

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

SYSTEM VZDEĽAVÁNÍ V ORGANIZACI XYZ

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2022

Lucie Komendová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

SYSTEM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI XYZ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika/Sociologie

Autor: Lucie Komendová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*System vzdělávání v organizaci XYZ*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Lucie Komendová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika/Sociologie</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr.</i>
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	System vzdělávání v organizaci XYZ
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zaměřuje na popis systému vzdělávání v organizaci XYZ pomocí deskriptivní případové studie. V práci je popsán systém vzdělávání a cyklus vzdělávání.
Klíčová slova:	firemní vzdělávání, identifikace a analýza vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, evaluace vzdělávání
Title of Thesis:	Education system in the organization XYZ
Annotation:	This bachelor's thesis focuses on describing of educational system in the organization XYZ using descriptive case study. The work describes the system of education and education cycle.
Keywords:	corporate education, identification and analysis of education, education planning, implementation of education, education evaluation
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1: Dotazník k rozvoji Příloha 2: Informovaný souhlas (text) Příloha 3: Rozhovor
Počet literatury a zdrojů:	29
Rozsah práce:	41 s. (73026 znaků s mezerami)

Mé poděkování patří panu prof. PhDr. Dušanovi Lužnému, Dr. za odborné vedení a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Dále bych chtěla poděkovat organizaci XYZ za poskytnutí materiálů a také jejím zaměstnancům, za jejich ochotu a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	8
1 Literární rešerše.....	10
1.1 Základní pojmy.....	10
2 Problematika firemního vzdělávání.....	13
2.1 Definice firemního vzdělávání	13
2.2 Charakteristiky firemního vzdělávání	13
2.2.1 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání	13
2.2.2 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání	16
2.3 Oblasti firemního vzdělávání	18
2.4 Cyklus firemního vzdělávání	19
2.4.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	20
2.4.2 Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	22
2.5 Plánování vzdělávání.....	23
2.6 Realizace vzdělávání.....	24
2.7 Evaluace vzdělávání.....	25
3 Metodologie.....	28
3.1 Výzkumná strategie	28
3.2 Metoda výzkumu	28
3.2.1 Analýza interních zdrojů organizace	29
3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	29
3.2.3 Polostrukturované rozhovory	30
4 Organizace XYZ	32

4.1	Představení společnosti	32
4.2	Popis THP a organizační struktura.....	33
5	Vzdělávání THP v organizaci XYZ	34
5.1	Charakteristiky firemního vzdělávání	34
5.1.1	Strategický přístup k firemnímu vzdělávání	34
5.1.2	Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání	34
5.2	Oblasti firemního vzdělávání	35
5.3	Profesní vzdělávání.....	35
5.3.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	36
5.3.2	Plánování vzdělávání.....	37
5.3.3	Realizace vzdělávání.....	38
5.3.4	Hodnocení vzdělávání.....	38
5.4	Jazykové vzdělávání	38
5.4.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	39
5.4.2	Plánování vzdělávání.....	40
5.4.3	Realizace vzdělávání.....	41
5.4.4	Evaluaace vzdělávání	42
6	Dotazníkové šetření.....	45
6.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	45
7	Polostrukturované rozhovory	62
8	Doporučení	65
9	Diskuze.....	66
	Závěr	67
	Literatura a zdroje	68

Seznam zkratek.....	70
Seznam obrázků	71
Seznam grafů	72
Seznam tabulek.....	74
Seznam příloh	75

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na vzdělávací systém v konkrétní organizaci. Jedná se o výrobní organizaci nacházející se v olomouckém kraji. Tato organizace je součástí koncernu. Z důvodu konkurenceschopnosti dané organizace v této bakalářské práci není uveden její název, na základě čehož budu tuto organizaci nazývat písmeny XYZ. Ačkoliv se jedná o výrobní organizaci, tato práce je zaměřená na vzdělávání THP dané organizace.

Téma firemního vzdělávání jsem si nevybrala náhodně, ale naopak cíleně, a to z důvodu že bych se o této problematice chtěla dozvědět více a těchto poznatků využít ve svém budoucím zaměstnání. Za základní zdroj informací pro tuto práci považuji knihu od paní doktorky Bartoňkové, a to Firemní vzdělávání.

Cílem této práce je popsat systém vzdělávání ve společnosti XYZ. Tato práce má odpovědět na výzkumnou otázku: Jakou podobu má aktuální systém vzdělávání v konkrétní organizaci? A jako výzkumnou metodu jsem zvolila deskriptivní případovou studii, protože je vhodná ke zkoumání daného jevu.

Tato práce bude obsahovat dvě hlavní části, a to teoretickou a empirickou. V teoretické části práce budu vycházet z odborné literatury a budu shrnovat problematiku firemního vzdělávání, jeho charakteristiky a etapy (cyklus firemního vzdělávání). V empirické části práce se budu zabývat popisem systému vzdělávání v uvedené organizaci ve čtyřech fázích (analýza potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a evaluace vzdělávání).

Výsledkem práce bude popis aktuálního systému vzdělávání ve společnosti XYZ a popřípadě doporučení na zlepšení vzdělávání zaměstnanců v této organizaci.

Pojmy jako organizace, společnost, podnik a firma budou v této práci užívány jako synonyma. To samé platí u pojmů pracovník a zaměstnanec. A také u pojmů evaluace a vyhodnocení.

1 Literární rešerše

1.1 Základní pojmy

Z důvodu, že se jedná o deskriptivní případovou studii, považuji za důležité, vymezit základní pojmy týkající se firemního vzdělávání, které by měly vést k pochopení dané problematiky.

Lidský kapitál

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) definují lidský kapitál jako komplex vrozených a získaných dovedností, vědomostí, zkušeností, energie, motivace, návyků a talentu, jež lidé mají, a které mohou být po určité období užívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu je vázáno k osobě, která těmito vlastnostmi disponuje. Lidský kapitál chápeme jako výrobní faktor, který určuje charakter podniku. A proto lze chápat lidi jako prvek podniku, který je schopen na sobě pracovat a rozvíjet se (učit se, inovovat, myslet kreativně, podněcovat a realizovat změny).

Podle Dvořákové (2004, s. 42) je lidský kapitál soubor intelektuálního jmění, jež lze vymezit jako hlavní hybnou sílu tvorby hodnoty a inovace intelektuálního kapitálu. Lidský kapitál je utvářen především investicí do vzdělávání (rozvoje zaměstnanců a zvyšování kvalifikace).

Palán (2002, s. 113) pak popisuje lidský kapitál jako zásobu znalostí a dovedností působící v pracovní síle.

A Armstrong (2015, s. 111) považuje lidský kapitál za souhrn dovedností, schopností a znalostí lidí, kteří v organizaci pracují.

Všechny tyto definice se v zásadě shodují ve vymezení lidského kapitálu jako souhrnu dovedností, schopností a znalostí lidí.

Učení

Hroník (2007, s. 30) definuje učení jako: „rozvoj, který vede k přetvořující a efektivní změně v duševní činnosti a konání“. Zatímco Hartl a Hartlová

(2010, s. 632) vymezují učení jako aktivní proces, kdy dochází k rozšíření vrozeného genetického programu a možností jedince. Výsledkem je přizpůsobování se novým situacím.

Podle Bartoňkové (2013, s. 20)¹ je učení cílevědomý proces, kdy jedinec aktivně a sám získává nové poznatky, které mimo jiné zpracovává na základě své vlastní zkušenosti. A pro Fontana (2003, s. 146) je učení: „poměrně trvalá změna v potenciálním chování v důsledku zkušenosti.“

Pro Hroníka je v učení důležitá změna v duševní činnosti a konání, zatímco Hartl a Hartlová kladou při definování učení důraz na rozšíření genetického programu a možností jedince. Za to Bartoňková a Fontana se shodují na tom, že důležitým a ovlivňujícím faktorem pro učení je zkušenost.

Vzdělávání

Plamínek (2014, s. 32) chápe vzdělávání jako záměrné a organizované učení. Zatímco Palán (2002, s. 237) chápe vzdělávání jako: „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkovávání a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“ Mimo jiné Palán (2002, s. 113) tvrdí, že vzdělání je do určité míry dáno potřebou trhu.

Ve spojitosti se vzděláváním v organizaci lze vzdělávání podle Dvořákové (2004, s. 142) také chápat jako investici do lidského kapitálu a jako nejdůležitější personální činnost.

Podle Armstronga (2007, s. 461) je vzdělávání proces, při němž konkrétní jedinec získává a rozvíjí nové schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje.

¹ Bartoňková, H. 2013. *Teorie celoživotního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Dle uvedených definic lze soudit, že je vzdělávání proces, přičemž za záměrný a vědomý ho považují především Palán a Plamínek.

Rozvoj lidských zdrojů

Palán (2002, s. 185) považuje rozvoj lidských zdrojů jako rozvoj člověka, který je způsobilý vykonávat činnosti na základě svého rozhodnutí a vlastních dispozic, a to na jejich maximální úrovni.

Armstrong (2007, s. 470) považuje rozvoj za vývojový proces, který dovoluje postupovat ze současného stavu dovedností, schopností a znalostí ke stavu budoucímu, v němž je potřeba vyšší úroveň dovedností, schopností a znalostí.

Palán vyzdvihuje v souvislosti s rozvojem maximální úroveň, na které je možné vykonávat určitou činnost, zatímco Armstrong poukazuje na postup z jedné úrovně určité dovednosti, schopnosti či znalosti na jinou vyšší.

2 Problematika firemního vzdělávání

Pro správné pochopení firemního vzdělávání, je důležité objasnit rozdíl mezi učením a vzděláváním. Plamínek (2010, s. 18) definuje učení jako jakékoliv osvojování si nového a vzdělávání pak jako organizované učení – tzn. záměrné osvojování si nového, zpravidla vázaného na formální pravidla a tematické cíle.

Z toho plyne, že učení může probíhat záměrně i nezáměrně, zatímco vzdělávání je záměrné.

2.1 Definice firemního vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010, s. 11) je firemní vzdělávání vzděláváním zaměstnanců ve firmě. Může být povinné, ale i kvalifikační a má vést k navyšování, získávání, udržování, ale i prohlubování kvalifikace zaměstnance. Firemní vzdělávání lze také chápat jako součást profesního vzdělávání a část systému, kde dochází k utváření pracovních schopností člověka. Firemní vzdělávání mimo jiné obsahuje rozvoj kompetencí zaměstnanců. O firemním vzdělávání lze tedy říci, že je to: *„hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí“* (Bartoňková, 2010, s. 11).

2.2 Charakteristiky firemního vzdělávání

Mezi charakteristiky firemního vzdělávání je možné zařadit strategický a kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání.

2.2.1 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Vytvoření strategie firmy a poté i strategie vzdělávání vychází z poslání a vize firmy. Poslání a vize firmy jsou základní dokumenty vypovídající o tom, jak se firma hodlá chovat v blízké i daleké době. Na jejich

kvalitě závisí to, jakým způsobem bude firma vnímána okolím, ale i zaměstnanci, a jak tito zaměstnanci budou naplňovat vytyčenou strategii (Bartoňková, 2010, s. 32).

Pro tvorbu vize, poslání a poté i strategie jsou zapotřebí souhrnné informace o základních makroekonomických ukazatelích a uplatňované hospodářské politice zemí, kde se vyskytují případné pobočky firmy. Dále informace o legislativě všech zemí, kde chce daná firma prodávat své zboží, o technologii, strategii konkurentů, aktuálních a potenciálních trzích a trendech jejich vývoje. V neposlední řadě také informace o základních kompetencích firmy a možnostech jejich rozvoje (Šmída, 2003, s. 36).

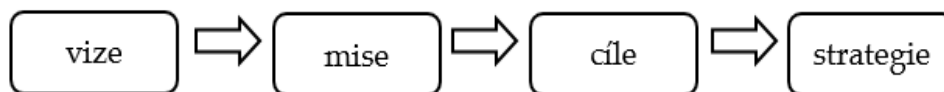
Poslání je možné chápat jako synonymum termínu mise. Poslání poskytuje odpověď na otázku „proč existujeme“. V poslání jsou obsaženy podnikové hodnoty („čemu podnik věří“). Poslání se orientuje na veškeré okolí firmy a jeho cílem je také vytvořit image firmy (Bartoňková, 2010, s. 33). V poslání jsou uloženy zejména informace o úloze a významu podniku, tradici firmy (v případě delší existence firmy), přístupu k zákazníkovi, způsobu utváření vztahů s dodavateli, postoji k zaměstnancům, podpoře rozvoje firmy a další (Šmída, 2003, s. 54).

Vize je chápána spíše jako dokument sloužící hlavně zaměstnancům a investorům. Orientace postojů a chování zaměstnanců a investorů musí být v souladu s deklarovaným posláním, daným pro okolí firmy (Šmída, 2003, s. 49). Podle Šmída (2003, s. 49) existují tři základní cíle vize, a to vyjasnění obecného směru, motivace lidí k vykročení vhodným směrem a rychlá a účinná koordinace úsilí nemalého množství lidí. Vize je vždy charakterizována znaky jako jsou srozumitelnost, jednoznačnost, uskutečnitelnost, obraznost, adresnost a flexibilita. Vizi chápeme jako vytváření budoucnosti vrcholovými manažery.

Poslání a vize staví před firmu **strategické cíle**. Jejich splněním ve strategickém období se zabývá **strategie** (Bartoňková, 2010, s. 35).

„Strategie nám říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je ukazovat směr“ (Bartoňková, 2010, s. 35).

Obrázek 1: Hierarchický přístup k tvorbě strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoňková, H. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Naplánování, vytvoření, implementaci a monitorování strategie vzdělávání umožňuje podle Plamínka a Fišera (2005, s. 76) strategický rámec, který obsahuje krátkodobé, střednědobé, ale i dlouhodobé cíle, vymezení produktů, procesů a zdrojů, monitoring, úlohy a kompetence jednotlivých lidí a nápady související s rozvojem lidských zdrojů. Strategický rámec tedy vychází ze situace a analýzy okolního prostředí firmy a jeho složkami jsou mimo jiné poslání, vize, cíle a strategie. Do strategického rámce lze také zařadit metodiku Balanced Scorecard, metodiku řízení dle kompetencí, proces řízení pracovního výkonu a koncept učící se organizace. Dle Bartoňkové (2010, s. 36) strategický rámec představuje: „základní podmínky a koncepty nezbytné pro vytvoření strategie vzdělávání dle strategického plánovacího modelu, tj. pro realizaci kroků strategického plánování, tvorba strategie vzdělávání, implementace strategie vzdělávání a monitorování a vyhodnocení strategie vzdělávání“.

V souvislosti se strategickým rámcem zmiňují Plamínek s Fišerem (2005, s. 76) také **strategické kontinuum**, což by měl být základ pro přípravu firmy na uvedení metodiky řízení podle kompetencí. Ze strategického kontinua vyplývá to, že by v jednom okamžiku měla firma disponovat dvěma strategiemi, přičemž z jedné vyplývá momentální konkurenční výhoda a druhá obsahuje výhodu, na kterou se firma intenzivně připravuje.

Strategické kontinuum v podstatě říká, jak firma využívá konkurenčních výhod v čase a jak vytváří permanentní náskok před konkurencí.

2.2.2 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání

„Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí představuje součást strategického rámce při plánování a realizaci firemního vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s.82).

Řízení podle kompetencí je metodika, kterou vymysleli J. Plamínek a R. Fišer. Tato metodika se zabývá řešením problémů na úrovni kompetencí konkrétních jedinců, kteří pro firmu pracují (Bartoňková, 2010, s. 82). *„Velice zjednodušeně lze říci, že těžištěm této metodiky je přístup k vedení a řízení firmy, který je založen na harmonii mezi světem lidských zdrojů (ten definuje možnosti firmy) a světem lidské práce (ten vychází z požadavků na výkony)“ (Bartoňková, 2010, s. 82).*

Jedním z hlavních konceptů je tzv. **kompetenční pravidlo**. Na základě tohoto pravidla lze vyvodit to, že pokud je ve firmě jakýkoli problém, je to z důvodu chybějící nebo nedostatečné kompetence určitých lidí. Tyto kompetence je třeba objevit a zařadit, aby se dostali do systému. Zařazení chybějící nebo nedostatečné kompetence do systému, ale nelze provést jinak než prostřednictvím konkrétního člověka. Výsledkem je úsilí věnované rozvoji konkrétní kompetence člověka (Plamínek & Fišer, 2005, s. 68).

Pojem **profesní kompetence** obsahuje schopnost a motivaci člověka řešit pracovní situace. Součástí kompetencí jsou vědomosti, ale také dovednosti, zvnitřněné hodnoty, postoje a další důležité vlastnosti sloužící k pracovnímu uplatnění. Kompetence zpravidla vychází z kvalifikace, ale ne nutně. Profesní kompetence se obvykle vážou ke konkrétním pracovním pozicím v konkrétním podniku, odvětví nebo firemní kultuře. V podnikové praxi jsou užívány kompetenční modely. Kompetenční modely zahrnují požadavky a nároky na profesní kompetence, se kterými je spojen výkon

práce na určitém pracovním místě. Dále existují kompetenční profily a ty obsahují nároky na určité pracovní místo, popis práce, pravomoc a odpovědnost člověka, který danou práci vykonává. Kompetenční modely i kompetenční profily mohou být sestaveny podle priorit konkrétního zaměstnavatele a mohou být více či méně závazné (Mužík & Krpálek, 2017, s. 52-53).

Existují různé druhy kompetencí, ale ve spojitosti s firemním vzděláváním je důležité zmínit základní kompetence organizace, do kterých patří individuální kompetence, organizační kompetence a klíčové kompetence. Mezi **individuální kompetence** řadíme znalosti, schopnosti a dovednosti, na základě, kterých se liší špičkoví zaměstnanci od průměrných zaměstnanců. Tyto kompetence mohou mít úplně všichni zaměstnanci. Rozvoj těchto kompetencí záleží na dostatečné motivaci pracovníků a možnosti seberealizace a souvisí s kvalitou vytvořeného strategického rámce. Strategický rámec rozvoj individuálních vlastností podporuje, ale také umožňuje. Na **organizační kompetence** se vážou univerzální charakteristiky vhodné pro všechny odvětví. Patří sem například plánování práce, řešení krizových situací, měření postupu práce, organizování zdrojů, dokončování úkolů a řízení rizika. **Klíčové kompetence** jsou ty kompetence, které odlišují organizaci od jejích konkurentů v daném odvětví a utváří konkurenční výhodu. Klíčové kompetence se v praxi nazývají také jako korporátní. Často jsou vázány na technologii užívanou v dané firmě a z tohoto důvodu se odlišují i od firem fungujících ve stejné oblasti či odvětví (Bartoňková, 2010, s. 91-93).

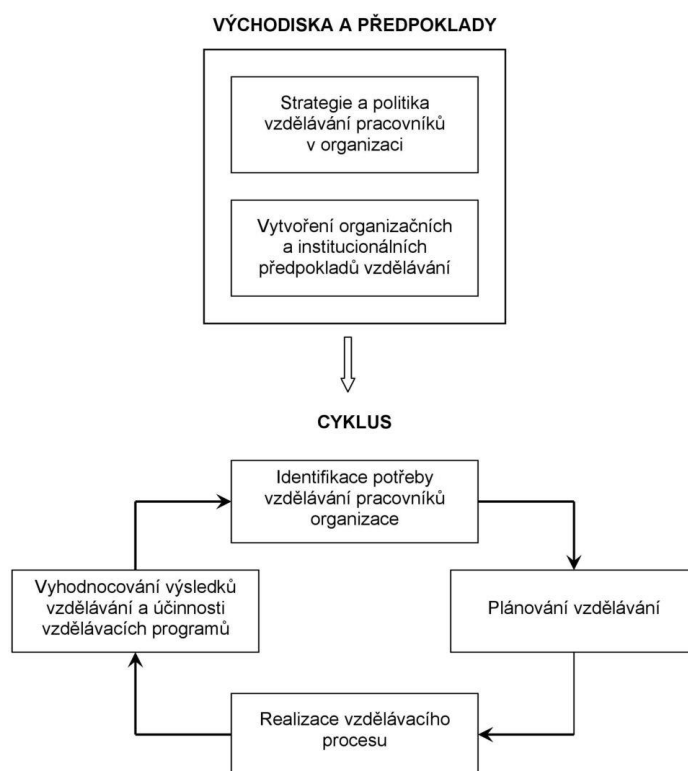
Funkční **kompetenční model** by měl být podle Hroníka (2007, s. 71) propojující (návazný na strategie společnosti), uživatelsky přátelský (srozumitelný, sdílný, sdělitelný), jednotný (platný napříč společností), široce využitelný (existuje jedno výkladové schéma) a sdílený (možnost zvnitřnění).

2.3 Oblasti firemního vzdělávání

Podle Koubka (2003, s. 239-240) se rozlišují tři oblasti systému formování pracovních schopností člověka. Jsou jimi oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

Oblast všeobecného vzdělávání je zaměřena hlavně na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Tato oblast je řízená a kontrolovaná státem. Pod oblast odborného vzdělávání patří kvalifikace. Tato oblast je zaměřena na zaměstnání a na základní přípravu na povolání (doškolení, prohlubování kvalifikace, přeškolení, rekvalifikace). Organizace se zpravidla v plné míře angažují při formování pracovních schopností pracovníků. A oblast rozvoje je zaměřena nejen na formování pracovních schopností jedince, ale také na formování osobnosti jedince. Více než na kvalifikaci se zaměřuje na formování pracovního potenciálu. Svým působením na formování osobnosti jedince by měla přispívat k plnění cílů organizace a k lepším mezilidským vztahům (Koubek, 2003, s. 240-242).

Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.

Podnikové nebo firemní vzdělávání tedy zahrnuje: vzdělávání v průběhu adaptačního procesu a přípravu na pracovní činnost, prohlubování kvalifikace (doškolení), rekvalifikaci, profesní rehabilitaci a zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

2.4 Cyklus firemního vzdělávání

Na firemní vzdělávání můžeme nahlížet jako na cyklus obsahující čtyři základní fáze vzdělávání (Koubek, 2003, s. 244): identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a evaluaci vzdělávání.

Veškeré vzdělávání pracovníků v organizaci začíná první fází, kterou je identifikace vzdělávacích potřeb. Na tu navazuje plánování vzdělávání a poté realizace vzdělávání a celý cyklus je zakončen vyhodnocením

výsledků. Tento postup zajišťuje, aby byl pracovník schopen vykonávat svou práci, díky správně stanovenému vzdělávacímu cíli.

Všechny fáze vzdělávacího cyklu jsou detailně popsány v nadcházejících podkapitolách. Přičemž každá podkapitola představuje základní charakteristiky dané fáze. V souvislosti s tím, že v empirické části bude popsán proces vzdělávání v konkrétní organizaci, je žádoucí, aby teorie poskytovala dostatečnou oporu pro empirickou část práce.

2.4.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb jsou nejdůležitější fází projektování vzdělávacích aktivit. V případě, že se v analýze vzdělávacích potřeb vyskytne chyba, je tato chyba součástí všech dalších kroků a následně i samotné realizace firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 118). Analýza potřeb vzdělávání je často popisována jako rozdíl mezi tím, co je a tím co by mělo být (Armstrong & Taylor, 2015, s. 354). S touto definicí se ztotožňuje Bartoňková (2010, s. 119), která vzdělávací potřebu považuje za rozdíl v aktuálním stavu jednotlivce (schopnosti, dovednosti, efektivita práce) a tím, co si žádá daná organizace (standard výkonnosti – požadavky organizace). Identifikace vzdělávacích potřeb pak dává např. odpovědi na následující otázky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85): *„Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná? Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností? Podporuje ve skutečnosti management požadované chování? Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“*.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb je možné využít (Koubek, 2003, s. 247) údaje spjaté s celou organizací (informace o struktuře organizace, programu výroby, zdroji financí a lidských zdrojů a také informace o počtu zaměstnanců), údaje spjaté s konkrétní pracovní pozicí a činnostmi (hlavně charakteristické požadavky pracovních míst, údaje o kultuře organizace a stylu vedení), údaje o každém jednom pracovníkovi

(údaje pocházejí z pracovní agendy, z protokolů o hodnocení zaměstnance, protokolů o vzdělání a kvalifikace).

Bartoňková (2010, s. 119) popisuje dvě základní situace, kdy může dojít ke vzniku vzdělávacích potřeb, a to dojde – li ke změně ve vnějším prostředí firmy (úkolové a obecné prostředí) nebo dojde – li ke změně ve vnitřním prostředí organizace (strategie, organizační struktura, technologie).

Vzdělávací potřeby rozdělujeme na dva druhy (Buckley & Caple, 2004, s. 33), a to na reaktivní a proaktivní. Reaktivní (výkonnostní) jsou aktuální v situaci, kdy na pracovišti dochází k poklesu výkonnosti či produkce, jehož zdrojem je nedostatek ve vzdělávání. Tzn. důvod, nepojící se s jinými důvody – raději se volí cesta terénního vyšetřování identifikace vzdělávacích potřeb. Proaktivní, souvisí s plánem lidské síly a podnikovou strategií organizace – předpokládaný technický vývoj, podnikatelská politika, výsledky vývoje managementu a kroky personální výměny. Tady se raději volí cesta vytvoření souboru kompetencí, kompetenčního modelu a práce s dokumenty.

Identifikace vzdělávacích potřeb by měla být provedena nejen na úrovni organizace, ale také skupin a jednotlivců (Armstrong & Taylor, 2015, s. 374).

Z výsledku analýzy vyplývají zjištění o mezerách ve výkonnosti, které je potřeba redukovat tak, aby bylo možné odstranit je vzděláváním. Analýza však může poukázat i na problém, či výkonnostní mezeru, které není možné řešit vzdělávací akcí nebo vzděláváním (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

Podle Urbana (2012, s. 21) lze příčiny výkonových nedostatků rozdělit do dvou skupin. První skupina představuje příčiny hlavně na straně zaměstnanců a druhá příčiny na straně daného vedoucího. Příčiny na straně zaměstnanců mohou být způsobeny osobními limity, které nebyly odhaleny při nástupu zaměstnance do pracovního poměru, ale častějšími příčinami

jsou problémy způsobené nedostatečným zaškolením nebo neadekvátními požadavky organizace na své zaměstnance. Mezi příčiny na straně vedoucích řadíme nedostatečné zaučení vedoucích zaměstnanců, nesprávnou motivaci, nejasné podmínky práce a omezenou schopnost překonávat překážky.

Analýzu vzdělávacích potřeb je možné provádět na třech základních úrovních (Buckley & Caple, 2004, s. 70): první úrovní je komplexní analýza – nákladná a časově náročná. Zabývá se důkladným popisem daného zaměstnání z nejrůznějších hledisek, za účelem vytvoření podrobného záznamu o pracovní pozici. Druhou je analýza klíčových otázek – vhodná pro manažerské a kontrolní pozice. Není tak nákladná jako komplexní analýza. Jejím výsledkem je objasnění hlavních úkolů a naznačení žádoucích znalostí, přístupů a dovedností. Třetí úrovní je analýza zaměřená na problémy – zaměřena na současný výkon, který se pohybuje pod úrovní normy.

2.4.2 Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Na metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb lze nahlížet z různých hledisek (Bartoňková, 2010, s. 123). A to dle toho, jestli se zaměřují na proaktivní či reaktivní přístup nebo dle toho, na jakou oblast potřeb se zaměřují. Patří sem hledání problémových míst a příčin, zjišťování problémů ve výkonnosti nejen jedince, ale i skupiny a zjišťování organizačních problémů. Dále pak zjišťování potřeb manažerského rozvoje a oddělení ostatních potřeb od těch vzdělávacích. Nebo jdou členit dle toho, zda jsou využívány k vyhledávání postojů, dovedností, znalostí, manažerského jednání a chování. A v neposlední řadě je možné je členit také dle toho, zda se jedná o analýzu na úrovni jednotlivců, skupin, organizace nebo vnějšího prostředí.

2.5 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou fází firemního vzdělávání. Předchází mu fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, jejíž výstupem je návrh projektu vzdělávací akce nebo vzdělávacího programu (Bartoňková, 2013, s. 80).

Proces plánování je tvořen třemi fázemi, a to přípravnou fází, realizační fází a fází zdokonalování. **Přípravná fáze** zahrnuje vymezení potřeb, stanovení cílů projektu vzdělávání a analýzu účastníků. U programů odehrávajících se delší časový úsek se tvoří i dílčí cíle. Cíle chápeme jako milníky a měřítko dosahovaných výsledků. Důležité je rozlišení mezi cíli a záměry. Jednotlivé cíle lze členit na ty, které jsou zaměřené na podmínky projektu a na cíle vymezení žádaného výsledného chování a standardů, jichž je třeba dosáhnout. **Realizační fáze** zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap projektu vzdělávání a jeho vlastní realizaci v podobě úkolů a stanovení pořadí témat. Jedná se o vymezení průběhu vzdělávání. Nejdříve je zvolena vhodná technika rozvoje a vzdělávání. Při výběru je nutné zohlednit lidský faktor (intelektuální schopnosti, vzdělání, pozice v hierarchii společnosti), motivaci, počet účastníků, podmínky uvolňování zaměstnanců a priority podniku spolu s možnými obavami účastníků a potřeby nutné k úspěšné spolupráci mezi lektorem a účastníky. Konečnou fází je **fáze zdokonalování**. Pojednává o průběžném hodnocení jednotlivých etap vzdělávání s ohledem na stanovené cíle. V této fázi je důležité získávat informace od všech zúčastněných stran (organizátoři, lektoři, účastníci a manažeři). Zlepšení může být dosaženo pomocí informací o úrovni organizačního zajištění, zajištění ubytování a stravování, ekonomické nákladnosti a správného výběru lektora (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96-97).

Dle Dvořákové by měl dobrý vzdělávací plán (2007, s. 292) poskytnout odpovědi na nadcházející sadu osmi otázek, tzv. „8W“: 1. what content? –

co má být cílem a obsahem vzdělávací akce? 2. who to? – komu je vzdělávací akce určena? 3. which way? – jakou vzdělávací metodu použít? 4. who delivers? – kdo bude řídit a zabezpečovat tuto akci? 5. when? – kdy se bude vzdělávací akce konat? 6. where? – kde se bude vzdělávací akce konat? 7. what price? – kolik bude potřeba financí? 8. was it effective? – jak bude zajištěna efektivita vzdělávací akce?

Za dobrou a efektivní vzdělávací akci stojí velmi dobře propracovaný vzdělávací plán.

2.6 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání je další fází z cyklu vzdělávání zaměstnanců a navazuje na fázi plánování vzdělávání. Do fáze realizace vzdělávání řadíme několik nezbytných prvků jako jsou: „*cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori*“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99). K těmto prvkům je ještě důležité přičíst finanční a organizační zabezpečení kompletní vzdělávací akce, které jsou součástí všech fází realizace (Bartoňková, 2010, s. 167).

Dle Hroníka (2007, s. 162-174) se realizace vzdělávacího procesu dělí na tři části, a to na přípravu, vlastní realizaci a transfer. Ve fázi přípravy je důležité vybrat vhodného a důvěryhodného lektora, který umí vycházet s lidmi a je připravený účastníkům vzdělávací akce v předstihu poskytnout učební pomůcky a materiály, ale zároveň se účastníky nesnaží zahltit nadměrným množstvím těchto pomůcek a materiálů. Do této fáze patří organizace spojená s přípravou vzdělávací akce a komunikace s účastníky této akce. Fáze vlastní realizace začíná v okamžiku, kdy je lektor na smluveném místě konání. Je vhodné, aby se na smluveném místě objevil alespoň o hodinu dříve a byl se schopen připravit a popřípadě dořešit nečekané potíže. Vzdělávací akce začíná představením lektora účastníkům

vzdělávací akce, jejich seznámením s obsahem a dohodou ohledně procedurálních otázek. Lektor se snaží o zapojení a zájem všech účastníků, ale zároveň dbá i na individuální přístup. V případě pasivity či nadměrného rušení je nutné, aby lektor zakročil. A fáze transferu začíná po skončení vlastní realizace. Je to chvíle, kdy je pozornost soustředěna na vytvoření databanky, do které vkládáme fotodokumentaci či videozáznam z kurzu. Tyto musí být pořízeny s písemným souhlasem všech účastníků kurzu. Po ukončení kurzu je motivace účastníků zařadit nově nabyté znalosti do praxe největší, proto je vhodná chvíle pro zopakování těchto znalostí. Toho lze dosáhnout pomocí domácích úkolů, krátkých workshopů či výcvikových bloků. Vhodný je i přednes nabytých znalostí kolegům.

2.7 Evaluace vzdělávání

Poslední fází cyklu firemního vzdělávání je evaluace, nebo – li vyhodnocování výsledků vzdělávání. Jedná se o velmi důležitou fázi firemního vzdělávání, na základě, které je možné vyhodnotit, zda vzdělávání (vzdělávací akce) bylo úspěšné a jestli bylo dosaženo předem vymezeného cíle.

Je vhodné provést evaluaci na celý vzdělávací program, jehož součástí je nejen obsah vzdělávací akce, ale také hodnocení organizace, realizace, evaluace, prostředí, lektori a studijní materiály (Bartoňková, 2010, s. 182).

Bartoňková (2010, s. 183) cituje Prokopenka & Kubra (1996), podle nichž hodnotíme nadcházející body: *„kontext, tj. souvislosti, za kterých se vzdělávací akce uskutečňuje; výstupy, tzn. co se změnilo v důsledku školení – znají účastníci něco nového, naučili se novým dovednostem atd.; organizaci vzdělávací akce; vstupy, prvky, které navrhuji přednášející a tvůrci kurzu; proces výuky, tj. zkušenost, kterou účastník prochází v průběhu kurzu“*.

Způsob, jakým bude evaluace provedena by měl být jasný již ve fázi plánování vzdělávání a při vytváření firemního vzdělávání a firemní strategie. Při vyhodnocování vzdělávání je možné se zaměřit nejen na andragogickou efektivitu, ale také na efektivitu ekonomickou. Přičemž ta ekonomická nám sděluje, zda vzdělávací akce byla ekonomicky přínosná nebo dokonce ztrátová (Bartoňková, 2010, s. 181).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 126) uvádějí nevýhody a výhody spojené s vyhodnocováním vzdělávání. Mezi nevýhody zařazují náročnost získávání nezbytných informací, přičemž jsou výsledky mnohdy hodnoceny subjektivně. Dále časovou náročnost, finanční prostředky nad rámec plánu, úzkou spoluúčast nejen účastníků, ale i lektorů a managementu. A také těžkou izolaci dopadů vzdělávání od jiných vlivů a obtížnou kvantifikaci některých přínosů vzdělávání. Naopak mezi výhody zařazují čas vyhrazený manažerům na lidské zdroje, což vede ke zlepšení vztahů na pracovišti. Mezi další výhody evaluace zařazují její přispění k efektivitě podnikání, podpoře užší vazby mezi podnikatelskými a vzdělávacími cíli a spoustu dalších.

Na evaluaci lze podle Dvořákové (2007, s. 29) nahlížet z 8 přístupů, a to z hlediska času, účelu, fází a cílů, zadavatele, úrovní (dle Kirkpatrickova přístupu), úrovní (dle Hamblinova přístupu), autorství a trvání. Existuje nespočet druhů/úrovní evaluací, ale mezi nejpoužívanější úroveň v souvislosti s firemním vzděláváním patří Kirkpatrickův model evaluace. Tento model se zabývá čtyřmi klíčovými oblastmi, a to reakcí, učením, chováním a výsledky. V oblasti reakce se měří spokojenost účastníka se vzdělávací akcí. Ta se zjišťuje za pomoci dotazníků, které je třeba pečlivě zpracovat. Jedná se o nejužívanější metodu. Druhou oblastí je učení. V této oblasti se měří konkrétní znalosti. Nejpoužívanější metodou měření je test, který je vyplňován na začátku a na konci a slouží pro porovnání získaných znalostí. Jakékoliv zlepšení je považováno za důsledek vzdělávací akce. Pod testy jsou řazeny vědomostní testy, simulace, metody hraní

nebo výkonnostní testy. Jedná se o druhou nejužívanější metodu. Třetí oblastí je chování. Chování lze hodnotit až s odstupem času, který může trvat několik týdnů, ale i měsíců.

Tato kapitola je důležitá pro pochopení firemního vzdělávání, jeho charakteristik, oblastí a cyklu. Slouží jako opora pro empirickou část práce.

3 Metodologie

Tato kapitola je zaměřena na metodologii, kterou jsem použila při tvorbě své bakalářské práce.

3.1 Výzkumná strategie

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat systém vzdělávání v organizaci XYZ. V této podkapitole zdůvodním výběr výzkumné strategie.

Moji výzkumnou otázkou bylo: Jakou podobu má aktuální systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci?

Jako výzkumnou strategii ke zkoumání této výzkumné otázky jsem si zvolila deskriptivní případovou studii, jejíž kroky jsou: 1. určení výzkumné metody, 2. výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat, 3. příprava sběru dat, 4. sběr dat, 5. analýza a interpretace dat, 6. příprava zprávy (Hendl, 2016, s. 112-113), protože je vhodná, ke zkoumání dané problematiky.

3.2 Metoda výzkumu

V této podkapitole zdůvodním výběr použité metody.

V této bakalářské práci jsem použila kvalitativní metodu a jako techniky jsem si zvolila analýzu interních zdrojů organizace a polostrukturované rozhovory. Nicméně pro to, aby mohlo dojít k vytvoření a absolvování polostrukturovaných rozhovorů, bylo nutné zpracovat výsledky dotazníkového šetření, které pořádala organizace XYZ ve spolupráci se studentkou Karolínou Janákovou. Vzhledem k tomu, že jsem dotazník zpracovávala samostatně a je oporou pro polostrukturované rozhovory, jsou jeho výsledky součástí této práce.

3.2.1 Analýza interních zdrojů organizace

Jako hlavní metodu sběru dat jsem zvolila analýzu interních zdrojů organizace a studium těchto zdrojů. Tuto metodu jsem zvolila, protože mi daná organizace poskytla několik interních zdrojů, které bylo možné analyzovat. Analýza interních zdrojů byla v rámci deskriptivní případové studie prospěšná zejména k popisu jazykového vzdělávání v organizaci XYZ. Při analýze jsem studovala všechny interní zdroje, které mi byly organizací XYZ poskytnuty. Z těchto zdrojů jsem vybrala podstatné informace a ty jsem roztřídila do jednotlivých kategorií (představení společnosti, popis THP, vzdělávání zaměstnanců – přičemž vzdělávání zaměstnanců jsem následně rozdělila na profesní vzdělávání a jazykové vzdělávání a popsala je v rámci cyklu firemního vzdělávání odděleně).

3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Před tvorbou a absolvováním rozhovorů bylo nutné zpracovat výsledky dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořený a uskutečněný organizací XYZ a studentkou Karolínou Janákovou. Přičemž organizace XYZ mi poskytla daný dotazník a následně mi poslala data ke zpracování tohoto dotazníku. Tudíž jsem se nepodílela na tvorbě dotazníku, ale výsledky za organizaci působící v olomouckém kraji jsem zpracovávala samostatně. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit co nejvíce informací ke vzdělávání a motivaci zaměstnanců ve společnosti XYZ. Dotazníkové šetření bylo provedeno na THP společnosti po celé České republice. Přičemž v mojí práci se věnuji pouze společnosti působící v olomouckém kraji. Dotazník je součástí příloh této bakalářské práce. Pro potřeby této práce není nezbytně nutné zkoumat motivaci zaměstnanců (otázky týkající se uznání), proto jsem se rozhodla tyto otázky nezpracovávat a neuvádět v příloze (otázky č. 21-29).

Aby bylo možné zpracovat poskytnutý dotazník, musela jsem si všechny otázky kódově označit (otázky č. 1 – č. 20). Poté, co jsem všechny otázky kódově označila jsem si vytvořila datovou matici. V případě uzavřených otázek s jednou možnou odpovědí stačilo v datové matici vytvořit pouze jeden sloupec, ovšem v případě uzavřené otázky s možností více odpovědí bylo nutné vytvořit sloupec pro každou možnou definovanou variantu odpovědi. Pokud se jednalo o polouzavřenou otázku s jedinou možnou odpovědí, stačilo vytvořit dva sloupce, a to jeden pro definovanou odpověď a jeden pro libovolnou odpověď. Pokud se ovšem jednalo o polouzavřenou otázku s možností více odpovědí, bylo zapotřebí vytvořit sloupce pro každou možnou definovanou variantu odpovědi, plus sloupec pro libovolnou odpověď. A v případě otevřené otázky jsem vycházela z počtu respondentů, kteří na otevřenou otázku odpověděli. Tento počet jsem považovala za 100 % a pokud se libovolná odpověď na otevřenou otázku v dotazníku vyskytovala, alespoň v zastoupení 5 ti %, vytvořila jsem pro tuto odpověď vlastní sloupec (kategorii). Pokud se však odpověď vyskytovala v menší míře než 5 ti %, byla zařazena do sloupce jiné. Jako 100 % považuji počet respondentů, kteří odpověděli na danou otázku, protože v případě, že bych vycházela z celku, mohlo by se stát, že nebude vytvořena žádná kategorie kromě jiné.

3.2.3 Polostrukturované rozhovory

Na základě zpracování výsledků tohoto dotazníku jsem jako další metodu sběru dat zvolila polostrukturovaný rozhovor. Tento rozhovor pracuje s výsledky dotazníkového šetření, které předkládá vybraným respondentům, kteří se k těmto výsledkům vyjadřují a zodpovídají na další otázky související s tematikou firemního vzdělávání. Respondenti pro tento rozhovor jsou vybráni na základě doby, po kterou v organizaci XYZ pracují. Tuto dobu jsem rozdělila do tří skupin, a to na nové zaměstnance (THP,

kteří ve firmě pracují 1-3 roky včetně), na zaměstnance, kteří ve firmě pracují více než tři roky, ale méně než deset let a potom na zaměstnance, kteří ve firmě pracují 10 a více let. K tomuto rozdělení jsem přistoupila, protože mě zajímalo, zda se budou výrazně lišit názory osob na základě doby, po kterou ve společnosti pracují. Rozhovory jsou polostrukturované a jsou nahrávány.

V úvodu každého rozhovoru jsem se respondentům představila a seznámila je s tématem rozhovoru. Přičemž součástí úvodu byl i informovaný souhlas respondentů s nahráváním rozhovoru a jejich anonymizací v mé bakalářské práci. Poté jsem se respondentů zeptala na tři úvodní otázky týkající se jejich práce. Následně jsem je seznámila s výsledky dotazníkového šetření a potom jsem se zaměřila na otázky související s výsledky dotazníkového šetření. Na závěr pak došlo k shrnutí dané problematiky a rozloučení.

4 Organizace XYZ

V teoretické části práce byla věnována pozornost vymezení pojmů firemní vzdělávání, charakteristiky firemního vzdělávání, oblasti firemního vzdělávání a cyklus firemního vzdělávání a na toto vymezení navazuje empirická část práce, která užívá teorie k popisu situace v konkrétní firmě.

4.1 Představení společnosti

Jak již bylo uvedeno v úvodu, jedná se o výrobní organizaci nacházející se v olomouckém kraji, která je součástí koncernu (Interní zdroj č. 1). Z důvodu konkurenceschopnosti této organizace ji anonymizují a v této práci ji uvádím pod písmeny XYZ.

Organizace XYZ přijímá společenskou odpovědnost a přispívá neziskovým organizacím. Pořádá dobrovolnické dny a má zřízenou chráněnou dílnu už v rámci výroby. Pomáhá také bezdomovcům a práci poskytuje i odsouzeným vězňům. Podporuje učňovské školství, šikovným studentům poskytuje i stipendia a navazuje spolupráce s vysokými školami (Interní zdroj č. 1).

Bezpečnost a zdraví zaměstnanců staví na první místo. Nezaostává ani v ochraně životního prostředí. Má vlastní odpadový dvůr, kde třídí odpad a realizuje projekty vedoucí k úsporám energií a také emisí. Má svůj etický kodex, kde vyzdvihuje respekt, slušnost, čestnost, loajalitu a další (Interní zdroj č. 1).

Tato organizace svým zaměstnancům nabízí celou řadu benefitů, mezi něž patří například nárok na pět týdnů dovolené. Má stanovený dress code nejen pro dělnické pozice, ale také pro THP. Řeší kulturu spoluvlastnictví, která je složena z pěti pilířů (úspěch společnosti, vizitka společnosti, zájem o druhé, firemní hodnoty, důležitost firmy). Mimo jiné umožňuje svým pracovníkům podávat zlepšovací návrhy. Dbá na informační bezpečnost,

přičemž dělí informace na veřejné, interní, tajné a přísně tajné a dává pozor na kybernetickou bezpečnost. Potrpí si také na dobré informovanosti svých zaměstnanců (Interní zdroj č. 1).

Organizační struktura je popsána v podkapitole 4.2 popis THP a organizační struktura.

4.2 Popis THP a organizační struktura

Pojem THP znamená technickohospodářský pracovník. V případě organizace XYZ je organizační struktura složená ze statutárního představitele, jeho zástupce a organizačních útvarů jako jsou výrobní centra, digitální závod, strategie, řízení jakosti, bezpečnost práce a ekologie, obsluha výroby, nákup, operativní controlling, engineering, supply chain management, konstrukce, informatika a aplikační management, zpracování nabídek, zákaznický servis, personalistika, prodej a real estate services (Interní zdroj č. 2).

V tomto případě tedy za THP označují pracovníka, který je členem některého zmíněného organizačního útvaru v předchozím odstavci, či je statutárním představitelem nebo jeho zástupcem.

5 Vzdělávání THP v organizaci XYZ

Vzdělávání THP v organizaci XYZ probíhá především externě. Profesní vzdělávání je zajišťováno prostřednictvím schválených dodavatelů a jazykové vzdělávání je zajišťováno prostřednictvím centrálního smluvního dodavatele. Tito dodavatelé jsou vybíráni na základě výběrového řízení uspořádaného HR (Interní zdroj č. 3).

5.1 Charakteristiky firemního vzdělávání

Mezi charakteristiky firemního vzdělávání je možné zařadit strategický přístup k firemnímu vzdělávání a kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání. Obě tyto charakteristiky týkající se organizace XYZ jsou popsány v následujících podkapitolách.

5.1.1 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Z důvodu anonymizace organizace XYZ přiblížím její strategický přístup pouze okrajově.

Mise organizace XYZ je zaměřena na uskutečňování toho, co je důležité. To je její hodnotou, a to ji údajně odlišuje od ostatních organizací. A za inspiraci k úspěchu považuje reflexi vůči vlastní značce. Za vizí se skrývá komunikace. Strategie je zaměřena na zákazníka a podnikání (Interní zdroj č. 7).

Tato organizace mimo jiné vyzdvihuje kulturu spoluvlastnictví, která spočívá v tom, že se zaměstnanec cítí zodpovědný za úspěch firmy (Interní zdroj č. 7).

5.1.2 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání

Organizace XYZ pracuje s kompetenční maticí, v níž jsou v řádcích uvedeny názvy pozic a ve sloupcích jsou uvedeny různé dovednosti,

či kompetence. Tyto dovednosti, či kompetence jsou rozděleny na obecné, platformy a specifické kompetence. Každá dovednost, či kompetence může dosahovat čtyř úrovní. Úroveň jedna znamená začátečník, úroveň dvě základní, úroveň tři pokročilý a úroveň čtyři expert. Tato kompetenční matice tedy obsahuje dovednosti a kompetence, které by určitá pozice ve společnosti měla mít a také úroveň, na které by tato dovednost, či kompetence měla být (Interní zdroj č. 6).

Každý zaměstnanec má tedy přesně dány dovednosti a kompetence, které by měl splňovat a v případě, že je nesplňuje, jsou podniknuty kroky, které vedou k jejich splnění, tedy dosažení požadované úrovně. Tyto údaje se zaznamenávají do kompetenční matice daného zaměstnance (Interní zdroj č. 6).

5.2 Oblasti firemního vzdělávání

První vzdělávání, které probíhá v organizaci XYZ u THP je uskutečňováno v rámci integračního procesu (Interní zdroj č. 3).

Dále se organizace XYZ zaměřuje na profesní vzdělávání, které dělí na zákonná školení a periodická přeškolení stanovená platnou legislativou nebo interním předpisem, firemní vzdělávání (zejména formou e-learningových školení), odborné vzdělání a soft skills (především formou schválených dodavatelů) a jazykové vzdělávání (Interní zdroj č. 3).

Přičemž od sebe odlišuje prohlubování a zvyšování kvalifikace v rámci profesního vzdělávání (Interní zdroj č. 3).

5.3 Profesní vzdělávání

Pod pojem profesní vzdělávání v tomto případě nezahrnuji jazykové vzdělávání, které je popsáno v podkapitole 5.2 a zákonná školení a periodická přeškolení stanovená platnou legislativou nebo interním

předpisem. Pod pojem profesní vzdělávání v tomto případě zahrnuji firemní školení realizované převážně v rámci e-learningů, odborné vzdělávání a soft – skills.

Vzdělávací aktivity týkající se profesního vzdělávání jsou realizovány převážně externě, a to za pomoci e-learningových školení (Interní zdroj č. 4).

Zaměstnanec si vybírá vzdělávací aktivitu z Tréninkového katalogu, který je dostupný online. V případě, že se daná aktivita v Tréninkovém katalogu nenachází, je možné o ni zažádat (Interní zdroj č. 4).

5.3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Požadavky na vzdělávání vychází z celkové firemní strategie a systému rozvoje zaměstnanců konkrétní organizační jednotky. Dané vzdělávací aktivity jsou formulované na základě: struktury kompetencí nezbytných pro efektivní fungování a následující rozvoj firmy; požadavků na určitou pracovní pozici; hodnocení adaptačního procesu; hodnocení efektivity předešlých rozvojových a vzdělávacích aktivit; průběžných motivačních, rozvojových a hodnoticích diskuzí; vytipování (manažerského nebo odborného) potenciálu zaměstnance; specifické přípravy v rámci úmyslu nástupnictví; přípravy nebo přezkoumání individuálního rozvojového plánu; změny pracovní náplně nebo pracovního zařazení; změny technologie nebo obsluhovaného systému; změny legislativy, upravující určitou pracovní činnost (Interní zdroj č. 4).

Pro vyšší efektivitu vzdělávací akce se doporučuje plánovat i následné pracovní činnosti, které napomáhají převedení získaných znalostí a dovedností do praxe (Interní zdroj č. 4).

U podřízeného zaměstnance je registrována mezera v jeho pracovním výkonu (zaměstnancem, kolegy zaměstnance, nadřízeným), která je odstranitelná vzděláváním. Tato mezera vede ke konzultaci podřízeného s nadřízeným (manažerem). To vede k prozkoumání Tréninkového katalogu

(online katalogu), který je podřízenému zaměstnanci k dispozici. V něm buď nalezne vzdělávací aktivitu, kterou potřebuje, či ne. Pokud ji nalezne, zažádá si o její schválení u svého nadřízeného. V případě, že v Tréninkovém katalogu potřebnou vzdělávací aktivitu nenalezne, obrátí se na svého nadřízeného s žádostí o zařazení nové vzdělávací aktivity do Tréninkového katalogu. Ten v případě potřeby o tuto vzdělávací aktivitu zažádá tým tréninkového centra, který je zodpovědný za služby spojené s nabídkou Tréninkového katalogu. V případě, že tento tým novou vzdělávací aktivitu nalezne a vytvoří, stane se součástí Tréninkového katalogu a podřízený zaměstnanec má možnost si o tuto vzdělávací aktivitu opětovně zažádat u svého nadřízeného. A ten má možnost tuto aktivitu schválit (Interní zdroj č. 4).

Nadřízený zaměstnanec (manažer) je zodpovědný za podporu dalšího vzdělávání zaměstnanců a za spolupráci na plánu jejich profesního rozvoje. Spolu s HR formuluje strategii pro oblast profesního vzdělávání. Podílí se také na plánu a správě rozpočtu pro profesní vzdělávání. A schvaluje požadavky na vzdělávání, které jsou v souladu se stanoveným rozpočtem a se strategií profesního vzdělávání dané organizační jednotky. Sleduje také efektivitu vzdělávací aktivity (Interní zdroj č. 4).

5.3.2 Plánování vzdělávání

Zaměstnanci se registrují v Tréninkovém katalogu (katalogu vzdělávacích aktivit) na konkrétní kurzy profesního vzdělávání, a to se souhlasem svého nadřízeného. Tímto je průběžně vytvářen plán vzdělávacích aktivit pro daný obchodní rok a konkrétní organizační jednotku. Požadavky na vzdělávací aktivity je nutné zadat do katalogu nejpozději 10 pracovních dní před plánovanou akcí, přičemž k realizaci jsou puštěny pouze vzdělávací aktivity schválené nadřízeným (manažerem) zaměstnance (Interní zdroj č. 4).

5.3.3 Realizace vzdělávání

Vzdělávací aktivity, které byly schváleny nadřízeným (manažerem) zaměstnance jsou tréninkovým centrem v daném obchodním roce postupně uskutečňovány a náklady se měsíčně přeúčtovávají na organizační jednotky účastníků. Zaměstnanci si jsou vědomi, že pro účely organizace, hodnocení a evidence vzdělávacích aktivit, jsou případnému externímu dodavateli zpřístupněny některé osobní údaje zaměstnanců (Interní zdroj č. 4).

5.3.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávací akce vyplňuje její účastník do 10 pracovních dnů po jejím absolvování v aplikaci Tréninkový katalog. Vliv absolvované aktivity a změnu v chování ovlivňující dosahované výsledky reflektuje nadřízený v hodnoticím dotazníku, který vyplňuje v odstupu 3 měsíců od konání akce (Interní zdroj č. 4).

Zpětná vazba slouží jako podklad pro další profesní rozvoj zaměstnance. Zároveň podněcuje a ovlivňuje tvorbu celkové vzdělávací koncepce firmy a nabídku vzdělávacích aktivit v katalogu a také výběr potenciálních dodavatelů (Interní zdroj č. 4).

5.4 Jazykové vzdělávání

Jazyková výuka organizace XYZ je poměrně detailně rozpracována ve vnitřní směrnici firmy. Tato výuka se týká pouze zaměstnanců, jejichž pozice vyžaduje znalost cizího jazyka, přičemž stávající znalost zaměstnance je pro výkon této pozice nedostačující. Jazyková výuka se tedy týká THP a je zajišťována prostřednictvím centrálního smluvního dodavatele (Interní zdroj č. 5).

5.4.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Příslušný nadřízený zaměstnanec má možnost nominovat svého podřízeného zaměstnance k účasti na jazykové výuce. Nominace však musí odpovídat strategií dané organizační jednotky. Nominace do výuky jazyka probíhá pouze ve vyhlášených termínech (pokaždé před začátkem daného obchodního, resp. kalendářního roku), (Interní zdroj č. 5).

Nominace je platná jen pro příslušný obchodní rok. Pro jazykovou podporu není vhodné nominovat zaměstnance, jehož docházka v předchozím školním roce byla nižší než 70 % a/nebo nedosáhl požadovaného pokroku (Interní zdroj č. 5).

Účastník, který je nově nominovaný na výuku jazyka je povinný absolvovat vstupní jazykový audit (písemný test + ústní zkoušku), který identifikuje aktuální úroveň jazyka a slouží k analýze potřeb pro následné rozřazení do kurzů a skupin. U účastníků, navazujících na předchozí kurz stejného jazyka, poslouží jako údaj o jazykové úrovni výsledek jazykového auditu z minulého obchodního roku, popřípadě rozdílová zkouška pro napojení na metodiku jiného dodavatele. Audity se uskutečňují v období od června do září, tedy před zahájením daného obchodního roku (Interní zdroj č. 5).

Pokud zaměstnanec rozporuje výsledek auditu nebo úroveň, na kterou je zařazený, oznámí tuto skutečnost příslušné kontaktní osobě u dodavatele výuky jazyka. Lektor v rámci úvodních jazykových lekcí úroveň verifikuje, případně do čtyř týdnů od zahájení výuky iniciuje úpravu dané úrovně nebo změnu ve skupině. Lektor je odpovědný za to, že se změny zaznamenají do reportovacího systému. Účastník je však povinen si tyto údaje během prvních čtyř týdnů zkontrolovat (Interní zdroj č. 5).

Nadřízený zaměstnanec je tedy v pozici, kdy identifikuje u podřízeného zaměstnance potřebu jazykového vzdělávání (Interní zdroj č. 5). Určí rozdíl mezi tím, jaká je aktuální znalost jazyka a tím, jaká by měla být (Bartoňková, 2010, s. 119).

V tomto případě je identifikace vzdělávacích potřeb provedena na úrovni jednotlivce a pracovní pozice, s ohledem na organizaci.

Na základě vyhodnocení jazykové úrovně nadřízeným a absolvování jazykového testu, vyplývají na povrch zjištění o mezerách ve výkonnosti na straně podřízeného, které je potřeba redukovat nebo odstranit vzděláváním. Potřeba jazykového vzdělávání v tomto případě může být zapříčiněna vnější i vnitřní změnou a může být reaktivní i proaktivní (Interní zdroj č. 5).

5.4.2 Plánování vzdělávání

Na základě identifikace a analýzy vzdělávací potřeby dochází k absolvování písemného testu a ústní zkoušky z cizího jazyka, kdy dochází ke zjištění výkonnostní mezery v tomto jazyce. Z tohoto důvodu je zpracován návrh vzdělávací akce nebo vzdělávacího programu (Interní zdroj č. 5).

Plánování vzdělávání by mělo probíhat třemi fázemi, a to přípravnou fází, realizační a fází zdokonalování (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96-97).

V přípravné fázi je vymezena potřeba. Na základě absolvovaného písemného testu a ústní zkoušky jsou nominovaní zařazení dle svých jazykových úrovní do skupin vhodných pro jejich aktuální úroveň jazyka. V případě, že je jazyková úroveň nedostačující, vzniká ona potřeba jazykového vzdělávání a stanoví se cíl vzdělávání. Přičemž cílem je obvykle dosáhnout vyšší úrovně jazyka. S tím může souviset primárně zlepšení mluvy, četby a poslechu. Minimální požadovaný pokrok je 1/3 (start, medium, final). Stupně dle Společného evropského referenčního rámce

(SERR) – např. z B1 start na B1 medium. Jazykový pokrok je měřen výstupním jazykovým auditem (50 % váhu má slovní audit s nezávislým auditorem, 30 % písemný test a 20 % hodnocení lektora), který se uskutečňuje na konci příslušného školního roku v termínu poskytnutém organizátorem jazykové výuky. V případě, že zaměstnanec nesouhlasí s výsledkem auditu, může se proti němu do pěti dnů od zveřejnění výsledků jazykovou školou odvolat v reportovacím systému a bude mu umožněno přezkoušení ústní části. Proti výsledku druhého jazykového auditu není možné další odvolání (Interní zdroj č. 5).

Realizační fáze a fáze zdokonalování je plně závislá na konkrétním lektorovi, protože je jazyková výuka zajišťována centrálním smluvním dodavatelem, který vychází z výběrového řízení organizovaného HR. Garanci kvality jazykové výuky zabezpečuje dodavatel a pravidelně ověřuje HR (Interní zdroj č. 5).

5.4.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání navazuje na plánování vzdělávání. Dle Hroníka (2007, s. 162-174) se realizace vzdělávacího procesu dělí na tři části, a to na přípravu, vlastní realizaci a transfer.

Ve fázi přípravy organizace XYZ na základě vybraného dodavatele přijímá vhodného lektora. Fáze realizace začíná ve chvíli, kdy je vybraný lektor na výukovém místě a realizuje danou vzdělávací akci. Jazyková výuka (včetně případných náhrad za neuskutečněné lekce) probíhá v období od 1. října do 30. června. Výuka probíhá na pracovišti zaměstnavatele, z velké části mimo jádro pracovní doby. Doporučený rozsah výuky je 90 minut jednou týdně. Výuka obvykle probíhá ve skupinové lekci (3 až 6 účastníků). Individuální výuku lze umožnit pouze ve výjimečných případech (např. jako přípravu na delegaci). A fáze transferu je opět závislá na vybraném lektorovi (Interní zdroj č. 5).

5.4.4 Evaluace vzdělávání

Evaluace vzdělávání jako taková je opět prováděna vybraným lektorem. Nicméně jsou organizací XYZ v rámci vnitřní směrnice uloženy zaměstnanci povinnosti vyplývající z absolvování programu či vzdělávací akce (Interní zdroj č. 5).

Zaměstnanec má povinnost za příslušný obchodní rok docílit požadovaného pokroku. Jeho účast na prezenčních lekcích musí být minimálně 70 %. V případě, že se lekce neuskuteční, měl by účastník dohodnout s lektorem a ostatními účastníky náhradu této lekce. Měl by také průběžně kontrolovat údaje v reportovacím systému jazykové školy a pokud dojde k pochybení, zajistit u dodavatele nápravu (Interní zdroj č. 5).

Účast na výuce jazyka má podobu prohlubování kvalifikace a je považována za výkon práce, v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce. Neodůvodněné vynechání výuky, zanechání studia v průběhu roku, popřípadě nedosažení alespoň minimálního požadovaného pokroku může být považováno zaměstnavatelem za porušení povinnosti vázané k zaměstnancem vykonávané práci (Interní zdroj č. 5).

Bude-li ze závěrečného auditu vyplývat, že zaměstnanec nedosáhl požadovaného jazykového pokroku, má organizační jednotka pravomoc a kompetenci řešit tuto situaci jako způsobení škody zaměstnavateli, kdy společnost může s přihlédnutím k okolnostem případu požadovat po zaměstnanci úhradu až do výše 50 % nákladů vynaložených na jazykovou výuku zaměstnance v daném obchodním roce. Výše náhrady škody je určena příslušným nadřízeným zaměstnancem dle doporučení směrnice. Srážka ze mzdy je uplatňována na základě předání podepsaného škodního protokolu na mzdové oddělení do poslední mzdové uzávěrky daného obchodního roku (Interní zdroj č. 5).

Povinnost nahradit škodu zaměstnavateli se neváže na zaměstnance, kteří výuku jazyka započali dodatečně, tj. v lednu příslušného obchodního roku (Interní zdroj č. 5).

Zaměstnanec má možnost se z prezenčního jazykového kurzu odhlásit u dodavatele po schválení příslušným nadřízeným, ale pouze ze závažných důvodů (osobních nebo spočívajících v pracovním vytížení, pracovním posunu, ukončení pracovněprávního vztahu apod.). Tuto skutečnost sdělí co nejdříve kontaktní osobě na straně dodavatele. V této situaci se na tohoto zaměstnance nevztahuje povinnost náhrady škody (Interní zdroj č. 5).

Cyklus firemního vzdělávání v organizaci XYZ týkající se jazykové výuky je popsán do míry obsažené ve vnitřních směrnících firmy. A to z důvodu, že jazyková výuka je uskutečňována externím dodavatelem.

Nicméně firma pro hodnocení efektivity jazykového vzdělávání využívá kvalifikační matice. Ty jsou nástrojem pro rozvoj zaměstnanců a pro efektivnější plánování vzdělávacích aktivit. Slouží zejména vedoucím zaměstnancům jako přehled kvalifikací podřízených zaměstnanců, k porovnání současného stavu znalostí a dovedností s cílovým stavem a jako způsob podpory pro podání zpětných vazeb zaměstnancům k požadavkům na jejich kvalifikaci (Interní zdroj č. 5).

V kvalifikační matici jsou zaměstnanci k dispozici dva sloupce: skutečnost a cíl. Ve sloupci skutečnost vyhodnocuje vedoucí po dohodě s podřízeným zaměstnancem současnou znalost či dovednost a ve sloupci cíl vedoucí stanoví požadovanou úroveň znalostí dané problematiky. Kvalifikační matice musí být aktualizována alespoň jednou ročně v termínu do 31. prosince daného roku, v ostatních případech dle potřeby (Interní zdroj č. 5).

Tabulka 1: Hodnotící škála pro oblast B (jazykové dovednosti)

2.10.2.2 Hodnotící škála pro oblast B (jazykové znalosti)

A0	Beginner	začátečník
A1	Elementary	falešný začátečník
A2	Pre-intermediate	mírně pokročilý
B1	Intermediate	středně pokročilý
B2	Upper-intermediate	více než středně pokročilý
C1	Advanced	pokročilý
C2	Professional	znalost na úrovni rodilého mluvčí

Zdroj: Interní zdroj č. 3.

6 Dotazníkové šetření

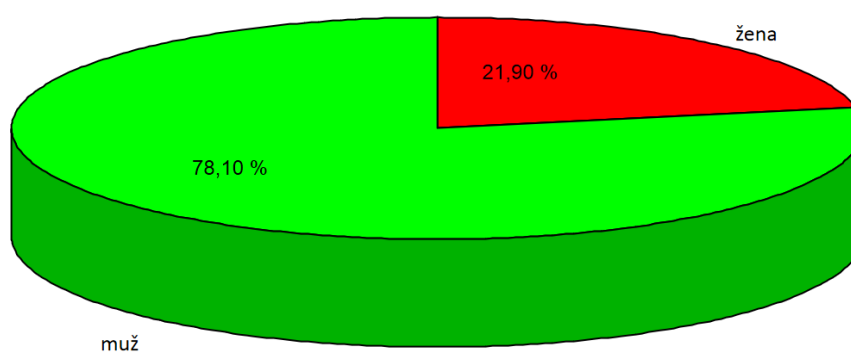
Dotazníkového šetření v organizaci XYZ se konalo na konci roku 2021 a zúčastnilo se ho 137 THP. Z toho 107 mužů a 30 žen. Přičemž celkový počet THP ke konci roku 2021 byl 336. Z toho 255 mužů a 81 žen. Z toho plyne, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 40,77 % všech THP. Z toho 41,96 % mužů a 37,04 % žen. Pokud se v polootevřených otázkách ve sloupci (kategorii) jiné, či v otevřených otázkách vyskytla nějaká odpověď, alespoň v zastoupení 5 ti % z počtu respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, byla vytvořena nová kategorie (nový sloupec v datové matici).

6.1 Výsledky dotazníkového šetření

1. Pohlaví

Na první otázku týkající se pohlaví odpověděli všichni respondenti (137 respondentů). Konkrétně 30 žen a 107 mužů. Více než třičtvrtě respondentů jsou muži.

Graf 1: Pohlaví

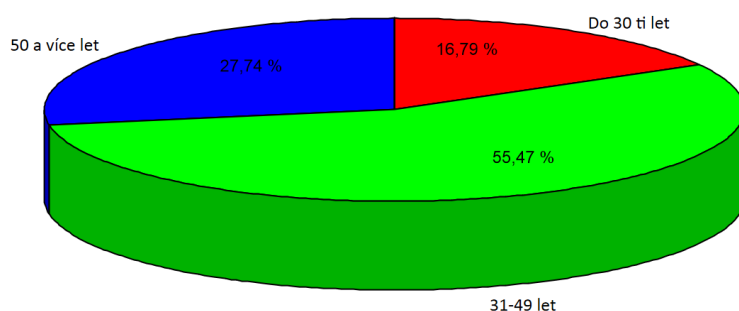


Zdroj: Vlastní zpracování.

2. Věk

Na druhou otázku týkající se věku respondentů odpověděli rovněž všichni respondenti. Nejvyšší zastoupení respondentů je ve věkové skupině 31-49 let. Jedná se o více než polovinu respondentů (76 respondentů).

Graf 2: Věk

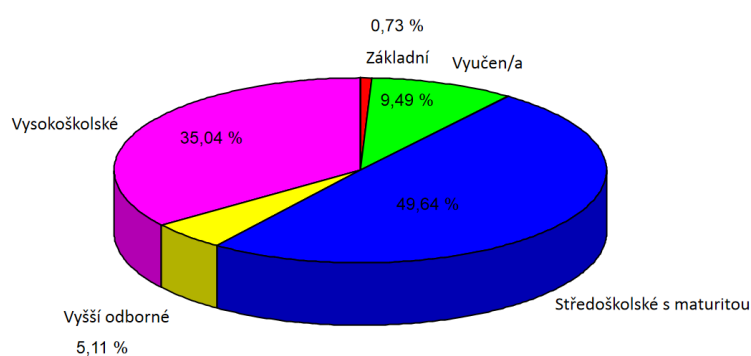


Zdroj: Vlastní zpracování.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Třetí otázka z dotazníku se týká vzdělání respondentů. Téměř polovina respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou (68 respondentů). Ve výjimečném případě má jeden respondent základní vzdělání.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

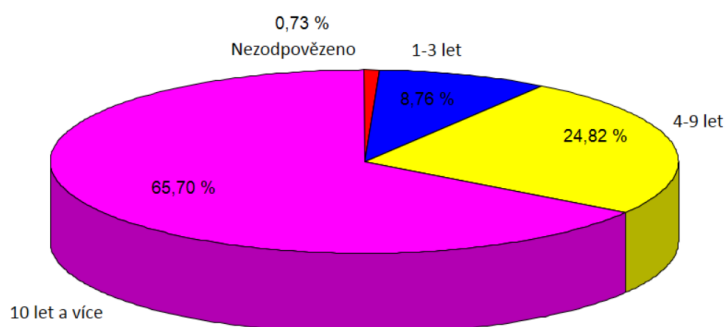


Zdroj: Vlastní zpracování.

4. Doba působení ve společnosti

Čtvrtá otázka je první otázkou, na kterou jeden respondent neodpověděl. Jedná se o dobu, po kterou respondenti pracují ve společnosti XYZ. Přičemž více než polovina zaměstnanců (90 respondentů) pracuje ve společnosti více než 10 let.

Graf 4: Doba působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování.

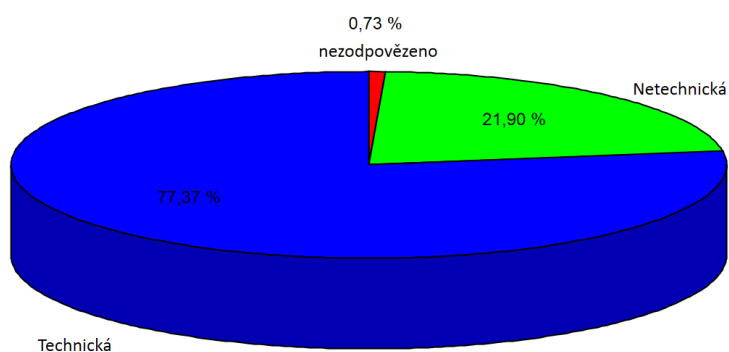
5. Organizační jednotka (ANONYMIZOVANÁ OTÁZKA)

Pátá otázka je anonymizovaná a vyfiltrovaná z několika organizačních jednotek a vyskytuje se pod ní organizace XYZ.

6. Typ současné pozice?

Šestá otázka se zabývá typem současné pozice respondentů, přičemž více než trojnásobně převládají respondenti s technickým zaměřením (106 respondentů).

Graf 5: Typ současné pozice

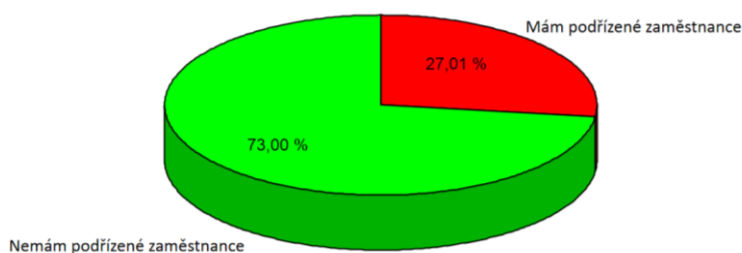


Zdroj: Vlastní zpracování.

7. Současná pozice:

Sedmá otázka se zabývá tím, jestli má současná pozice podřízené zaměstnance, či ne. Přičemž pouze **37 respondentů má podřízené zaměstnance**. Proto pro **otázky 8; 9; 10** znamená **37 respondentů 100 %**. Jedná se o filtrační otázku.

Graf 6: Současná pozice

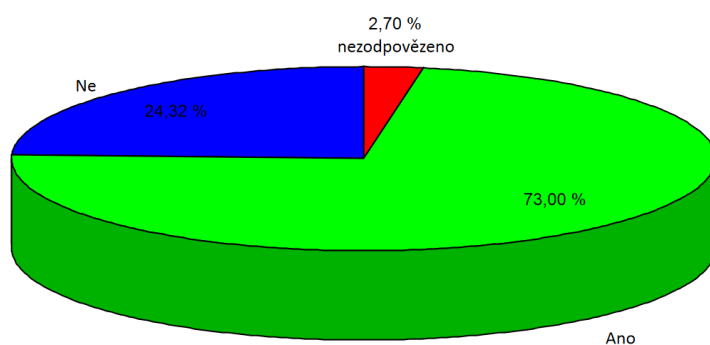


Zdroj: Vlastní zpracování.

8. Máte dostatek informací a dalších zdrojů k rozvoji svých podřízených?

Osmá otázka se zabývá dostatkem informací nebo zdrojů, které mají k dispozici nadřízení zaměstnanci k rozvoji svých podřízených (37 respondentů – „nadřízených, kteří mají podřízené“ = 100 %). Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, kteří mají podřízené zaměstnance, přičemž téměř tři čtvrtě (27 respondentů) z nich odpovědělo, že mají dostatek informací a zdrojů k rozvoji svých podřízených.

Graf 7: Máte dostatek informací a dalších zdrojů k rozvoji svých podřízených?

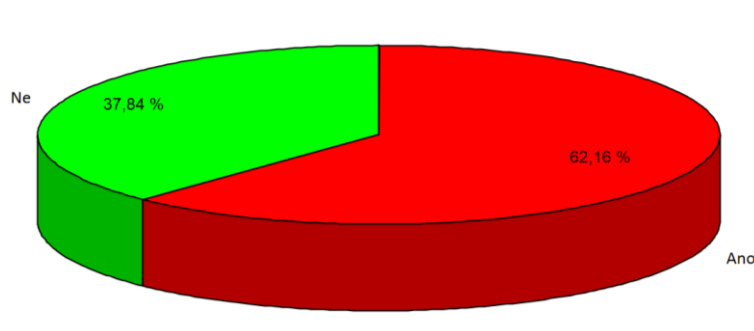


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Věnujete dostatek času rozvoji svých podřízených?

Devátá otázka se zabývá tím, jestli nadřízení zaměstnanci, kteří mají podřízené zaměstnance věnují dostatek času jejich rozvoji. Přičemž přes polovinu nadřízených (23 respondentů) si myslí, že rozvoji svých podřízených věnují dostatek času.

Graf 8: Věnujete dostatek času rozvoji svých podřízených?

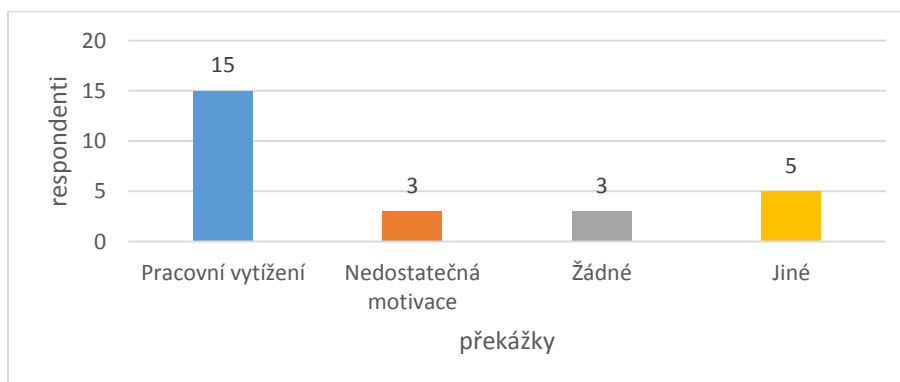


Zdroj: Vlastní zpracování.

10. Jaké překážky Vám případně brání v rozvoji Vašich podřízených?

Desátá otázka je zaměřena na překážky bránící nadřízeným zaměstnancům rozvíjet své podřízené. Jedná se o otevřenou otázku, přičemž respondenti (nadřízení – 37 respondentů), mohli vepsat více možností. Přičemž nejčastěji uvedli respondenti jako překážku bránící v rozvoji svých podřízených pracovní vytížení (15 respondentů). Poté zmínili jiné překážky, či žádné a nedostatečnou motivaci. Tuto otázku nevyplnili všichni nadřízení.

Graf 9: Jaké překážky Vám případně brání v rozvoji Vašich podřízených?

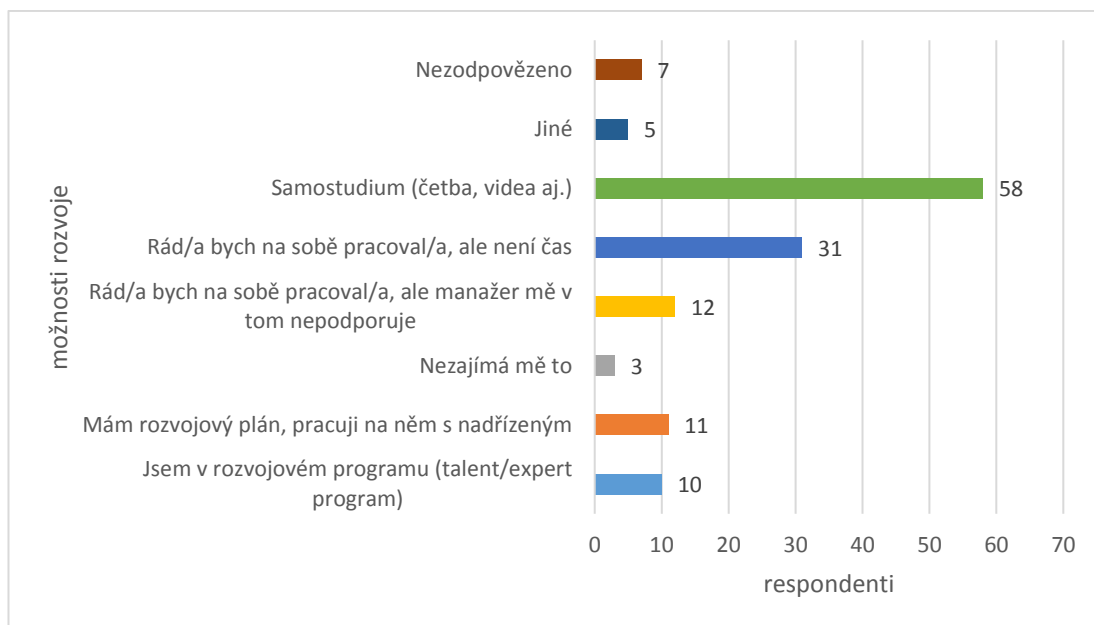


Zdroj: Vlastní zpracování.

11. Co děláte pro svůj rozvoj?

Jedenáctá otázka se zabývá tím, co respondenti dělají pro svůj rozvoj. Přičemž nejčastější odpovědí bylo samostudium (44,34 % respondentů) a hned poté odpověď, že není čas (22,63 % respondentů). Nejméně respondentů se vyjádřilo k tomu, že je rozvoj nezajímá (2,19 %).

Graf 10: Co děláte pro svůj rozvoj?

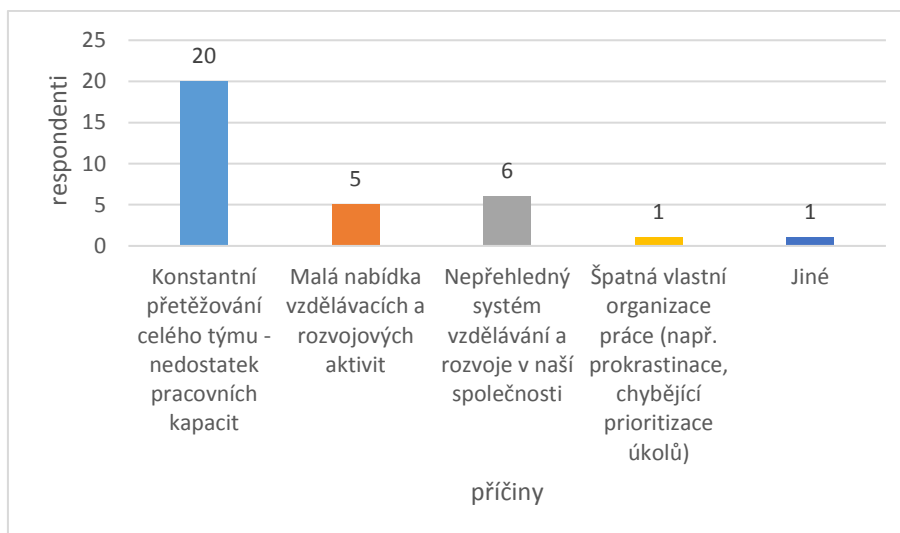


Zdroj: Vlastní zpracování.

12. Pokud na rozvoj nemáte čas, co je podle Vás příčinou?

Dvanáctá otázka se zabývá příčinou, která stojí za tím, proč respondenti nemají na svůj rozvoj čas. Dle odpovědí z dotazníků vyplývá, že respondenti nemají převážně čas na své vzdělávání z důvodu konstantního přetěžování (20 respondentů).

Graf 11: Pokud na rozvoj nemáte čas, co je podle Vás příčinou?

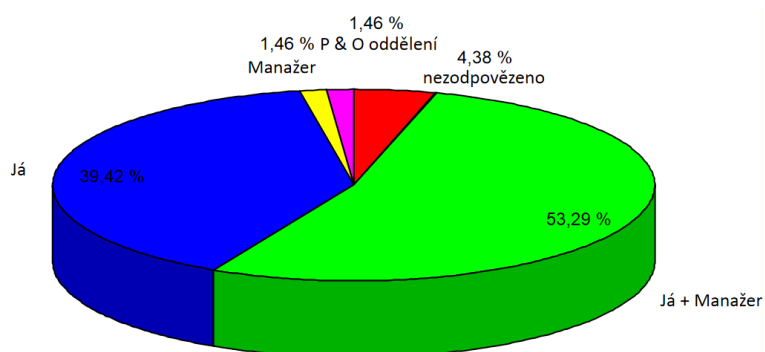


Zdroj: Vlastní zpracování.

13. Kdo si myslíte, že zodpovídá za Váš rozvoj?

Třináctá otázka se věnuje tomu, kdo je podle dotazovaných respondentů zodpovědný za jejich rozvoj. Přičemž přes polovinu respondentů (73) odpovědělo, že za jejich rozvoj jsou zodpovědní oni sami, spolu se svým nadřízeným (manažerem). A 54 respondentů, to považuje za vlastní zodpovědnost.

Graf 12: Kdo si myslíte, že zodpovídá za Váš rozvoj?

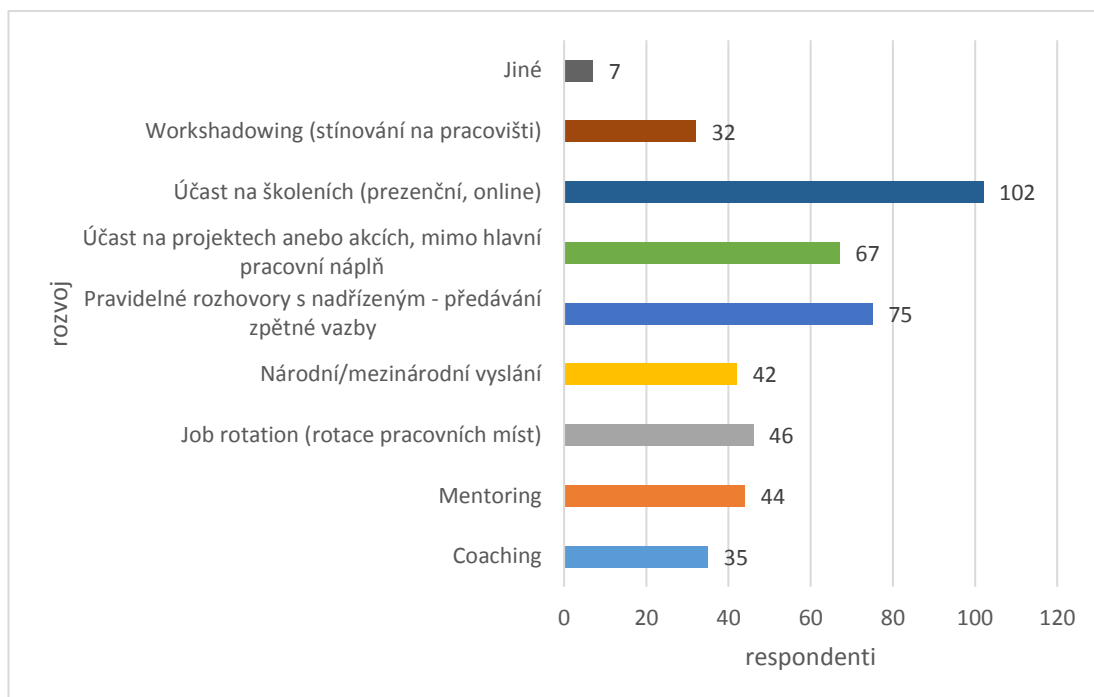


Zdroj: Vlastní zpracování.

14. Co pro Vás znamená rozvoj?

Čtrnáctá otázka v dotazníku se zabývá tím, co považují respondenti za rozvoj. Přičemž většina dotázaných považuje za rozvoj převážně účast na školeních (102 respondentů), pravidelné rozhovory s nadřízeným (75 respondentů) a také účast na projektech (67 respondentů).

Graf 13: Co pro Vás znamená rozvoj?

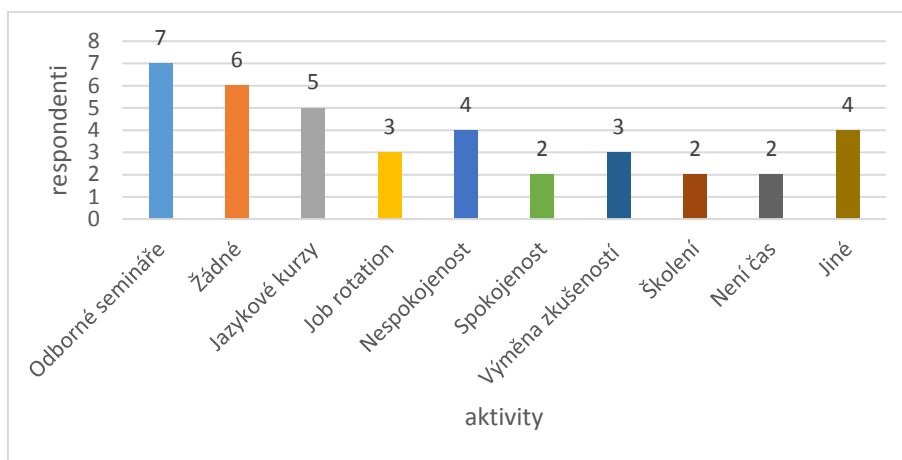


Zdroj: Vlastní zpracování.

15. Jaké další aktivity byste v rámci Vašeho rozvoje uvítal/a, které momentálně v nabídce nejsou?

Patnáctá otázka v dotazníku se zabývá aktivitami, které nejsou k dispozici v nabídce, ale respondenti by je uvítali. Přičemž největší zastoupení mají odborné semináře (7 respondentů), žádné, tedy nezájem o novou aktivitu (6 respondentů) a jazykové kurzy (5 respondentů).

Graf 14: Jaké další aktivity byste v rámci Vašeho rozvoje uvítal/a, které momentálně v nabídce nejsou?

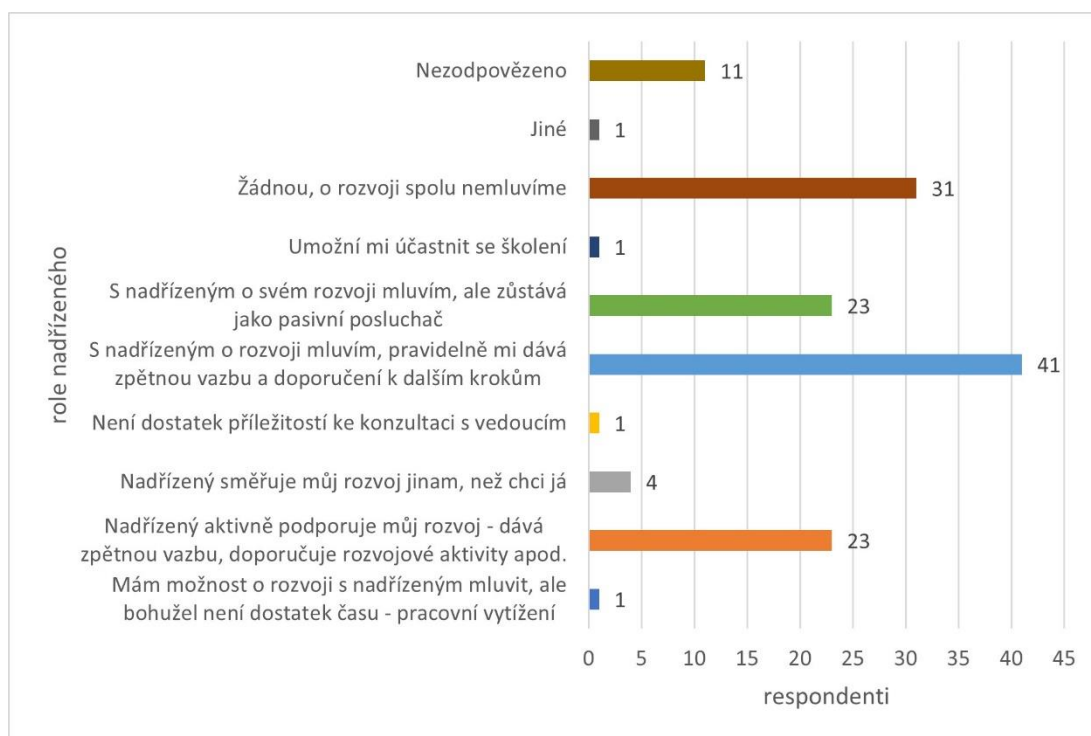


Zdroj: Vlastní zpracování.

16. Jakou roli ve Vašem rozvoji zastává Váš nadřízený?

Šestnáctá otázka se zabývá rolí, kterou zastává nadřízený vůči svému podřízenému. Přičemž nejčastější odpovědí je, že podřízení se svým nadřízeným o rozvoji mluví a dostávají zpětnou vazbu a doporučení (29,93 % respondentů). A 22,63 % respondentů zastává názor, že s nadřízeným o svém rozvoji vůbec nemluví. A 15,33 % respondentů odpovědělo, že je jejich nadřízený aktivní a 15,33 % odpovědělo, že se svým nadřízeným o rozvoji mluví, ale nadřízený zůstává jako pasivní posluchač.

Graf 15: Jakou roli ve Vašem rozvoji zastává Váš nadřízený?

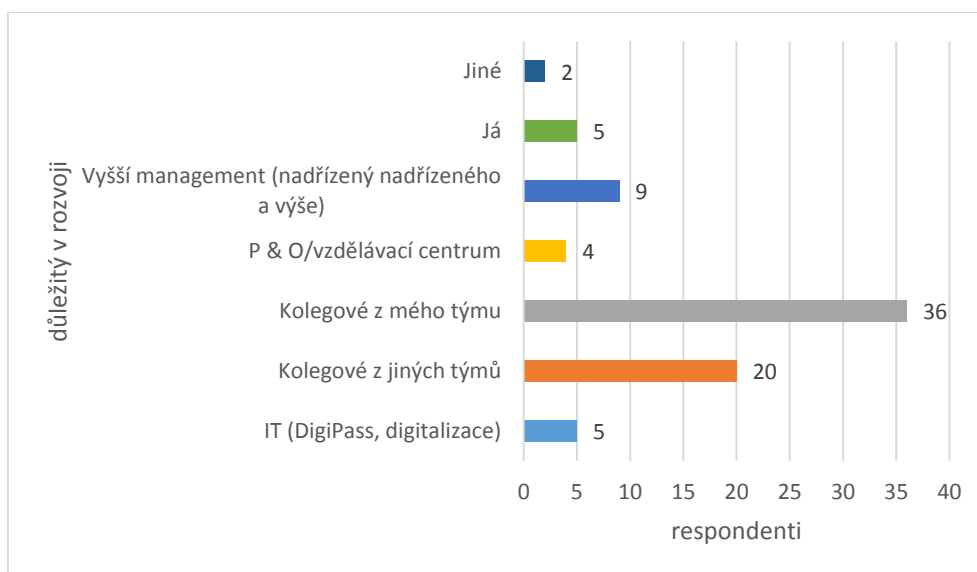


Zdroj: Vlastní zpracování.

17. Pokud Váš manažer nehraje v rozvoji žádnou nebo jenom pasivní roli, kdo jiný je pro Váš rozvoj důležitý?

Sedmnáctá otázka v dotazníku se zabývá tím, co je pro respondenty v rozvoji důležité, pokud to není manažer. Přičemž nejdůležitější jsou pro rozvoj kolegové z týmu (36 respondentů).

Graf 16: Pokud Váš manažer nehraje v rozvoji žádnou nebo jenom pasivní roli, kdo jiný je pro Váš rozvoj důležitý?

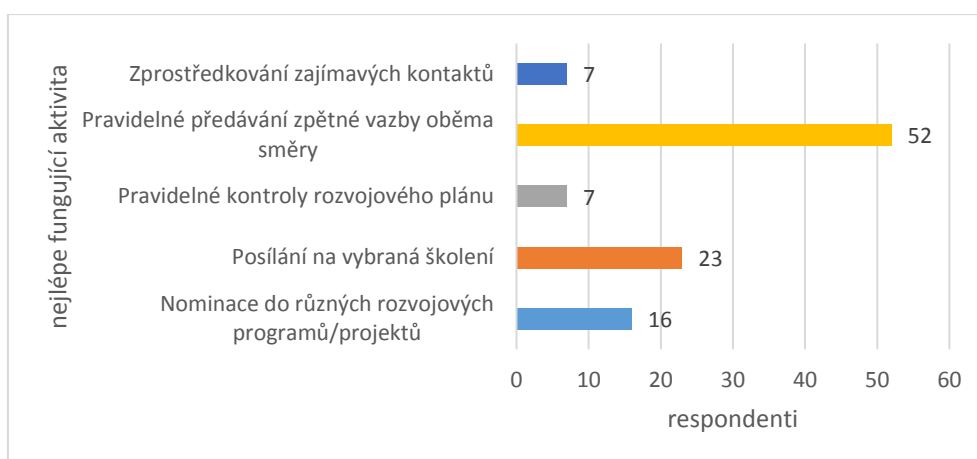


Zdroj: Vlastní zpracování.

18. Pokud Váš manažer aktivně přistupuje k Vašemu rozvoji, která aktivita mezi Vámi nejlépe funguje?

Osmnáctá otázka se zabývá aktivitou, která nejlépe funguje ve vztahu podřízeného a nadřízeného při rozvoji. Přičemž nejzastoupenější aktivitou je pravidelné předávání zpětné vazby oběma směry (52 respondentů).

Graf 17: Pokud Váš manažer aktivně přistupuje k Vašemu rozvoji, která aktivita mezi Vámi nejlépe funguje?

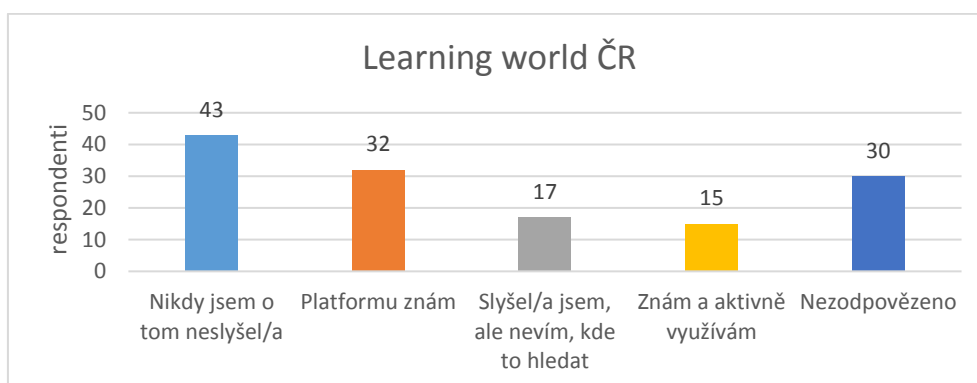


Zdroj: Vlastní zpracování.

19. Které ze vzdělávacích platforem znáte a které využíváte?

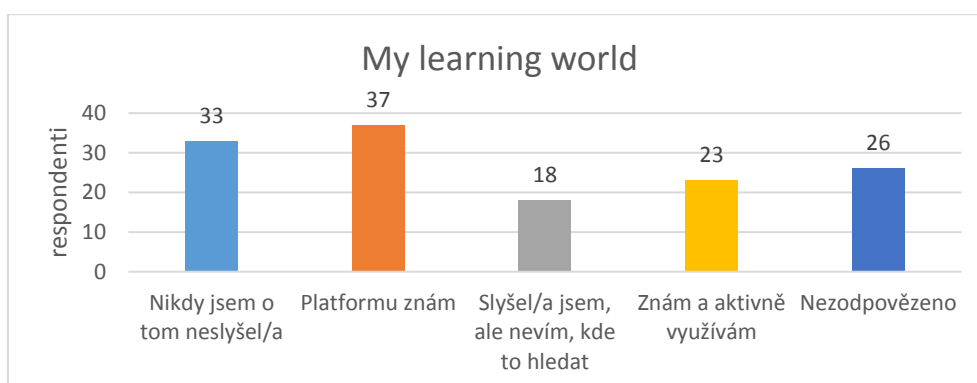
Devatenáctá otázka se zabývá různými vzdělávacími platformami z pohledu znalosti či užití respondentů. Jedná se o osm platforem, a to o: Learning world ČR, My learning world, Edunio, P & O stránky, My Growth, Interní univerzita, GLP 2.0 (Global learning portal) a Katalog pro zaměstnance. Přičemž je zajímavé, že platforma Interní univerzita a Katalog pro zaměstnance nejsou aktivně užívány. A katalog pro zaměstnance je zároveň nejčastěji označen za platformu, o které respondenti nikdy neslyšeli (84). Naopak nejvíce užívanou platformou je Edunio (27 respondentů) a také ji zná nejvíce respondentů (53).

Graf 18: Learning world ČR



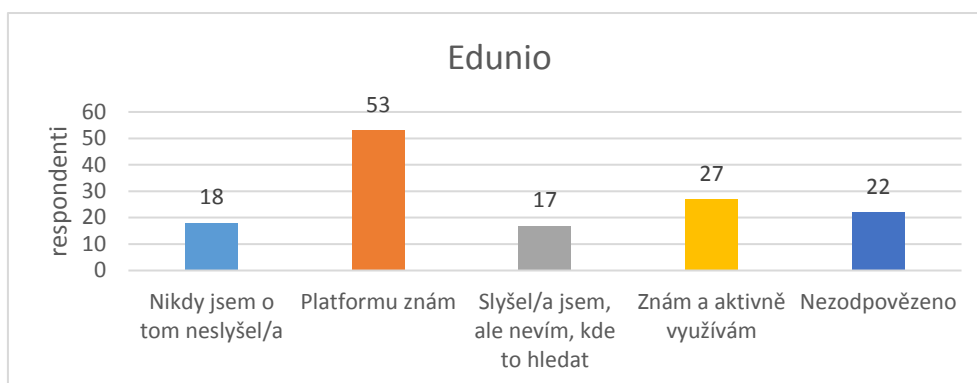
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 19: My learning world



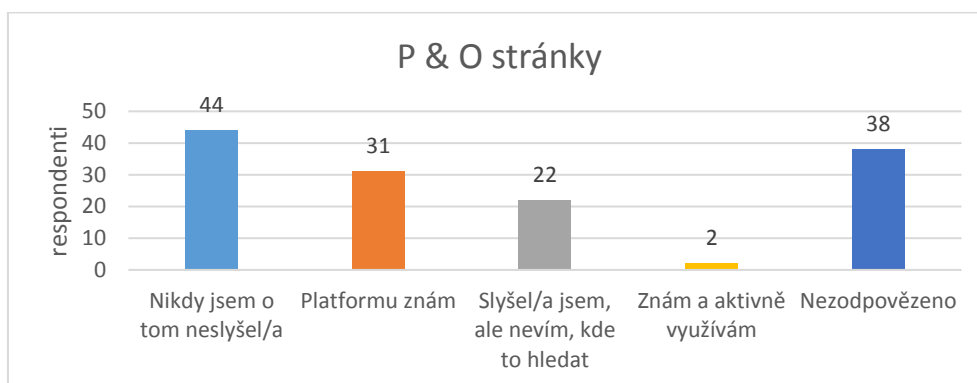
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 20: Edunio



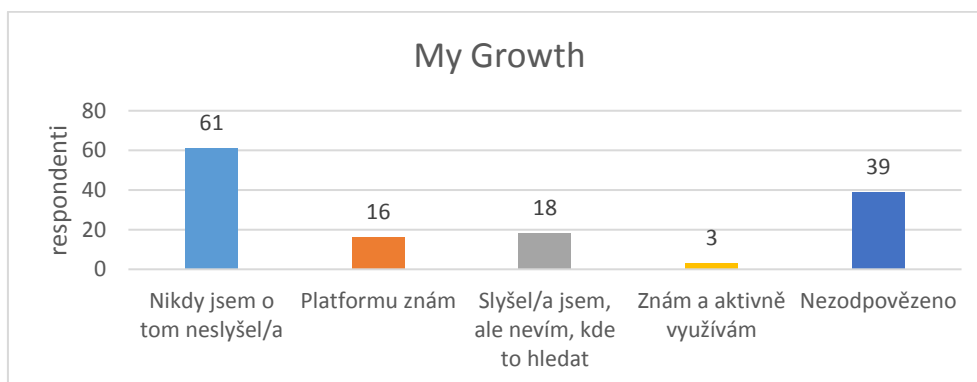
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 21: P & O stránky



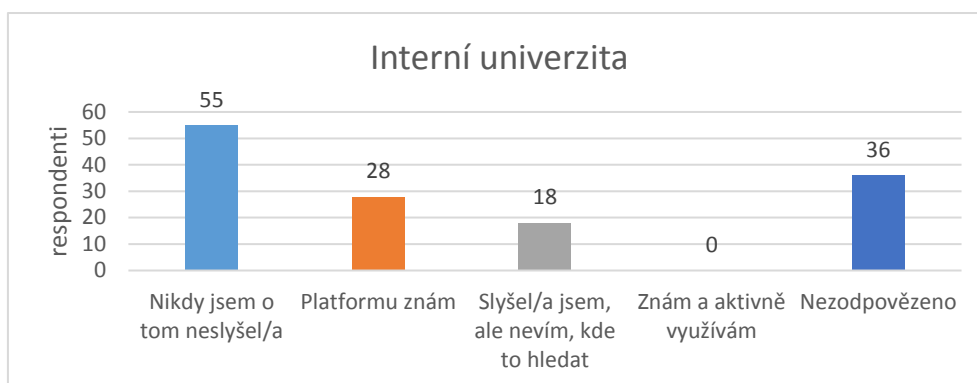
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 22: My Growth



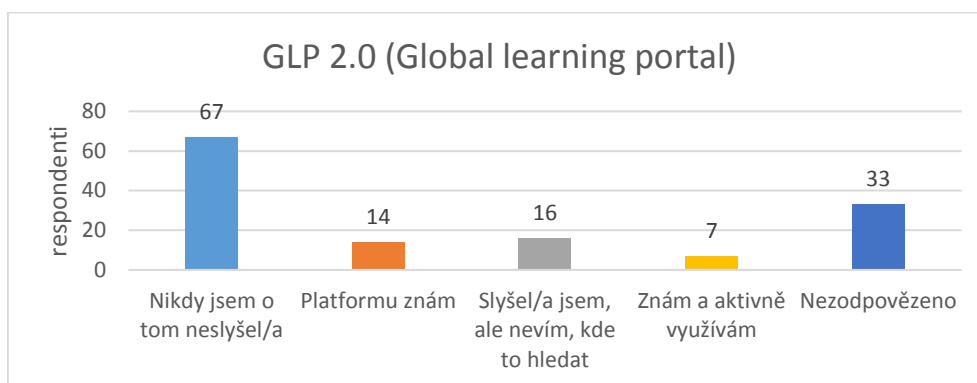
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 23: Interní univerzita



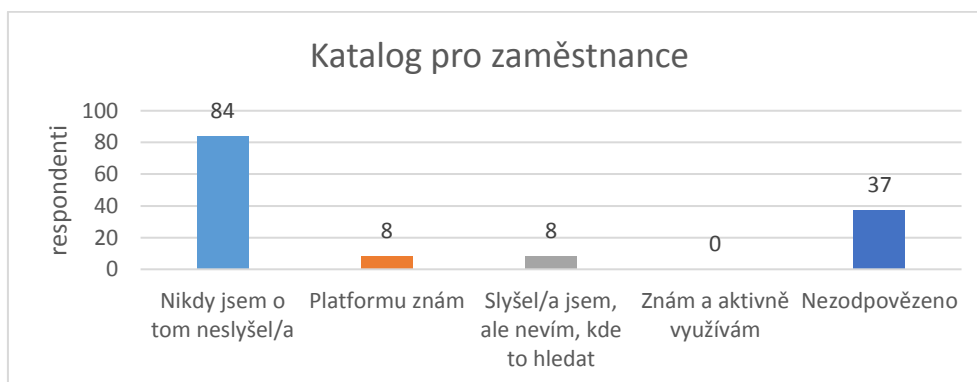
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 24: GLP 2.0 (Global learning portal)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 25: Katalog pro zaměstnance

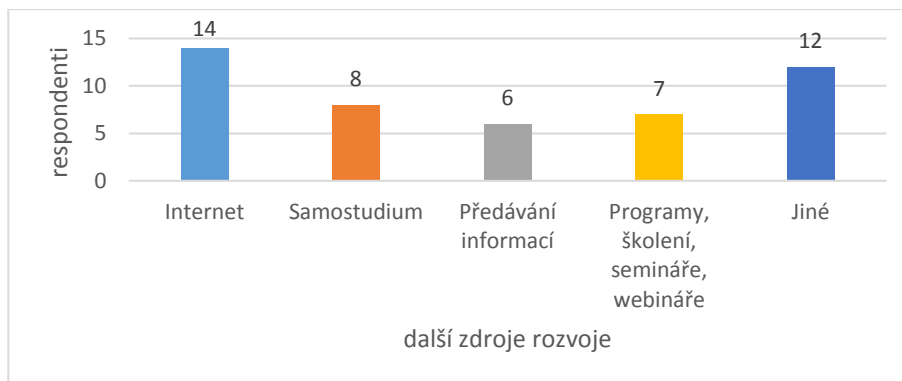


Zdroj: Vlastní zpracování.

20. Jaké další zdroje využíváte pro svůj rozvoj?

Dvacátá otázka se zabývá dalšími zdroji pro rozvoj, které respondenti využívají. Přičemž nejužívanější je internet (14 respondentů), poté jiné zdroje (12 respondentů) a samostudium (8 respondentů).

Graf 26: Jaké další zdroje využíváte pro svůj rozvoj?



Zdroj: Vlastní zpracování.

Dotazníkové šetření uspořádané organizací XYZ a studentkou Karolínou Janákovou bylo poměrně obsáhlé.

7 Polostrukturované rozhovory

V rámci mé bakalářské práce byly uskutečněny tři polostrukturované rozhovory, které probíhaly online, a to přes Microsoft Teams.

Rozhovorů se zúčastnili dva muži a jedna žena. Z důvodu jejich anonymizace je budu nazývat jako respondenty A, B a C. Přičemž pod A je možné si dosadit například Annu, pod B Borise a pod C Cyrila.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti XYZ?

A: 3 roky

B: 5 let

C: 14 let

2. Na jakém oddělení pracujete?

A: Komunikace

B: Technologie

C: Strategie

3. Máte podřízené zaměstnance?

Všichni respondenti uvedli, že ano.

4. Co podle Vás v rámci rozvoje ve společnosti XYZ chybí?

Podle Anny ve společnosti chybí vzdělávací platforma v českém jazyce, platforma zaměřená na jazykové vzdělávání a týdny jazyků. Boris uvedl, že podle něj ve společnosti chybí koordinovanost a Cyril uvedl individuální přístup a komunikaci.

5. Co by podle Vás v rámci rozvoje ocenily technické pozice?

Podle Anny by technické pozice ocenili informace na webu, sdílení zkušeností a čas. Boris uvedl koordinovanost a Cyril opět individuální přístup.

6. Co byste v rámci rozvoje doporučil/a zaměstnancům, kteří mají podřízené?

Všichni respondenti se shodují v tom, že by nadřízení měli svým podřízeným poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu. Anna mimo jiné doporučuje také školení na podávání zpětné vazby, školení na asertivitu

a podporu podřízených. Boris se s Annou shoduje v podpoře podřízených a přidává komunikaci. A Cyril se shoduje s Borisem v komunikaci a přidává proaktivitu nadřízených zaměstnanců.

7. Jak podle Vás zefektivnit informovanost zaměstnanců o možnostech rozvoje?

Anna a Boris se shodují na člancích v novinách a newsletterech. Přičemž Anna přidává nový intranet a Boris přidává dotazníkovou kampaň a soutěž o ceny. Cyril vyzdvihuje předávání informací od vedoucích a opět individuální přístup.

8. Pokud nemáte na rozvoj čas, co byste pro svůj rozvoj učinil/a, pokud byste ho měl/a?

Anna uvedla, že pokud by měla čas tak by zkusila absolvovat mentoringový program, pracovní rande na slepo, kurz fotografie a absolvování kurzu ve vědomé firmě – konkrétně na psaní článků. Boris a Cyril se shodují na tom, že si ten čas udělají.

9. Jak se dá podle Vás řešit konstantní přetěžování zaměstnanců?

Podle Anny se to dá řešit dostatkem zaměstnanců, správnou organizací času a „chytřejší prací“. Boris se s Annou shoduje na „chytřejší práci“ a přidává správnou organizaci práce. Přičemž Cyril na tuto otázku nemá odpověď.

10. Jak by podle Vás měl Váš rozvoj vypadat?

Anna uvedla, že je spokojená s tím, jak její rozvoj aktuálně vypadá. Boris uvedl, že se chce zaměřit na certifikaci a řízení projektů, zatímco Cyril uvedl, že se chce zaměřit na digitalizaci a projektové řízení na dálku.

11. Jakou vzdělávací platformu nejčastěji využíváte pro svůj rozvoj?

Anna a Boris se shodují na platformě my learning world, přičemž Anna ještě uvedla webináře a Boris školení. Cyril rovněž uvádí webináře a dále skupinový trénink.

12. Jakou vzdělávací platformu byste chtěl/a využívat, ale nemáte ji k dispozici?

Anna a Cyril nevedli žádnou platformu, kterou by chtěli využívat a nemají ji k dispozici a Boris uvedl, že by rád používal platformu, kde by byly méně používané programovací jazyky.

13. Jaký další zdroj nejvíce využíváte pro svůj rozvoj?

Anna uvedla, že nejvíce využívá my learning world. Boris uvedl internet a google a Cyril uvedl práci na projektech.

14. Překvapilo Vás něco ohledně výsledků dotazníkového šetření?

Anna uvedla, že ji překvapilo velké zastoupení odpovědí, týkajících se přetížení zaměstnanců. Boris uvedl, že ho překvapilo vysoké zastoupení internetu, jako zdroje rozvoje a Cyril uvedl, že zaznamenal překážku v nepřehlednosti vzdělávacích aktivit.

15. Co by se podle Vás ve spojitosti se vzděláváním v organizaci XYZ mělo změnit?

Anna a Cyril se shodují na tom, že je potřeba zvýšit přehlednost vzdělávacích aktivit, a to kde je najít. Dále Anna zmiňuje konání pravidelné zpětné vazby a krátké instruktážní video ke zpětné vazbě. Boris potom apeluje na podporu a rozšíření jazyků a také technické angličtiny Cyril pak zmiňuje to, že by se měl zefektivnit způsob školení, mělo by probíhat školení manažerů a ti by měli ke svým podřízeným přistupovat individuálně.

16. Co byste na vzdělávání v organizaci XYZ pochválil/a?

Anna a Boris se shodli na tom, že by pochválili práci kolegů/kolegyň ohledně obstarávání kurzů. Anna ještě pochválila platformu my learning world a Cyril neodpověděl.

Informace zjištěné formou polostrukturovaných rozhovorů rozšiřují informace získané dotazníkovým šetřením a pomáhají utvořit představu o systému vzdělávání v organizaci XYZ.

8 Doporučení

Na základě dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů bych organizaci XYZ doporučila následující opatření.

Dle uvedených odpovědí v dotazníku, by respondenti ocenili odborné semináře převážně technického směru, a to s ohledem na převážně technické zastoupení THP. Proto bych doporučila tuto aktivitu zařadit do Tréninkového katalogu.

A ačkoli to není v dnešní době jednoduché, doporučila bych organizaci XYZ přijmout více THP, aby nedocházelo k jejich přetěžování a byl časově umožněn jejich rozvoj.

Dále bych doporučila zaměstnancům, kteří mají podřízené zaměstnance absolvovat školení zaměřené na vedení svých podřízených a podávání zpětné vazby. Mohlo by tak dojít k zefektivnění vedení podřízených zaměstnanců a účelnému podávání zpětné vazby.

Ku prospěchu a popularizaci vzdělávání v organizaci XYZ by také prospělo přehlednější provedení nabídky vzdělávacích aktivit. Dosavadní řešení nabídky vzdělávacích aktivit velmi často nevyhovuje požadavkům zaměstnanců organizace XYZ. Proto bych organizaci doporučila zaměřit se při tvorbě nového intranetu na toto zpřehlednění.

Na závěr bych organizaci XYZ doporučila rozšířit nabídku jazykových kurzů, jazyků, úrovní jazyka a jejich dostupnost pro THP. A to na základě uskutečněného dotazníkového šetření a rozhovorů, z nichž vyplynulo, že zájem o jazykové vzdělávání je vyšší než možná nabídka.

9 Diskuze

Za limity této práce považuji velmi široce určenou skupinu pracovníků, jejichž vzdělávání ve své bakalářské práci zkoumám (THP), protože je poměrně těžké popsat vzdělávání tak široké škály pracovních pozic, spadajících do THP. Vhodnější by bylo vybrat si jednu konkrétní pozici či oddělení a popsat její či jeho systém vzdělávání.

Jako další limit této práce považuji také skutečnost, že v práci není popsána konkrétní vzdělávací aktivita THP v dané organizaci, protože organizace XYZ uskutečňuje vzdělávání zaměstnanců převážně externě. Na zvážení, by proto byl výběr výrobní pozice, u které by bylo možné popsat cyklus vzdělávání, či si vybrat jinou organizaci.

Jak již bylo řečeno, vzdělávání v organizaci XYZ je uskutečňováno převážně externě pomocí schválených dodavatelů, či jednoho smluvního dodavatele. Většina vzdělávacích aktivit probíhá jako online vzdělávání. Ať už se jedná o e-learning, semináře, webináře atp. Vzhledem k tomu, že z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo, že nabídka vzdělávacích aktivit je velmi nepřehledná, bylo by zajímavé po kompletaci nového intranetu a jeho zažití v organizaci opětovně uspořádat dotazníkové šetření, které by sloužilo k zjištění, jestli opravdu došlo k větší přehlednosti ohledně nabídky vzdělávacích aktivit.

Za pozitivum této práci považuji velké množství zjištěných informací týkající se vzdělávání na základě zpracování interních zdrojů, dotazníkového šetření a uskutečněných rozhovorů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat systém vzdělávání v organizaci XYZ a popřípadě stanovit doporučení na zlepšení vzdělávání zaměstnanců v této organizaci.

K sepsání teoretické části práce jsem využila především knihu od doktorky Hany Bartoňkové, tak jak jsem si stanovila v úvodu práce. A k sepsání empirické části práce jsem použila interní zdroje poskytnuté organizací XYZ, výsledky dotazníkového šetření a následně rozhovory, navazující na výsledky dotazníkového šetření.

Teoretická část práce slouží jako opora pro empirickou část práce. První dvě kapitoly jsou součástí teoretické části práce. V první kapitole jsou uvedeny základní pojmy týkající se firemního vzdělávání a ve druhé kapitole jsou uvedeny charakteristiky, oblasti a cyklus firemního vzdělávání. Kapitoly tři až devět jsou součástí empirické části práce. Ve třetí kapitole je popsána metodologie použitá při tvorbě této bakalářské práce. Ve čtvrté kapitole je popsána organizace XYZ a v páté kapitole dochází k popisu charakteristik, oblastí a cyklů profesního a jazykového vzdělávání v dané organizaci. Šestá kapitola je zaměřena na zpracování dotazníkového šetření uskutečněného organizací XYZ a studentkou Karolínou Janákovou a přednesení jeho výsledků. Sedmá kapitola je zaměřena na uskutečněné polostrukturované rozhovory a jejich výsledky. V osmé kapitole se pak nachází doporučení určená organizaci XYZ a v poslední deváté kapitole je diskuze.

Vzdělávání ve společnosti XYZ je uskutečňováno převážně externě. Toto vzdělávání probíhá nejčastěji formou online kurzů, které si THP vybírají z Tréninkového katalogu.

Cíl této bakalářské práce považuji za splněný, protože došlo k popisu systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci XYZ, a dokonce byla stanovena doporučení na jeho zlepšení.

Literatura a zdroje

Armstrong, M. & Taylor, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.

Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Bartoňková, H. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Bartoňková, H. 2013. *Firemní vzdělávání pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Bartoňková, H. 2013. *Teorie celoživotního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Buckley, R. & Caple, J. 2004. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.

Fontana, D. 2003. *Psychologie ve školní praxi: příručka pro učitele*. Praha: Portál.

Dvořáková, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáková, Z. & kolektiv. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Hartl, P. & Hartlová, H. 2010. *Velký sociologický slovník*. Praha: Portál.

Hendl, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hroník, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Interní zdroj č. 1 – Příručka pro zaměstnance

Interní zdroj č. 2 – Organizační struktura

Interní zdroj č. 3 – Vzdělávání zaměstnanců

Interní zdroj č. 4 – Profesní vzdělávání

Interní zdroj č. 5 – Jazykové vzdělávání

Interní zdroj č. 6 – Kompetenční matice

Interní zdroj č. 7 - Strategie

- Koubek, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Mužík, J. & Krpálek, P. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.
- Palán, Z. 2002. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia.
- Plamínek, J. 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. 2014. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. & Fišer, R. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
- Prokopenko, J. & Kubr, M. & kolektiv. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional publishing.
- Urban, J. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Citováno 5. listopadu 2021. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/10-kroku-k-vyssimu-vykonu-pracovniku-636605/#>
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.

Seznam zkratk

HR – human resources – lidské zdroje

SERR – společenský evropský referenční rámec

THP – technicko – hospodářský pracovník

XYZ – anonymizovaná organizace, společnost, podnik, firma

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický přístup k tvorbě strategie

Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví

Graf 2: Věk

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 4: Doba působení ve společnosti

Graf 5: Typ současné pozice

Graf 6: Současná pozice

Graf 7: Máte dostatek informací a dalších zdrojů k rozvoji svých podřízených?

Graf 8: Věnujete dostatek času rozvoji svých podřízených?

Graf 9: Jaké překážky Vám případně brání v rozvoji Vašich podřízených?

Graf 10: Co děláte pro svůj rozvoj?

Graf 11: Pokud na rozvoj nemáte čas, co je podle Vás příčinou?

Graf 12: Kdo si myslíte, že zodpovídá za Váš rozvoj?

Graf 13: Co pro Vás znamená rozvoj?

Graf 14: Jaké další aktivity byste v rámci Vašeho rozvoje uvítal/a, které momentálně v nabídce nejsou?

Graf 15: Jakou roli ve Vašem rozvoji zastává Váš nadřízený?

Graf 16: Pokud Váš manažer nehraje v rozvoji žádnou nebo jenom pasivní roli, kdo jiný je pro Váš rozvoj důležitý?

Graf 17: Pokud Váš manažer aktivně přistupuje k Vašemu rozvoji, která aktivita mezi Vámi nejlépe funguje?

Graf 18: Learning world ČR

Graf 19: My learning world

Graf 20: Edunio

Graf 21: P & O stránky

Graf 22: My Growth

Graf 23: Interní univerzita

Graf 24: GLP 2.0 (Global learning portal)

Graf 25: Katalog pro zaměstnance

Graf 26: Jaké další zdroje využíváte pro svůj rozvoj?

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnotící škála pro oblast B (jazykové dovednosti)

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník k rozvoji

Příloha 2: Informovaný souhlas (text)

Příloha 3: Rozhovor

Příloha č. 1 Dotazník k rozvoji

1. Pohlaví
 - Žena
 - Muž
2. Věk
 - Do 30 ti let
 - 31-49 let
 - 50 a více let
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - Základní
 - Vyučen/a
 - Středoškolské s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
4. Doba působení ve společnosti
 - Méně než rok
 - 1-3 let
 - 4-9 let
 - 10 let a více
5. Organizační jednotka (ANONYMIZOVANÁ OTÁZKA)
 - XYZ
6. Typ současné pozice?
 - Netechnická (Logistika, Nákup, P & O, Controlling, Účetnictví, Administrativa aj.)
 - Technická (R & D, Technologie, Výroba, Engineering, Kvalita, IT aj.)
7. Současná pozice:
 - Mám podřízené zaměstnance
 - Nemám podřízené zaměstnance

8. Máte dostatek informací a dalších zdrojů k rozvoji svých podřízených?
- Ano
 - Ne
9. Věnujete dostatek času rozvoji svých podřízených?
- Ano
 - Ne
10. Jaké překážky Vám případně brání v rozvoji Vašich podřízených?
-
11. Co děláte pro svůj rozvoj?
- Jsem v rozvojovém programu (talent/expert program)
 - Mám rozvojový plán, pracuji na něm s nadřízeným
 - Nezajímá mě to
 - Rád/a bych na sobě pracovala, ale manažer mě v tom nepodporuje
 - Rád/a bych na sobě pracoval/a, ale není čas
 - Samostudium (četba, videa aj.)
 - Jiné:
12. Pokud na rozvoj nemáte čas, co je podle Vás příčinou?
- (Můžete vybrat více odpovědí.)
- Konstantní přetěžování celého týmu – nedostatek pracovních kapacit
 - Malá nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit
 - Nepřehledný systém vzdělávání a rozvoje v naší společnosti
 - Špatná vlastní organizace práce (např. prokrastinace, chybějící prioritizace úkolů)
 - Jiné:
13. Kdo si myslíte, že zodpovídá za Váš rozvoj?
- Já + Manažer
 - Já

- Manažer
- P & O oddělení

14. Co pro Vás znamená rozvoj?

(Můžete vybrat více odpovědí.)

- Coaching
- Mentoring
- Job rotation (rotace pracovních pozic)
- Národní/mezinárodní vyslání
- Pravidelné rozhovory s nadřízeným – předávání zpětné vazby
- Účast na projektech anebo akcích mimo hlavní náplň práce
- Účast na školeních (prezenční, online)
- Workshadowing (stínování na pracovišti)
- Jiné:

15. Jaké další aktivity byste v rámci Vašeho rozvoje uvítal/a, které momentálně v nabídce nejsou?

.....

16. Jakou roli ve Vašem rozvoji zastává Váš nadřízený?

- Mám možnost o rozvoji s nadřízeným mluvit, ale bohužel není dostatek času – pracovní vytížení
- Nadřízený aktivně podporuje můj rozvoj – dává zpětnou vazbu, doporučuje rozvojové aktivity apod.
- Nadřízený směřuje můj rozvoj jinam, než chci já
- Není dostatek příležitostí ke konzultaci s vedoucím
- S nadřízeným o rozvoji mluvím, pravidelně mi dává zpětnou vazbu a doporučení k dalším krokům
- S nadřízeným o svém rozvoji mluvím, ale zůstává jako pasivní posluchač
- Umožní mi účastnit se školení
- Žádnou, o rozvoji spolu nemluvíme

- Jiné:
17. Pokud Váš manažer nehraje v rozvoji žádnou nebo jenom pasivní roli, kdo jiný je pro Váš rozvoj důležitý?
(Můžete vybrat více odpovědí.)
- IT (DigiPass, digitalizace)
 - Kolegové z jiných týmů
 - Kolegové z mého týmu
 - P & O/vzdělávací centrum
 - Vyšší management (nadřízený nadřízeného a výše)
 - Jiné:
18. Pokud Váš manažer aktivně přistupuje k Vašemu rozvoji, která aktivita mezi Vámi nejlépe funguje?
(Můžete vybrat více odpovědí.)
- Nominace do různých rozvojových programů/projektů
 - Posílání na vybraná školení
 - Pravidelné kontroly rozvojového plánu
 - Pravidelné předávání zpětné vazby oběma směry
 - Zprostředkování zajímavých kontaktů
19. Které ze vzdělávacích platforem znáte a které využíváte?
- Learning world ČR = katalog externích školení
- My learning world
- Edunio
- P & O stránky
- My Growth
- Interní univerzita
- GLP 2.0 (Global Learning Portal)
- Katalog pro zaměstnance
- Nikdy jsem o tom neslyšel/a
 - Platformu znám

- Slyšel/a jsem, ale nevím, kde to hledat
- Zním a aktivně využívám

20. Jaké další zdroje využíváte pro svůj rozvoj?

.....

Příloha č. 2 Informovaný souhlas

Dobrý den, jmenuji se Lucie Komendová a jsem studentkou třetího ročníku Filozofické fakulty na Univerzitě Palackého v Olomouci. Studuji andragogiku a sociologii. Bakalářská práce, pro niž slouží tento rozhovor je na téma systému vzdělávání v organizaci. Konkrétně mě zajímá systém vzdělávání THP. Tento rozhovor bude nahráván, ale nahrávání je možné kdykoli na Vaši žádost zastavit. Po absolvování rozhovoru bude rozhovor přepsán a anonymizován. V mé práci se v žádném případě nevyskytne Vaše jméno, či jména, která v průběhu rozhovoru zazní. Rozhovor bude využit pro akademické účely a jeho úryvky se mohou objevit v mé bakalářské práci.

Příloha č. 3 Rozhovor

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti XYZ?
2. Na jakém oddělení pracujete?
3. Máte podřízené zaměstnance?
4. Co podle Vás v rámci rozvoje ve společnosti XYZ chybí?
5. Co by podle Vás v rámci rozvoje ocenily technické pozice?
6. Co byste v rámci rozvoje doporučil/a zaměstnancům, kteří mají podřízené?
7. Jak podle Vás zefektivnit informovanost zaměstnanců o možnostech rozvoje?
8. Pokud nemáte na rozvoj čas, co byste pro svůj rozvoj učinil/a, pokud byste ho měl/a?
9. Jak se dá podle Vás řešit konstantní přetěžování zaměstnanců?
10. Jak by podle Vás měl Váš rozvoj vypadat?
11. Jakou vzdělávací platformu nejčastěji využíváte pro svůj rozvoj?
12. Jakou vzdělávací platformu byste chtěl/a využívat, ale nemáte ji k dispozici?

13. Jaký další zdroj nejvíce využíváte pro svůj rozvoj?
14. Překvapilo Vás něco ohledně výsledků dotazníkového šetření?
15. Co by se podle Vás ve spojitosti se vzděláváním v organizaci XYZ mělo změnit?
16. Co byste na vzdělávání v organizaci XYZ pochválil/a?