí analýzy bylo dotazníkové šetření mezi všemi 51 zaměstnanci. Tématem dotazníků byla spokojenost zaměstnanců se současným stavem firemního vzdělávání, viz příloha A. Toto šetření proběhlo anonymně a výsledky potvrzují výše provedenou analýzu, že aktuální stav firemního vzdělávání není v dobrém stavu.

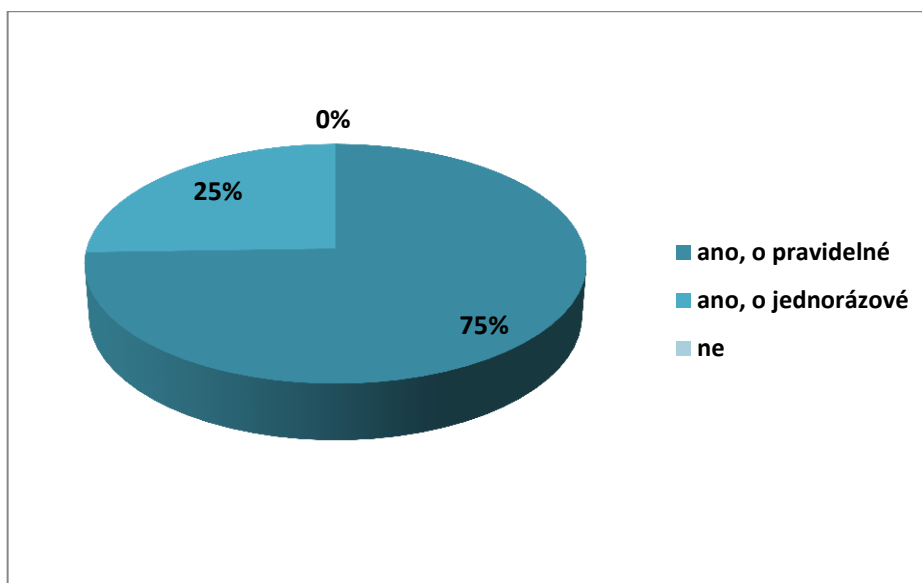
Graf 4: Spokojenost se současným stavem firemního vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět na grafu 1, který se věnuje přímo spokojenosti zaměstnanců s aktuálním nastavením firemního vzdělávání ve společnosti, tak 68 % pracovníků není spokojeno s jeho současným stavem a 25 % na tuto otázku odpovědělo, že neví a pouze tři zaměstnanci odpověděli, že jsou spokojeni, což představuje pouhých 7 % pracovníků.

Graf 5: Zájem zaměstnanců o firemní vzdělávání a preferovaný typ

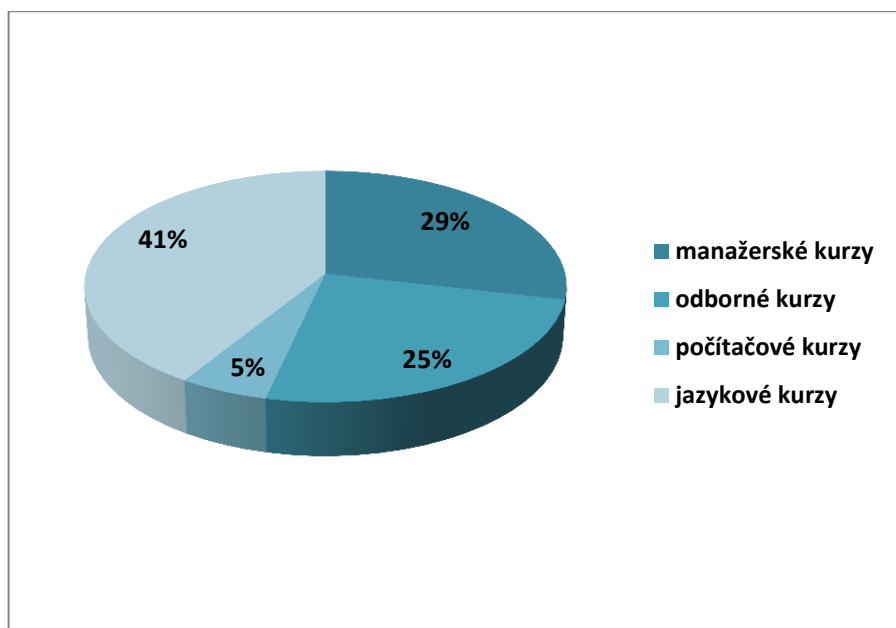


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka dotazníku zřetelně ukazuje, že všichni zaměstnanci si uvědomují důležitost dalšího osobnostního rozvoje a vzdělávání. 75 % má zájem o pravidelné vzdělávání a 25 % preferuje jednorázové vzdělávací akce maximálně 1x ročně a nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by neměl zájem o další profesní vzdělání. To, že nikdo neodpověděl na tuto otázku negativně, potvrzuje fakt, že důležitost dalšího vzdělávání začínají lidé bezesporu vnímat jako zásadní faktor svého profesního profilu a profesního růstu.

Z odpovědí na otázku č. 3 jednoznačně plyne fakt, že nejvíce preferované místo konání vzdělávání je v sídle firmy, takto odpovědělo 39 pracovníků. Dalších 12 pracovníků uvedlo, že by preferovalo vzdělávání on-line způsobem a zbylí dva pracovníci uvedli, že by preferovali vzdělání pomocí outdoortrainingu. Co se týká času konání, zaměstnanci se jednoznačně vyjádřili pro konání v pracovní době, pouze v případě on-line vzdělávání jsou ochotni věnovat se mu v rámci svého volného času. Většina zaměstnanců také nepovažuje firemní vzdělávání za benefit, ale jako samozřejmou součást firemní kultury dobře fungující společnosti, tento fakt vyšel najevo při osobních pohovorech.

Graf 6: Zaměstnanci preferované typy vzdělávacích kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na to, jaký vzdělávací kurz by zaměstnanci společnosti chtěli absolvovat. Odpověď na tuto otázku byla otevřená a zaměstnanci mohli zvolit preferované zaměření vzdělávacího kurzu bez omezení, kterými je tradičně vhodnost k vykonávané práci. Následně byly odpovědi rozřazeny do kategorií, které jsou dle zastoupení procentuálně znázorněny v grafu 8 - Zaměstnanci preferované typy vzdělávacích kurzů. V jednotlivých typech kurzů byly zastoupeny například:

Manažerské kurzy:

- Time management;
- Project management;
- Prezentační dovednosti;

Odborné kurzy

- Mzdové účetnictví;
- Dotace pro veřejný sektor;

Počítačové kurzy

- MS Excel (pokročilý uživatel);
- MS PowerPoint;
- Adobe Illustrator;

- Google Analytics;

Jazykové kurzy

- Španělský jazyk;
- Ruský jazyk;
- Čínský jazyk.

5.8.1 Personální audit

Součástí analyzovaných firemních dokumentů byly i výsledky firemního auditu, který ve společnosti proběhl před restrukturalizací a vrcholem největší prodejní sezóny sortimentu společnosti, které je probíhá v období od začátku října do konce prosince každý rok. A proto první část tohoto auditu proběhla v rámci obchodního oddělení a managementu. Důvodem toho rozhodnutí byla prioritní potřeba zjištění stavu a vzdělávacích potřeb týmu obchodních zástupců. Tito pracovníci jsou v každodenním kontaktu se zákazníky z řad firemní klientely, tj. distributorů, velkoobchodů, maloobchodů, řetězců a dalších prodejců. Na jejich odborných a osobnostních schopnostech závisí celkový obrat firmy a rozvoj portfolia zákazníků v těchto segmentech. Tento audit probíhal pomocí development centra a důkladných osobnostních pohovorů s pracovníky.

Audit potvrdil předchozí analýzu a ukázal nutnost vytvoření systému vzdělávání prioritně pro tyto pracovníky. Byly identifikovány vzdělávací potřeby v oblasti prodejních dovedností a doporučen další postup práce se zaměstnanci. Na základě těchto doporučení byl autorkou práce vytvořen interní dotazník pro příslušné zaměstnance, který zjišťoval názory, připomínky a potřeby jednotlivých obchodních zástupců v oblasti jejich dalšího profesního vzdělávání a rozvoje.

6 NÁVRHY ŘEŠENÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI PRESCO GROUP, A.S.

Na základě analýzy provedené předešlé kapitole a shromážděných poznatků v teoretické části této diplomové práce připravila autorka pilotní projekt firemního vzdělávání pro první dvě skupiny zaměstnanců, u kterých byla provedenou analýzou a auditem identifikována aktuální potřeba vzdělávání. Jedná se o pracovníky obchodního oddělení a produkční tým společnosti PRESCO GROUP, a.s. Tento pilotní projekt proběhl v lednu 2015, součástí tohoto projektu byl i dotazník spokojenosti s proběhlou vzdělávací akcí z tohoto dotazníků budou vyvozeny další poznatky pro nastavení systematického a kontinuálního firemního vzdělávání v uvedené firmě.

6.1 Webinář

Dotazníkové šetření, personální audit a následná analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ukázaly, že pro skupinu pracovníků obchodního oddělení je vhodným způsobem vzdělávání inovativní metoda webináře. Tato metoda totiž přináší řadu organizačních výhod pro obchodní zástupce i zaměstnavatele:

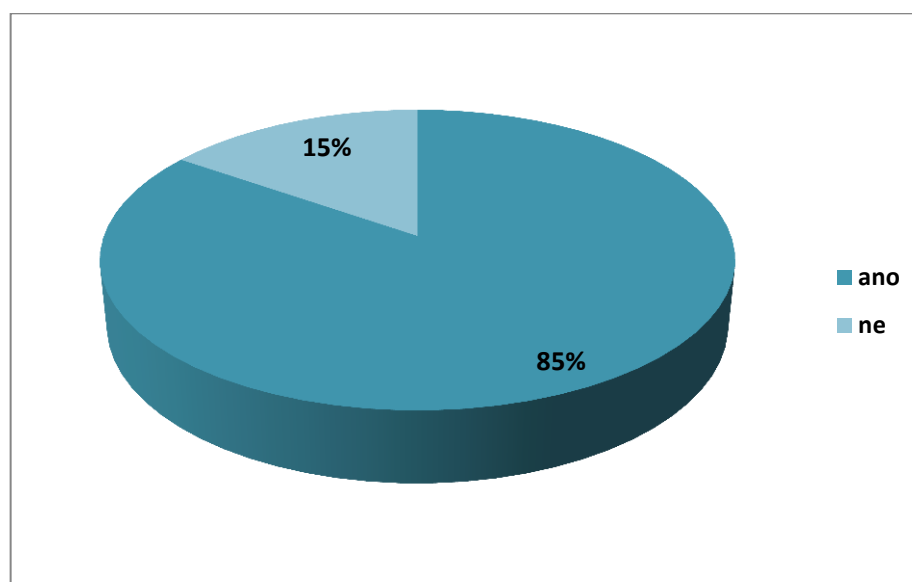
- nevyžaduje osobní přítomnost zaměstnance v daném místě
- šetří čas pracovníka
- pracovník se může vzdělávat pohodlně a přizpůsobit čas svému pracovnímu programu
- šetří náklady na cestovné
- pracovník se může k jednotlivým částem webináře kdykoliv vracet.

Webinář uspořádala na klíč požadavkům společnosti vzdělávací společnost Demos-Pragoeduca, a.s., která je členem uznávané mezinárodní skupiny Demos Group, působící v 16 zemí po celém světě. Na základě výsledku personálního auditu, který byl doplněn o poznatky z analýzy autorky, byl uspořádán webinář na rozvíjení obchodních dovedností, kterého se účastnilo všech deset členů obchodního oddělení společně s třemi členy představenstva společnosti. Tento webinář byl rozdělen do jednotlivých bloků, v kterém se vždy lektor věnoval jedné oblasti, jako například aktivní vyhledání a oslovení zákazníků, prodejní rozhovor, typologie zákazníků. Poté následovala přibližně

45 min přestávka, aby si vzdělávání pracovníci mohli vyřídit neodkladné pracovní záležitosti atd. Následujícího dne dostali účastníci vzdělávací akce e-mailem autorkou sestavený hodnotící dotazník (viz. příloha B).

První otázka se věnovala odbornosti lektora, s kterou byli spokojeni všichni účastníci webináře. O dobře zvoleném tématu vypovídají odpovědi na otázku číslo dvě, ve které se vyjádřilo kladně dvanáct účastníků, a pouze jeden z nich se vyjádřil, že nevyužije získané poznatky při výkonu své práce. Obsahová náplň této vzdělávací akce splnila očekávání deseti účastníků a u třech účastníků nikoliv.

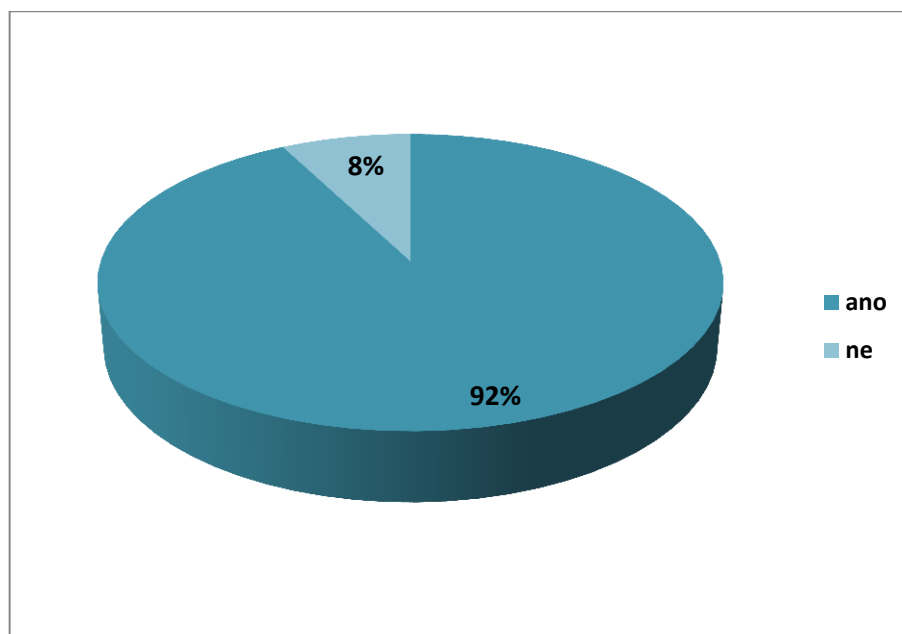
Graf 7: Srozumitelnost výkladu při webináři



Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 85 % účastníků považuje srozumitelnost výkladu při využití metody webináře, tedy jednoho z inovačních přístupů k firemnímu vzdělávání, za srozumitelnou a pouze 15 % se vyjádřilo naopak. Oněch 15 % v tomto dotazníkovém šetření představuje dva účastníky vzdělávání, kteří tomuto druhu vytkli zkreslenost hlasu lektora a z toho důvodu srozumitelnost přednášené látky. Dále oba zmínění účastníci vytkli, že jim při tomto druhu vzdělávání chybí osobní kontakt a větší míra interakce se vzdělavatelem a ostatními účastníky. Podobné výsledky zaznamenala otázka na, jestli byl výklad při této zvolené formě efektivní. Za efektivní ho považuje celých 92 % účastníků. Několikrát účastníci ocenili rozdělení na jednotlivé bloky a přestávky, které jim daly možnost na chvíli pracovat a následně se plně soustředili pouze na výklad.

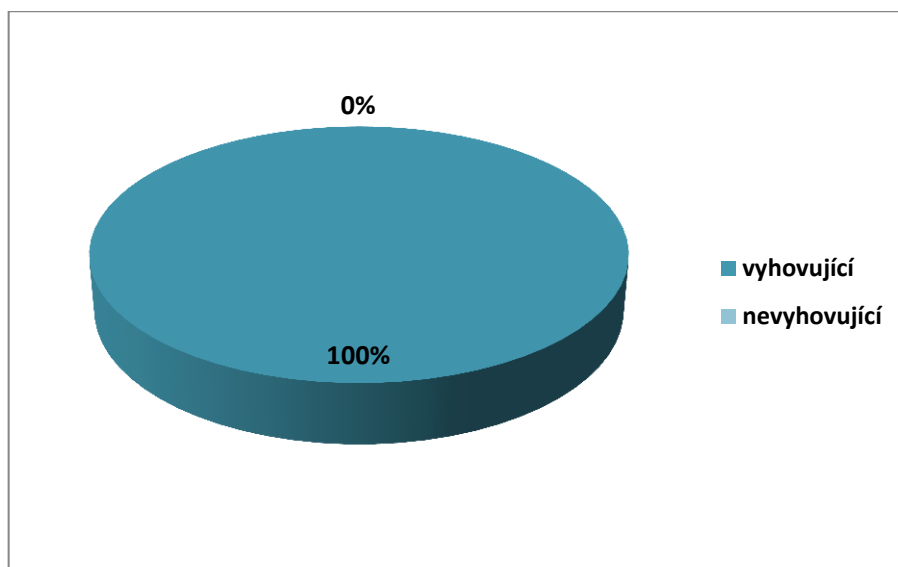
Graf 8: Efektivnost výkladu při webináři



Zdroj: Vlastní zpracování

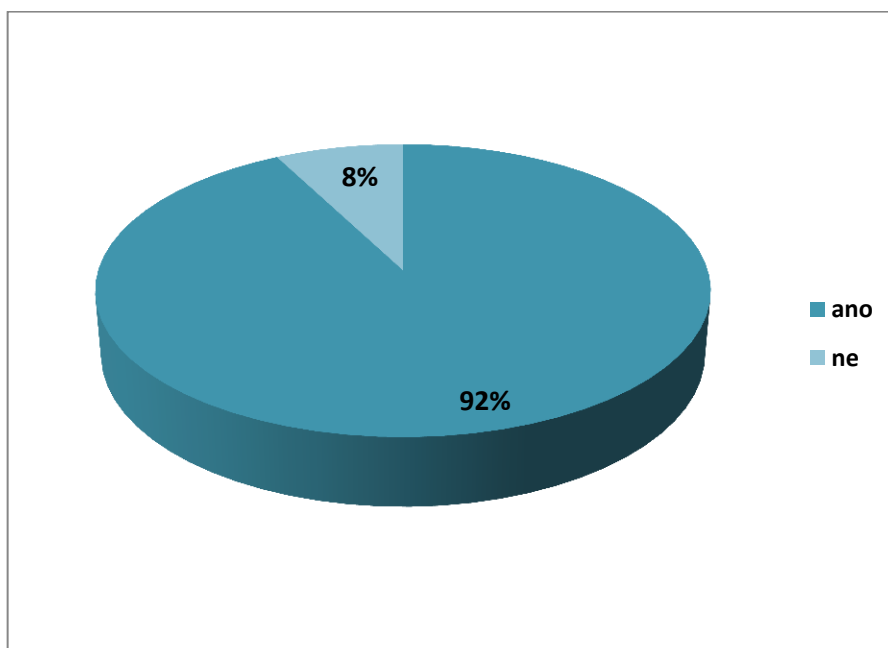
Na níže uvedeném grafu lze vidět, že se potvrdily velmi kladné reference na pořádající vzdělávací společnost, která dokázala organizačně a technicky zajistit plynulý průběh a všichni pracovníci odpověděli na tuto otázku kladně.

Graf 9: Organizační a technické zajištění webináře



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Názor na formu vzdělávání



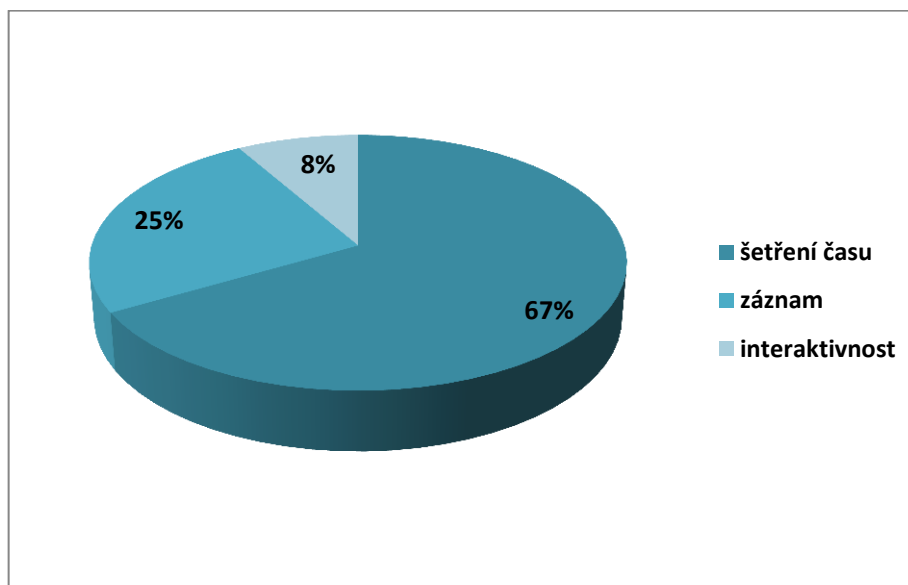
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků zobrazených v grafu 11, 92 % pracovníků obchodního týmu, kteří se zúčastnili tohoto školení, více vyhovuje inovativní forma vzdělávání prostřednictvím webináře, než tradiční metody vzdělávání. Pouze 8 % z nich by i nadále preferovalo některou z tradičních forem vzdělávání. Polovina účastníků dále uvedla, že na této

formě preferuje efektivní nakládání s časem, což dle autorky nejen, že potvrzuje teoretickou část této práce, ale také současný trend v současném pracovním prostředí analyzované společnosti.

Na níže uvedeném grafu 12 se opět potvrdily výsledky poznatků rešerše odborné literatury z teoretické části práce a to, že webinář především šetří čas, což za největší přínos této formy vzdělávání označuje 67 % účastníků společnosti PRESCO GROUP, a.s. Dále 25 % označilo za přínos webináře možnost vytvoření záznamu, ke kterému se mohou účastníci, ale i další pracovníci organizace kdykoliv vrátit. Pouhých 8 % procent vyzdvihlo jako hlavní klad interaktivnost, což může být za důsledek to, že v současné době je brána interaktivnost už spíše jako naprostá samozřejmost, než přidaná hodnota. Jako další klady byly uvedeny: přiměřená délka, efektivita.

Graf 11: Největší přínos Webináře dle účastníků



Zdroj: Vlastní zpracování

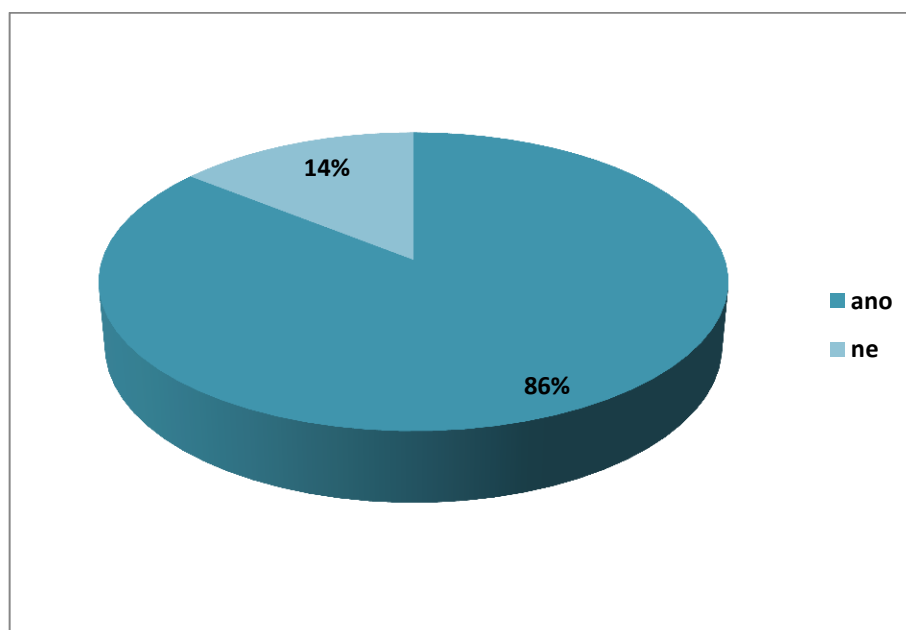
6.2 Mikrokurz

Z provedené analýzy též vyplynula potřeba cílených krátkodobých vzdělávacích programů a kurzů reflektujících aktuální potřeby jednotlivých zaměstnanců. Jedná se zejména o skupinu zaměstnanců v produkčním týmu, kteří mají na starosti realizaci

zakázek, jednání s dodavateli a zajišťování logistiky zboží k zákazníkům. Dále se tohoto vzdělávání účastnilo celé oddělení Design & Product development, dohromady celkem 21 zaměstnanců. Tito pracovníci potřebují především umět efektivně hospodařit s časem a mít výborné organizační schopnosti. Byl vybrán mikrokurz „Už žádné odkládání“ z nabídky Espresso sessions společnosti Demos-Pragoeduca. Tento kurz patří do skupiny kurzů zaměřujících se na time management, zde především na jednu jeho část, a to odkládání pracovních záležitostí. V rámci kurzu se zaměstnanci seznámili s největšími důvody odkládání činností, naučili se je identifikovat a zvládli techniky, jak těmto situacím předcházet a vytvořit si pevný časový harmonogram denních prací. Dalším přínosným tématem tohoto mikrokurzu bylo správné určování priorit.

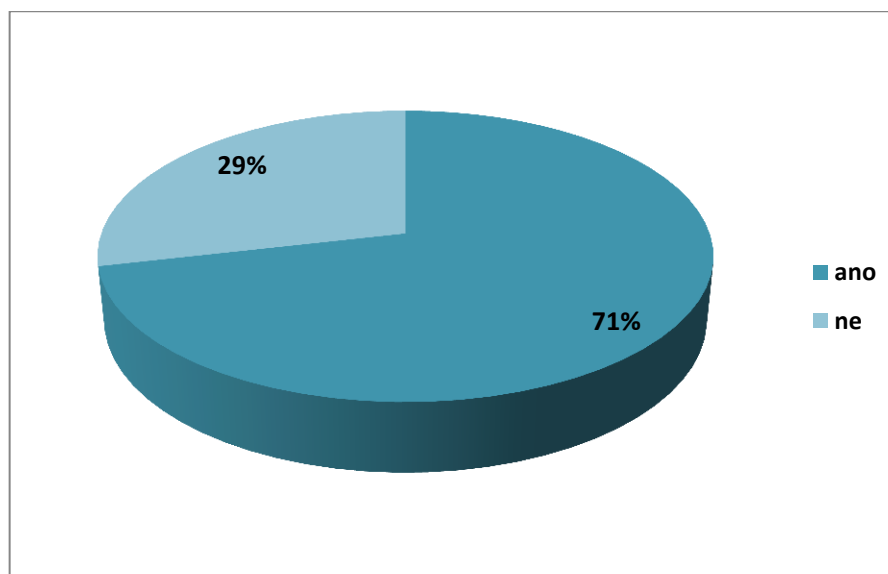
I v tomto případě se první otázka hodnotícího dotazníku po ukončení vzdělávací akce věnovala odbornosti lektora a probírané látce. Stejně jako v prvním případě byli také spokojeni všichni účastníci i této vzdělávací akce, ale už tomu tak nebylo v případě využitelnosti probírané látky. Ze všech vzdělávaných pracovníků si 48 % myslí, že získané vědomosti nevyužijí ve svém pracovním životě a o opaku je přesvědčeno 52 %. O to víc je překvapující výsledek další otázky, který je znázorněn v grafu 12. Obsahová náplň kurzu splnila očekávání 86 %. Na základě těchto informací nastává otázka, jestli byl předmět vzdělávání dobře identifikován provedenou analýzou.

Graf 12: Obsahová náplň mikrokurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

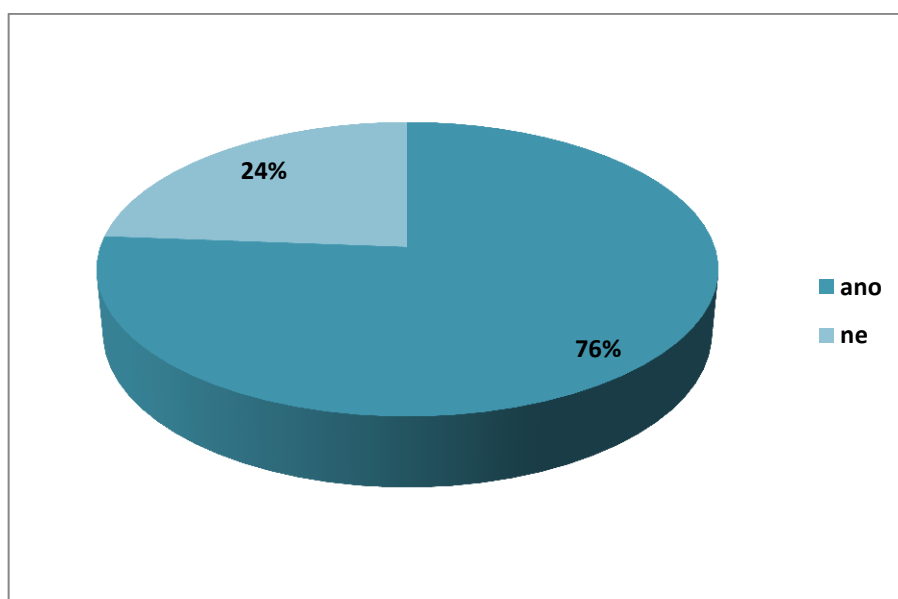
Graf 13: Srozumitelnost výkladu - mikrokurz



Zdroj: Vlastní zpracování

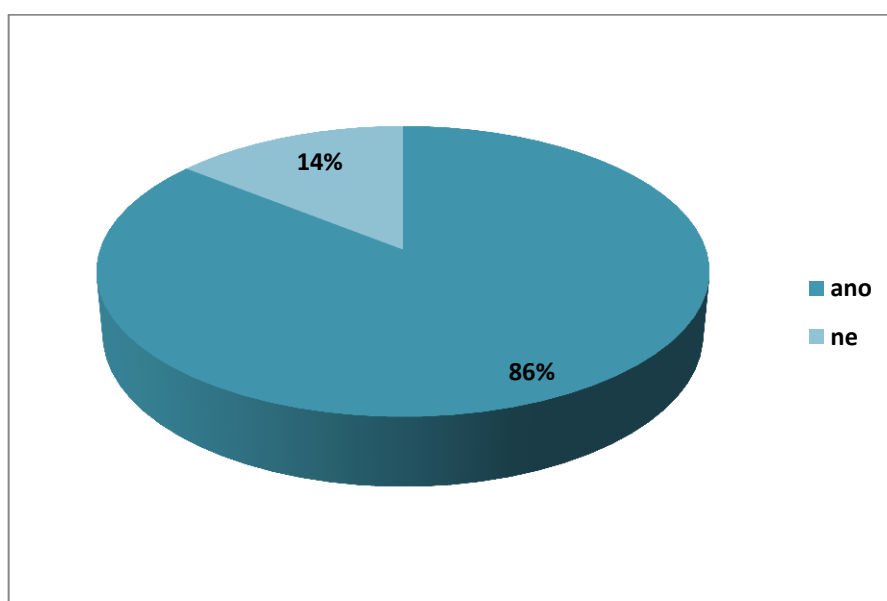
Výklad látky pomocí metody mikrokurzu, jak lze vidět na grafu 13, byl pro 71 % účastníků dobře srozumitelný i přesto, že se jedná o rychlou a dynamickou metodu firemního vzdělávání. Tento údaj naznačuje, že se pracovníci v dnešní době dokáží velmi rychle zkoncentrovat a soustředit se na danou tematiku a vzdělat se i během tak krátké doby. Především myšlenku o současných pracovnících potvrzuje i graf 14, ve kterém jsou zaznamenány odpovědi na otázku, jestli byl výklad pomocí mikrokurzu efektivní. Opět se jedná o jednoznačný údaj, že výklad touto metodou je efektivní.

Graf 14: Efektivnost výkladu – mikrokurz



Zdroj: Vlastní zpracování

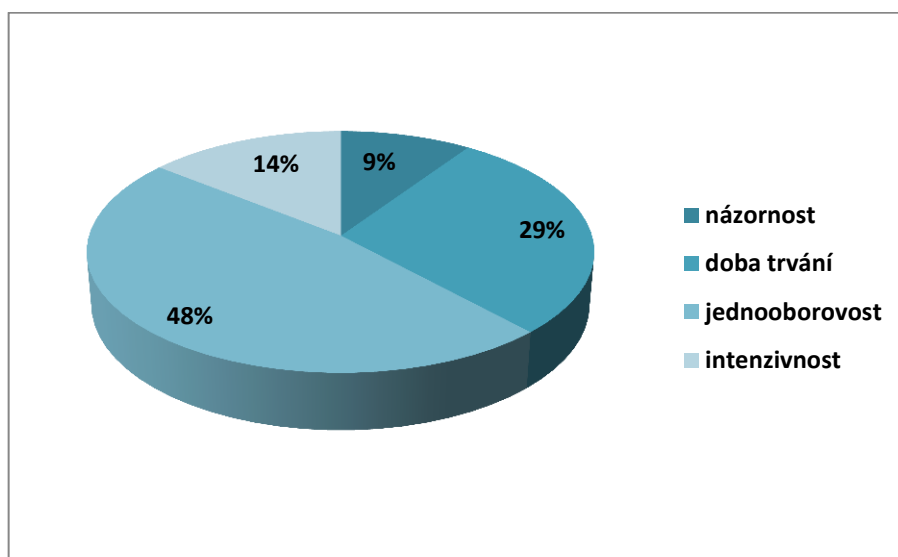
Graf 15: Názor na formu vzdělávání – mikrokurz



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 jednoznačně dokazuje, že pro 86 % účastníků byl tento inovační přístup firemního vzdělávání více vyhovující, než některý z tradičních přístupů a to především díky své krátké době trvání, intenzivnost a názornosti. Jako poslední, a nejpozitivněji hodnocený klad této metody, se ukázala jednooborovost daného kurzu, což potvrzují hodnoty v grafu 16.

Graf 16: Největší přínos metody mikrokurzu dle účastníků



Zdroj: Vlastní zpracování

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉ ČÁSTI

Cílem empirické části této diplomové práce bylo analyzovat nastavení stávajícího firemního vzdělávání ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. a potvrdit, či vyvrátit položené hypotézy pomocí analýzy stávajícího stavu firemního vzdělávání a zjistit, zda jsou navrhované inovativní formy firemního vzdělávání efektivní a mají přínos pro profesní rozvoj zaměstnanců. Nejprve byla provedena podrobná analýza stávajícího stavu firemního vzdělávání společnosti PRESCO GROUP, a.s., která doplněna o personální audit provedený externí společností. Pro zjištění validních informací byla použita metoda dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Zjištěná data byla pečlivě analyzována a následně byla představena vedení společnosti a byl navržen pilotní projekt firemního vzdělávání pro obchodní tým, produkční a Design & Product development oddělení. Vzhledem k povaze jednotlivých pracovních pozic a požadavků na tematické zaměření byly navrženy dva modely vzdělávání.

Pro tým obchodních zástupců byl inovační přístup spočívající ve vytvoření webináře, který umožnil vzdělávat z místa jejich pracovního působení, tj. příslušného regionu. Díky této zvolené metodě se potvrdily klady této metody uvedené v teoretické části, kterými jsou šetření cestovních nákladů, náklady na pronájem učebny a především úspora času. Podmínkou úspěšného absolvování vzdělávání pomocí této moderní metody je nutná technická příprava a zajištění komunikačních kanálů.

Pro vzdělávání ostatních dvou týmů byla zvolena metoda mikrokurzu zaměřeného na jedno nosné téma a osvojení si konkrétních dovedností. Mikrokurzy se konaly v prostorách společnosti, kde byly zajištěny veškeré podmínky pro úspěšné absolvování.

7.1 Potvrzení, či vyvrácení hypotéz

Hypotéza č. 1:

Ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. je nastavený vnitropodnikový systém pro kontinuální vzdělávání zaměstnanců.

- Tato hypotéza byla vyvrácena na základě provedené analýzy stávajícího stavu a šetření mezi zaměstnanci, které ukázalo, že 68 % z nich není se stávajícím stavem spokojeno, což je uvedeno v grafu 4.

Hypotéza č. 2:

Pro středně velkou společnost typu PRESCO GROUP jsou využitelné inovační přístupy a metody ve vzdělávání.

- Tato hypotéza byla potvrzena šetřením mezi zaměstnanci, účastníky firemního vzdělávání. Z nasbíraných dat a z průběhu vzdělávacích akcí autorka zjistila, že navrhované inovační přístupy ve vzdělávání jsou vhodné i pro středně velké firmy typu PRESCO GROUP, což potvrdilo též dotazníkové šetření.

Hypotéza č. 3:

Pro systém firemního vzdělávání zaměstnanců jsou vhodné a efektivní inovační přístupy před tradičními metodami firemního vzdělávání.

- Tato hypotéza byla jednoznačně potvrzena v rámci několika otázek provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci - nové inovační metody byly kladně hodnoceny a preferovány před stávajícími tradičními, jak je uvedeno v grafech 9, 10, 14 a 15.

ZÁVĚR

V této diplomové práci se autorka zaměřila na firemní vzdělávání a použití jeho inovačních přístupů v praxi v porovnání s metodami tradičními. V teoretické části se autorka zabývala kompletním systémem firemního vzdělávání a popsala všechny tradiční a inovační přístupy a vzdělávací metody, které se v této oblasti používaly a nově používají. O těchto metodách firemního vzdělávání si autorka prostudovala dostupnou odbornou literaturu. S ohledem na to, že k této tematice existuje velmi omezený výběr základní odborné literatury, jsou poznatky a znalosti hojně citovány a dalšími autory doplňovány a publikovány.

Teoretická část je rozdělena do čtyř částí. První se věnuje charakteristice vzdělávacích potřeb dospělých a definuje jednotlivé odborné pojmy pojící se k této oblasti. V další části autorka popisuje teoretická východiska systému firemního vzdělávání a definuje jeho úkoly a přínosy pro zaměstnance i danou společnost. Třetí část podrobně shrnuje a popisuje jednotlivé tradiční metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště. Na to navazuje rozbor nových inovačních přístupů ve vzdělávání, který tvoří jeden ze základů pro empirickou část. Cílem a hlavním přínosem teoretické části bylo shromáždění a rešerše všech dostupných vzdělávacích přístupů a pro jejich aplikaci v rámci empirické části.

Empirická část se věnuje podrobné analýze stávajícího stavu vzdělávání ve společnosti PRESCO GROUP, a.s. Na základě stanovených hypotéz byly definovány použité výzkumné metody pro shromáždění validních dat. Na výzkumu se podílela autorka této práce, která čerpala též data z provedeného externího personálního auditu. Zjištěná data pak ukázala potřebu vytvoření kontinuálního systému vzdělávání zaměstnanců, který bude reflektovat jejich potřeby a přispěje k efektivnímu profesnímu rozvoji.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Analýza vzdělávacích potřeb: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 94 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3568-8.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 89 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 77 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3248-9.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLÁŘ, Zdeněk a kol. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. Vyd. 2., přeprac. Praha: ASPI, 2004. 146 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých*. [Praha]: Rozlet servis, 2011. 48 s. ISBN 978-80-904824-2-5.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. 199 s. ISBN 80-86723-03-8.

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

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

VETEŠKA, Jaroslav, ed. *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století = Lifelong learning for all - challenge of 21st century*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

BARTOŇKOVÁ, H. Strategický přístup k firemnímu vzdělávání. [online]. ©2012 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/strategicky-pristup-k-firemniku-vzdelavani-752995>

MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. [online]. ©2009 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

PALÁN, Z. Dějiny vzdělávání dospělých v ČR. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-vzdelavani-dospelych-v-cr>

ROSMAN, P. M-LEARNING – Nové paradigma vzdělávání pomocí ICT. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/237754970_M-LEARNING_-_NOV_PARADIGMA_VZDLVN_POMOC ICT_M-LEARNING_-_A_NEW_PARADIGM_IN_EDUCATION

ROSMAN a JAŠEK In: ROSMAN, P. M-LEARNING – Nové paradigma vzdělávání pomocí ICT. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/237754970_MLEARNING__NOV_PARADIGMA_VZDLVN_POMOC ICT_M-LEARNING__A_NEW_PARADIGM_IN_EDUCATION

Přínosy a úspory webinářů pro lektory a jiné pořadatele. [online]. ©2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/o-webinarich/prinosy-a-uspory-pro-lektory-a-zamestnavatele.aspx>

VETEŠKA, J. a SVOBODA M. Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých. [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.andragogika.info/blog/trendy-v-oblasti-profesniho-vzdelavani-dospelych>

Seznam ostatních zdrojů

Interní doklady společnosti Demos-Pragoeduca, a.s.

Interní doklady společnosti PRECO GROUP, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Spirálová integrace firemního vzdělávání.....	23
Obrázek 2: Systém firemního vzdělávání.....	24
Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání.....	32
Obrázek 4: Logo divize publishing společnosti PRESCO GROUP, a.s.....	55
Obrázek 5: Logo divize advertising společnosti PRESCO GROUP, a.s.....	56
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti PRESCO GROUP, a.s.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností	21
Tabulka 2: Vývojové trendy v e-learningu	46

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců 1995 – 2015	57
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců.....	60
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	60
Graf 4: Spokojenost se současným stavem firemního vzdělávání.....	64
Graf 5: Zájem zaměstnanců o firemní vzdělávání a preferovaný typ.....	65
Graf 6: Zaměstnanci preferované typy vzdělávacích kurzů	66
Graf 7: Srozumitelnost výkladu při webináři	69
Graf 8: Efektivnost výkladu při webináři	70
Graf 9: Organizační a technické zajištění webináře	71
Graf 10: Náзор na formu vzdělávání	71
Graf 11: Největší přínos Webináře dle účastníků.....	72
Graf 12: Obsahová náplň mikrokurzu	73
Graf 13: Srozumitelnost výkladu - mikrokurz.....	74
Graf 14: Efektivnost výkladu – mikrokurz.....	75
Graf 15: Náзор na formu vzdělávání – mikrokurz.....	75
Graf 16: Největší přínos metody mikrokurzu dle účastníků.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Vstupní dotazník pro zaměstnance	I
Příloha B - Dotazník zpětná vazba webinář.....	II
Příloha C - Dotazník zpětná vazba mikrokurz.....	IV

Příloha A – Vstupní dotazník pro zaměstnance

1. Jste spokojen/a se současným firemním vzdělávacím systémem?

- Ano
- Ne
- Nevím

2. Máte zájem o další firemní vzdělávání?

- Ano, o pravidelné (několikrát ročně)
- Ano, o jednorázové (max 1xročně)
- Ne

3. Místo konání vzdělávací akce

- Preferuji konání v sídle firmy
- Preferuji konání v prostorách externí vzdělávací společnosti
- Preferuji on-line vzdělávání
- Jiné – prosím uveďte.....

4. Termín konání mimo pracovní dobu

- Ano
- Ne
- Jiné – prosím uveďte.....

5. Považujete firemní vzdělávání za benefit pro zaměstnance?

- Ano
- Ne
- Nevím

6. Jaký kurz byste chtěl absolvovat?

Prosím uveďte.....

Příloha B - Dotazník zpětná vazba webinář

1. Úroveň odbornosti lektora a probírané látky.

- Vyhovující
- Nevyhovující

2. Prezentovaný obsah bude pro mne v práci užitečný.

- ano
- ne

3. Obsahová náplň semináře splnila mé očekávání.

- ano
- ne

4. Výklad byl při zvolené formě školení srozumitelný.

- ano
- ne
- zde napište váš názor.....

5. Výklad byl při zvolené formě školení efektivní.

- ano
- ne
- zde napište váš názor.....

6. Organizační zajištění.

- Vyhovující
- Nevyhovující

7. Zvolená forma mi vyhovovala, více než tradiční způsob školení.

- ano
- ne
- zde napište váš názor.....

8. Největší přínos zvolené formy byl:

- rychlost kurzu
- dynamičnost
- názornost

Prosím uveďte další:

Příloha C - Dotazník zpětná vazba mikrokurz

1. Úroveň odbornosti lektora a probírané látky.

- Vyhovující
- Nevyhovující

2. Prezentovaný obsah bude pro mne v práci užitečný.

- ano
- ne

3. Obsahová náplň semináře splnila mé očekávání.

- ano
- ne

4. Výklad byl při zvolené formě školení srozumitelný.

- ano
- ne
- zde napište váš názor.....

5. Výklad byl při zvolené formě školení efektivní.

- ano
- ne
- zde napište váš názor.....

6. Organizační a technické zajištění.

- Vyhovující
- Nevyhovující

7. Zvolená forma mi vyhovovala, více než tradiční způsob celodenního školení.

- ano
- ne
- zde napište váš názor.....

8. Největší přínos zvolené formy byl:

- názornost
- jednooborovost
- doba trvání
- intenzivnost

Prosím uveďte další:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavla Javorská

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Inovační přístupy firemního vzdělávání

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. Olga Lamačková