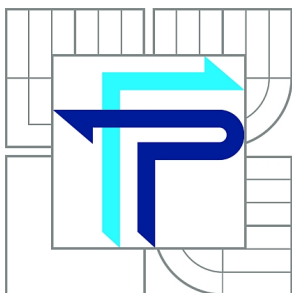


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.

THE PROPOSAL OF EDUCATIONAL SYSTEM OF EMPLOYEES IN ORGANISATION.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KAROLÍNA LUKÁČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lukáčová Karolína, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

v anglickém jazyce:

The Proposal of Educational System of Employees in Organisation.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. Překlad Josef Koubek. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 231 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.01.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání zaměstnanců a analyzuje současný systém vzdělávání v konkrétní organizaci. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou. Následně je popsán proces vzdělávání zaměstnanců v sledované organizaci, který je pak analyzován v třetí části práce. Výsledky této analýzy pak slouží jako základ pro návrhy na zlepšení vzdělávací politiky v organizaci.

Klíčová slova

Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoj, učení se, vzdělávací metody, podnikové vzdělávání.

Abstract

The thesis deals with the education of employees and analyses current educational system in the specific company. In the first part of the thesis we define basic notions and terms we will use in the analysis. In the second part we describe the educational policy and processes applied by the company which are subsequently analyzed in the third part. Outcomes of the analysis serve as the basis for recommendations to improve the educational strategies and policies of the company.

Key words

Human resources, human resources management, training, development, learning, educating methods, corporate training

Bibliografická citace práce

LUKÁČOVÁ, K. *Návrh systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 102 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10.1.2013

.....

Bc. Karolína Lukáčová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za vedení své diplomové práce a dále personálnímu oddělení společnosti XY za veškerý čas, spolupráci a vstřícný přístup při poskytování informací.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Vymezení základních pojmů a přístupů	13
2.2 Lidské zdroje	15
2.2.1 Řízení lidských zdrojů	15
2.2.2 Motivace	17
2.2.2.1 Pracovní motivace	19
2.2.2.2 Motivace k učení	20
2.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců v podniku	21
2.3.1.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	25
2.4 Metody pro sběr údajů	28
2.4.1.1 Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb	29
2.4.2 Plánování vzdělávání – návrh vzdělávacího programu	30
2.4.2.1 Metody vzdělávání	32
2.4.2.2 Styly učení.....	35
2.4.2.3 Lektori.....	37
2.4.3 Realizace vzdělávacího programu	38
2.4.4 Hodnocení programu vzdělávání	40
2.4.4.1 Systém metod hodnocení	41
2.4.4.2 Metody hodnocení efektivnosti vzdělávání	42
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	44
3.1 Metodologie.....	44
3.1.1 Cíl výzkumné části	45
3.1.2 Operacionalizace.....	45
3.1.2.1 Hlavní výzkumná otázka.....	45
3.1.2.2 Dílčí výzkumné otázky.....	45
3.1.3 Metody a techniky sběru dat	46
3.1.3.1 Dotazníkové šetření.....	47

3.1.3.2	Studium dokumentů	47
3.1.3.3	Polostrukturované rozhovory	49
3.1.4	Výzkumný vzorek a postup výzkumu.....	50
3.2	Charakteristika společnosti XY	52
3.2.1	Základní údaje o společnosti.....	53
3.2.2	Vize a mise	53
3.2.3	Předmět činnosti	53
3.2.4	Oddělení ve firmě XY a organizační uspořádání společnosti	54
3.2.5	Personální a organizační struktura zaměstnanců	55
3.2.6	Vzdělávání zaměstnanců organizace XY.....	57
3.3	Vzdělávací projekt a jeho realizace	59
3.3.1	Cíle projektu	59
3.3.2	Průběh projektu.....	60
3.3.3	Programový obsah vzdělávacího projektu	61
3.4	Analýza získaných dat	63
3.4.1	Dílčí výzkumné otázky	65
3.4.1.1	DVO 1	65
3.4.1.2	DVO 2	71
3.4.1.3	DVO 3	76
3.4.1.4	DVO 4.....	77
3.4.2	Hlavní výzkumná otázka	80
4	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROGRAMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	82
4.1	Struktura vzdělávacích kurzů	82
4.2	Začlenění cizích jazyků do vzdělávacích kurzů	83
4.3	Vzdělávání mimo organizaci	83
4.4	Modelové situace s reálným základem	84
4.5	Průběžné opakování probírané látky	84
4.6	Manažerské kurzy i pro juniory a samostatné zaměstnance	85
4.7	Propojení vzdělávacích aktivit a tembuildingu.....	85
4.8	Závěr návrhové části.....	85

ZÁVĚR	86
Seznam použitých zdrojů	88
Seznam obrázků.....	91
Seznam tabulek	91
Seznam grafů.....	91
Seznam příloh.....	92

Úvod

„Vzdělání není pouhým nashromážděním jednotlivých vědomostí, jako těstem není mouka, voda, sůl, kvasnice atd. dohromady naházené.“

Tomáš Garrigue Masaryk

Pojem řízení lidských zdrojů je v dnešní době skloňován ve všech pádech. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším článkem každé činnosti organizace a jejím největším bohatstvím. Týkají se všeho, co souvisí s člověkem v pracovním procesu, jeho získávání, rozmisťování, řízení a vedení jeho výkonu. Jsou to právě lidské zdroje, které dávají organizaci její osobitý charakter.

Řízení lidských zdrojů utváří metody sloužící k propojení vedení lidí a podnikové strategie. Obecně se tedy dá říci, že hlavním cílem úseku řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých pracovníků naplňovat svou předem definovanou strategii a dosáhnout tak svých stanovených cílů.

Podnikové vzdělávání pracovníků je v moderně řízených podnicích jednou z nejvýznamnějších činností úseku řízení lidských zdrojů. Podnik, který chce být konkurenceschopný, musí především pečovat o soustavné vzdělávání svých zaměstnanců, protože ti přímo ovlivňují kvalitu jeho služeb a produktů. Úlohou podniku, respektive úseku lidských zdrojů, je zajistit optimální podmínky pro realizaci vzdělávání a rozvoj pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců se tedy dotýká jak potřeb celého podniku, tak jeho jednotlivých složek a pochopitelně i jednotlivce samotného. Proto je nezbytné vytvořit takové vzdělávací programy, které budou účinně plnit všechny potřeby podniku v nejvyšší možné míře. Role podniku v tomto procesu musí tedy soustavně směřovat k budování optimálního prostředí pro vzdělávání, čímž není myšlena pouze otázka místa a času, ale i otázka celkového zaměření vzdělávání, volba odpovídajících formy vzdělávání, výběr efektivní metodiky apod.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavních oblasti, na část teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části, která je složena ze tří kapitol, se práce zaměřuje nejdříve na objasnění základních pojmů, které s řízením lidských zdrojů a vzděláváním zaměstnanců úzce souvisejí. Mnohé z uvedených pojmů se v práci opakovaně vyskytují, znalost jejich významu je tedy nezbytná k pochopení probíraných témat. Ve druhé kapitole je zpracována problematika lidských zdrojů a motivace. Třetí kapitola diplomové práce se již přímo zabývá vzděláváním dospělých. Je zde objasněna důležitost motivace účastníků, která se v důsledku projevuje pozitivním vztahem zaměstnanců ke vzdělávání a k ochotě stále se učit a rozvíjet. Dále se práce zaměřuje na důležitost správného posouzení účastníků vzdělávací akce z hlediska preference jejich stylů učení. Každý člověk má rozdílné potřeby a nároky, v procesu vzdělávání to platí dvojnásob. Neméně důležitá je i volba vhodných metod vzdělávání, které určují kostru vzdělávacího programu. Celý cyklus vzdělávání je objasněn v závěru teoretické části, kde jsou rozepsány jednotlivé fáze při tvorbě vzdělávacího programu.

Po teoretické části následuje část praktická, která je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole je popsána metodologie k analýze, ve druhé a třetí kapitole autorka popisuje konkrétní organizaci a jeho vzdělávací program, čtvrtá kapitola je analytická, kde pomocí studia dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery autorka zkoumá spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním a zejména efektivitu současného systému vzdělávání v podniku. Na základě zjištěných informací jsou v poslední kapitole navržena doporučení, která by v případě realizace měla vést k zefektivnění vzdělávacího programu v této organizaci.

1 Cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce zjistit, zda uskutečněný vzdělávací program v organizaci XY pozitivně ovlivnil pracovní výkon zaměstnanců a v návaznosti na toto zjištění navrhnout případná opatření pro zlepšení situace.

Dílčí cíle jsou vnímány následujícím způsobem:

- Teoreticky vymezit řízení lidských zdrojů a problematiku vzdělávání zaměstnanců.
- Provést analýzu efektivity vzdělávacího projektu.
- Identifikovat případné nedostatky vzdělávacího projektu.
- Navrhnout doporučení pro zvýšení efektivity vzdělávacího projektu.

Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěna spokojenost účastníků vzdělávacího projektu a jejich preferencí v oblasti vzdělávání v organizaci. Následně bude provedena analýza různých dokumentů, které se týkají všech účastníků dotazníkového šetření a mají souvislost s jejich podnikovým vzděláváním. Metodou polostrukturovaných rozhovorů s manažery společnosti, kteří se zúčastnili vzdělávacího projektu, pak budeme moci zjistit jejich názory na vzdělávání v této organizaci.

Na základě provedené analýzy bude vyhodnoceno, zda je vzdělávací projekt vnímán jako efektivní, a budou vyhodnoceny přínosy pro společnost XY. Poslední částí diplomové práce budou vlastní návrhy pro zlepšení vzdělávacího projektu.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Vymezení základních pojmů a přístupů

Na začátku této práce bude uvedena základní terminologie k danému tématu. Jelikož se diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání, je na místě objasnit a definovat základní pojmy a přístupy, které se budou v práci dále objevovat.

Vzdělávání – popisuje Palán (2002, str. 237) jako „*proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů*“.

Učení se – je podle Hroníka (2007) proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Říká, že se učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Jedná se o změnu v chování a to především vlivem praxe nebo získaných zkušeností (Armstrong, 2002)

Rozvoj - definuje (Hroník, 2007, str. 31) jako „*dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)*“. Armstrongem (2002) a Palán (2002) pak vnímají rozvoj v rámci podnikového vzdělávání jako změnu ze současného stavu znalostí ke stavu budoucímu, kde se uplatňuje vyšší schopnost dovedností, znalostí a schopností. Palán dále chápe rozvoj jako investici do budoucnosti, což přispívá k realizaci zaměstnance. Koubek (2007, s. 142) popisuje rozvoj jako „*získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka ve firmě*“.

Kvalifikace - Tureckiová (2004) definuje kvalifikaci jako soubor znalostí a dovedností, který je zprostředkovaný školským systémem a následně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání, přičemž je doplňovaný osobní i profesní zkušeností všech jednotlivců.

Z toho důvodu je vhodné objasnit pojmy znalosti a dovednosti.

Znalosti - jsou podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) souhrnem teoretických poznatků, představ a pojmů získaným učením, praktickou činností a zkušenostmi. V podnicích se

znalosti nalézají v dokumentech, hlavně však v činnostech, podnikových procesech, praktikách a normách.

Dovednosti - představují způsobilost a dispozice člověka umožňující konat určité činnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011). Uvažujeme-li o pracovních dovednostech, máme na mysli efektivní a kreativní vykonávání požadovaných pracovních úkonů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky.

Další pojmy, které jsou v této práci hojně používány, je školení a trénink.

Školení - definují Milkovich a Boudroeu (1993, s. 484) jako „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými.*“

Trénink – je pak chápán jako „*způsob vzdělávání umožňující osvojení dovedností (intelektových, motorických, senzomotorických) až do úrovně žádoucích návyků a adekvátních postojů. Jde tedy o praktickou přípravu, výcvik ke schopnosti zvládnout určitou pracovní roli (pracovní činnost)*“ Palán (2002, s. 229).

Jako poslední je zde uvedena skupina pojmů, které budu v této práci považovat za synonyma.

Podnik / firma / organizace / společnost / podnik – budou vnímány dle definice Tureckiové (2004) jako systémy, které se vyznačují určitou vnitřní strukturou a vyznačují se vztahy mezi jednotlivými prvky struktury, tedy lidmi nebo skupinami lidí na straně jedné a věcnými nebo technickými faktory na straně druhé.

2.2 Lidské zdroje

Jak uvádí Koubek (2007), existence podniku nebo jiné organizace je závislá na tom, jak se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Vodák s Kucharčíkovou (2011) využívání těchto zdrojů označují jako hlavní úkol podnikového řízení.

„Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 29)

Podle Armstronga (2007) tvoří lidské zdroje nepostradatelnou, nejdůležitější oblast celého podnikového řízení, jelikož uvádějí do pohybu ostatní zdroje v organizaci. Cíle žádné organizace nemohou být naplňovány bez lidského faktoru. To je důvodem, proč se pro podniky stávají lidské zdroje prioritou a organizace považují své zaměstnance za jistý prvek konkurenceschopnosti a úspěchu.

2.2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako *„Strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“*

Podle Koubka (2007) je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů důraz na výkonnost a neustále zlepšování se podniku a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Jak dále Koubek (2007) uvádí, mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- Zařazování správných lidí na správná pracovní místa, tedy tvorba souladu mezi počtem strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku, a dále snaha o to, aby byli pracovníci neustále připraveni měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil, zejména využití fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.

- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů mohou být podle Armstronga (2002) zabezpečovány bez rozdílu jak liniovými manažery, tak personalisty.

Mezi tyto aktivity řízení lidských zdrojů Armstrong (2002) řadí:

1. *Organizace*

- podoba organizace – organizace slouží všem činnostem, které jsou potřeba, a seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci.
- vytváření pracovních úkolů, míst a rolí – rozhodování o obsahu práce odpovědnosti, aby vnitřní motivace a spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací byla maximální.
- rozvoj organizace – zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptability na změny pomocí stimulace, plánování a realizování programů.

2. *Zaměstnanecké vztahy*

- vytváření psychologické smlouvy, klimatu důvěry a zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů.

3. *Řízení znalostí*

- předávání znalostí, aby se mohly zlepšovat a zintenzivňovat procesy učení, čímž se zlepšuje výkon organizace.

4. *Zabezpečování lidských zdrojů*

- plánování lidských zdrojů – odhady potřeb pracovníků v budoucnosti z hlediska počtu, schopností a dovedností.
- získávání a výběr – zabezpečování potřebného počtu a struktury pracovníků.

5. *Řízení pracovního výkonu*

- hodnocení a zlepšování pracovního výkonu, dosahování lepších výsledků jednotlivců, týmu a celé organizace v rámci dohodnutých cílů a požadavků.

6. *Rozvoj lidských zdrojů*

- celoorganizační a individuální vzdělávání – rozvoj schopností pracovníků, využití jejich potenciálu, systematický proces rozvoje vzdělávání.
- rozvoj manažerů – rozvoj a zvyšování schopností manažerů pomáhá k naplňování cílů organizace.
- řízení kariéry - podpora, rozvíjení a plánování kariéry lidí, kteří mají pro organizaci potenciál.

7. *Řízení odměňování*

- systémy odměňování – vytváření spravedlivých, srozumitelných a průhledných mzdových struktur.
- zásluhové odměny – finanční odměňování zaměstnanců podle jejich schopností, úsilí a přínosů pro organizaci.
- nepeněžní odměny – příležitost zaměstnanců pocítit úspěch, uznání, vyšší odpovědnost a pravomoci, příležitost k profesnímu růstu.

8. *Pracovní vztahy*

- kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování vztahů s odbory.
- zapojování a participace pracovníků – radit se zaměstnanci o věcech společného zájmu, naslouchat a poskytovat jim informace.
- komunikace – předávání informací zaměstnancům (Armstrong, 2002).

2.2.2 Motivace

Chceme-li ovlivňovat jednání druhých, v podstatě se snažíme působit na jejich motivaci. Slovo motivace je poměrně často užíváno, ale ne vždy zcela ve správném významu.

Pokud chceme ovlivňovat jednání druhých, musíme se snažit působit na jejich vlastní motivaci. Slovo motivace je často užíváno v běžném životě, ne vždy však ve správném

významu. Velice často se zaměřují pojmy motivace a stimulace, proto si nejdříve tyto základní pojmy objasníme.

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 241).

Autoři Bedrnová a Nový (2002, str. 243) pak vnímají stimulaci jako *„vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*

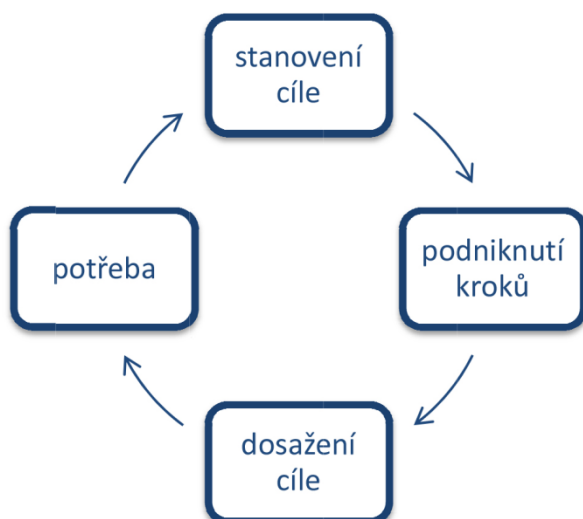
Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“

Jiří Plamínek (2007) ve své knize uvádí základní pravidla a principy motivace a velice srozumitelně dokládá rozdíly mezi motivací a stimulací. Ráda bych se tedy s Vámi podělila o jeho poznatky.

„V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v

člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka (Plamínek, 2007, str. 14).

Proces motivace můžeme znázornit tak, jak je uvedeno na Obrázku 1.



Obrázek 1 - Proces motivace

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002, s. 160

2.2.2.1 Pracovní motivace

Pracovní motivací podle Michaely Tureckiové (2004) rozumíme vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat vycházející z určitých vnitřních pohnutek (motivů). Při studiu motivace zkoumáme zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a dále pak zjišťujeme, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska můžeme motivy dělit na přímé (vnitřní) a nepřímé (vnější):

- **Přímé motivy** jsou takové, kdy je práce sama o sobě zdrojem uspokojení. Může to být např. touha po moci, seberealizaci či potřeba kontaktu s dalšími lidmi.
- Jako **nepřímé motivy** označujeme takové, kdy je práce prostředkem uspokojování jiných potřeb. Hlavním nepřímým motivem je mzda, dále to může být potřeba jistoty, potřeba uplatnění se, potvrzení vlastní důležitosti apod.

Mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci (nástroje motivování pracovníků) Tureckiová (2004) řadí zejména:

- Náplň práce a dohodu na výkonových cílech - řadí se sem obohacování a rozšiřování obsahu práce v souladu se schopnostmi a dovednostmi zaměstnance.
- Zapojování pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu - např. možnost se zapojit do projektu od fáze přípravy a formulace cílů až po jeho realizaci, zhodnocení a odměnění splnění cílů.
- Delegování pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon, případně za výkon celého týmu na pracovníky.
- Efektivní komunikaci manažerů s pracovníky a systém zpětné vazby.
- Informovanost o dění ve firmě, poskytování informací potřebných pro pracovní výkon – sdílené informace vyvolávají u zaměstnanců pocit důležitosti a jistoty, že s nimi firma počítá.
- Nastolení vztahů podporujících firemní kulturu.
- Možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě.
- Spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu.
- Sociální politika podniku.
- Způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, jenž zakládá styl vedení lidí ve firmě (Tureckiová, 2004).

2.2.2.2 Motivace k učení

Každá organizace by se v první řadě měla snažit o neustálý rozvoj a trvale vysokou úroveň výkonu pracovníků (Kocianová, 2004, dále též Lukáčová, 2008). Znamená to věnovat zvýšenou pozornost motivování lidí vhodnými způsoby. Nástroje takové stimulace mohou být různé, např. peníze, postavení, zaměstnanecké výhody a další formy odměn.

Ve vzdělávacím procesu je významným prvkem motivace zaměstnanců k učení. Pokud se vedení se zaměstnanci dohodne na určitém postupu a cílech vzdělávání, měla by v neposlední fázi přihlídnout i k motivaci těchto pracovníků k učení (Lukáčová, 2008).

Výsledný stupeň vzdělání ve velké míře ovlivňuje motivaci k učení, tedy ochota přijímat nové znalosti, myšlenky, schopnosti a dovednosti (Kocianová, 2004, dále též

Lukáčová, 2008). Jestliže má být proces vzdělávání pracovníků úspěšný, je nutné vhodně motivovat a stimulovat účastníky vzdělávacích programů. Základním pravidlem pro úspěšnou motivaci je především dosažení shody názorů mezi objektem motivace (zaměstnancem) a subjektem (manažerem).

Jako dále poukazuje Jiří Plamínek (2002), v moderním pojetí je velký důraz kladen na ztotožnění zaměstnance s kulturou firmy. Vedení firmy se musí starat o rozvoj myšlení a hodnot, které vedou k motivaci a sounáležitosti zaměstnanců s podnikem. Ke zlepšení a zkvalitnění podnikové kultury patří i nabídka vzdělávacích programů pro zaměstnance. Vedení firmy si uvědomuje důležitost vzdělávání pracovníků, jako motivy pro investice do takových programů patří zejména vědomí, že:

- vzdělávání zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků, a to především v nižším managementu
- vzdělávání napomáhá lepšímu zvládání změn, které jsou na dynamicky se rozvíjejícím trhu nutné
- vzdělávání zvyšuje konkurenční schopnost firmy
- vzdělávání podporuje růst motivace zaměstnanců podniku (Plamínek 2002, dále též Lukáčová 2008)

Pokud mají zaměstnanci dostatečně vysokou míru motivace ke vzdělávání, výsledek se projevuje v pozitivním vztahu zaměstnanců ke vzdělávání a k ochotě dále se učit a rozvíjet. Při tvorbě motivačního programu ke vzdělávání je podle Renaty Kocianové (2004) zapotřebí mít na paměti, že nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera. Proto pokud podnik realizuje vzdělávací program, je vhodné zajistit společnou účast manažerů a řadových pracovníků. Vedení firmy by mělo s dostatečným předstihem informovat účastníky o cílech výukového programu a v jeho průběhu komunikovat se zaměstnanci o vývoji a plnění cílů (Lukáčová, 2008).

2.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců v podniku

Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. (Koubek, 2007).

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové

podnikové strategie (Vodák a Kucharčíková, 2011). Krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání podnik pocítí, je-li vzdělávání úzce propojeno s jeho posláním, vizí a strategií a je-li zajišťováno profesionálním způsobem. Všechny aktivity v podniku by měly směřovat k naplnění poslání a vize jeho majitelů. Z toho je pak možné odvodit cíle jednotlivých částí podniku až po týmy a jednotlivce.

Jak dále Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je tedy příprava zaměstnanců podniku za účelem zvýšení jejich schopnosti efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší i konkurenceschopnost a prosperita podniku a budou efektivněji naplňovány strategické cíle podniku.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší podle Koubka (2007) mnoho výhod, a to jak pro zaměstnance, tak pro samotný podnik. Jsou to například:

- Soustavně dodává podniku náležitě odborně připravené pracovníky.
- Umožňuje průběžné formování jejich pracovních schopností dle specifických potřeb podniku.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků.
- Výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce, kvalitu výrobků i služeb.
- Patří k nejefektivnějším formám identifikace vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil.
- Náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Umožňuje lépe eliminovat dopad ztrát pracovní doby souvisejících se vzděláváním pomocí organizačních opatření.
- Zkušenost z předchozích cyklů jsou brány v úvahu v cyklu následujícím, čímž umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů.
- V závěrečné fázi hodnocení pracovníků usnadňuje hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Zvyšuje motivaci pracovníků a zlepšuje jejich vztah k podniku.
- Pomocí zvyšování atraktivity podniku na trhu práce usnadňuje získávání pracovníků.

- Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců podniku.
- Zvyšováním kvality a tržní ceny individuální pracovní síly, čímž zlepšuje její potenciální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce.
- Urychluje personální i sociální rozvoj pracovníků a zvyšuje jejich šance na funkční či platový postup.
- Napomáhá zlepšování pracovních i mezilidských vztahů. (Koubek, 2007).

Systém firemního vzdělávání je tedy neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 2007). Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci), iniciující vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizující stránku.

S výše uvedenými poznatky souhlasí i Bartoňková (2010), která říká, že hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Systém podnikového vzdělávání je založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu (Armstrong 2002, s. 496):

- Definování potřeb vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání.
- Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání.
- Monitorování a vyhodnocování vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.



Obrázek 2 - Vzdělávací cyklus

Zdroj: Upraveno podle ARMSTRONG, M. Personální management. 1999, s. 296

Výše uvedené čtyři fáze najdeme u mnoha autorů publikací zabývajících se otázkou vzdělávání zaměstnanců (např. Koubek, 2007 nebo Armstrong, 1999) a v mnoha firmách je tento cyklus vzdělávání reálně aplikován.

Dvořáková (2007) má za to, že ačkoliv se jedná o cyklus na sebe navazujících fází, každá z těchto fází se v daném systému vyskytuje i jako do jisté míry samostatný dílčí proces, který se s ostatními částmi cyklu neustále prolíná a doplňuje, fáze cyklu tedy společně přinášejí synergický efekt. Viz. Obrázek 3.



Obrázek 3 - Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 2007, s. 289

2.3.1.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

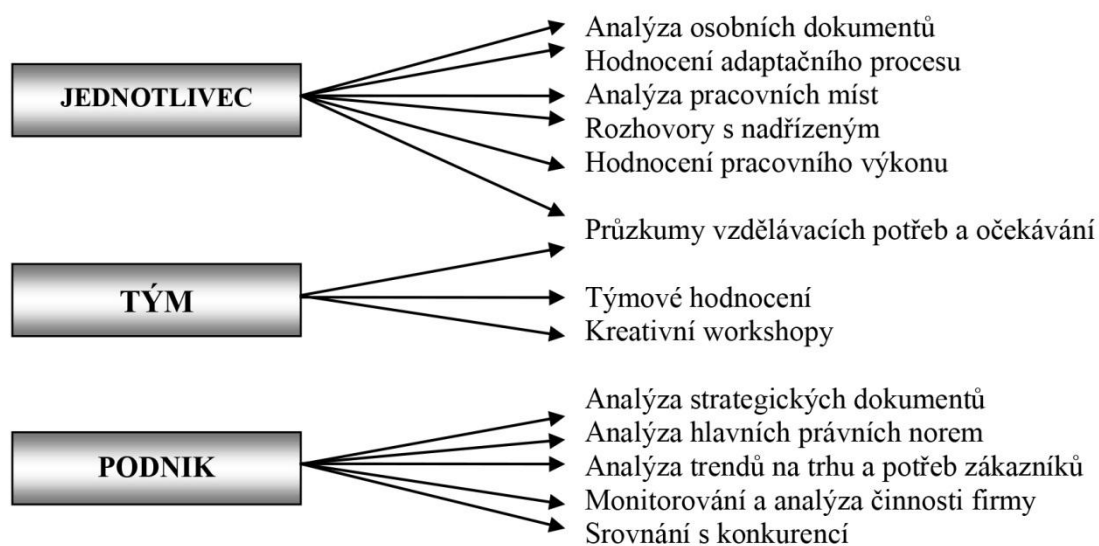
Potřebu vzdělávání zaměstnanců firma pocítuje ve chvíli, kdy si uvědomí mezeru,

kterou je třeba a současně možné překonat. Prvním krokem systematického vzdělávání zaměstnanců je snaha o rozpoznání nepoměru mezi dvěma hodnotami. Mezi kvalifikací zaměstnanců (vč. jeho znalostí, zkušeností, dovedností) a požadavky pracovního místa na kvalifikaci a vzdělání zaměstnance (Dvořáková, 2007).

Josef Koubek (2007) poukazuje na fakt, že kvalifikaci a vzdělání bohužel dovedeme měřit a posuzovat jen omezenými způsoby jako je délka praxe v souvislosti s dosaženým vzděláním apod., což je zcela nedostatečným měřítkem v porovnání s osobitostí zaměstnance, jeho pracovním nasazením, talentem, vlastnostmi, postoji a celkovým nasazením pro danou práci. To je tedy důvodem, proč pro je identifikace vzdělávacích potřeb založena pouze na expertních odhadech a aproximativních propočtech.

Co se týče již praktických metod, které mohou být ve firmě používány pro identifikaci disproporcí mezi aktuálním stavem a stavem žádoucím, různí autoři uvádění různě seskupené údaje, které pro analýzu potřebujeme.

V knize Řízení a rozvoj lidí ve firmách od Tureckiové (2004) jsou údaje ve třech úrovních viz. Obrázek 4. První údaje, které podnik musí získat, jsou údaje na úrovni jednotlivce, druhou úroveň údaje týmů a třetí úroveň firemní údaje. Pro každou z uvedených úrovní Tureckiová uvádí používané metody zjišťování vzdělávacích potřeb.



Obrázek 4 - Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004, s. 101.

Mírně pozměněné uskupení potřebných údajů pro kvalitní analýzu uvádí ve své knize Koubek (2007). S Tureckiovou (2004) se shoduje v úrovni jednotlivce a v úrovni podniku či organizace, avšak neuvádí potřebnost údajů na úrovni týmu, ale předkládá důležitost sběru údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a činností. Mezi takové patří popisy pracovních míst i se specifikacemi požadavků na tato místa, dále pak informace o stylu vedení nebo kultuře pracovních vztahů apod.

Pro úplnost zde uvedu ještě jednu skupinu údajů podle Dvořákové (2007), která doporučuje kromě výše uvedených skupin údajů zjistit i údaje o okolí podniku jako je

profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů či dosavadní zkušenosti se získáváním zaměstnanců.

Podobně se na problematiku dívá i Koubek (2007), který poukazuje na důležitost znát profesně kvalifikační strukturu lidských zdrojů a vývojové tendence na území, ze kterého daný podnik využívá lidský kapitál pro naplňování svých cílů. Pokud by se ukázalo, že např. přijímání nových pracovních sil by pro podnik bylo velkým problémem, musí i tuto skutečnost zohlednit v analýze.

Zuzana Dvořáková (2007) ve své knize dále doporučuje následující postup pro samotnou analýzu:

1. **Integrovat identifikaci potřeb do plánování.** Pokud má podnik více organizačních jednotek, pak je velice pravděpodobné, že potřeby vzdělávání první jednotky se budou alespoň částečně zobrazovat v potřebách druhých jednotek.
2. **Předvídat problémy a nedostatky.** Týká se například uvážením nabídky pracovních sil na daném trhu v okolí firmy.
3. **Vyvinout techniky sledování.** Vhodný monitorovací systém může podniku pomoci se hledat skryté vzdělávací potřeby. Takovým monitorovacím systémem mohou být různé druhy dotazování např. u hodnotícího pohovoru nebo monitorování výsledků porad a diskuzí, kde se řeší aktuální pracovní problémy.
4. **Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy.** Monitorování nám odhaluje pouze aktuální problémy a situace k řešení, při následné analýze se musíme vyvarovat nesprávným předsudkům.
5. **Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání.** Potřeba vzdělávání se může přímo týkat jen jedné úrovně, například jednotlivých zaměstnanců, což však může úzce souviset i s dalšími úrovněmi. Pokud tedy podnik nepřijme komplexní opatření pro celou firmu, vyškolení jen několika zaměstnanců podnik nemusí posunout tak, jak je zapotřebí.
6. **Vytvořit realizační plán.** Pokud je potřeba vzdělávání na nižších úrovních (jednotlivci, zaměstnanci), kompetentní osoba přijme opatření a zadá podnět k budování realizačního plánu. Pokud se potřeba vzdělávání týká vyšší úrovně, například celého podniku, může vedoucí zaměstnanec poskytnout doporučení top managementu, který o případném realizačním plánu rozhodne (Dvořáková, 2007).

2.4 Metody pro sběr údajů

Shromažďování údajů, které nám mohou pomoci při identifikaci vzdělávacích potřeb, je nezbytným krokem, který musíme provést. Je mnoho metod, které pro sběr údajů můžeme použít, mezi ty nejzákladnější patří například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze, analýza dokumentů, dotazníky či pozorování. Abychom dospěli k celkové identifikaci potřeb podnikového vzdělávání, lze použít jednu nebo více metod (Koubek, 2007).

Interview (osobní dotazování, strukturovaný rozhovor, skupinové diskuze)

Rozhovor je nutné předem si připravit, tazatel musí zvolit vhodný čas i vhodné místo - jen tehdy lze dotazování přesně zacílit a odkrýt podstatné rysy samotného interview, jeho vývoj a dosahování předem určených cílů. Strukturované rozhovory ukazují nejen na připravenost tazatele, odhalují i jeho dovednosti jako umění naslouchat a reagovat na vývoj rozhovoru. Osobní dotazování je však časově náročné a náročnější je i následná kvantifikace výsledků, jelikož odpovědi respondentů jsou různorodé a je nutné je roztřídit. Skupinová diskuze může být založena na strukturovaných rozhovorech jednotlivců, které umožňují na místě syntézu získaných údajů.

Analýza dokumentů. Výběr odpovídajících dokumentů nám poskytuje značné množství informací v relativně krátkém čase. Získané informace jsou objektivní, avšak hrozí riziko nepřesnosti či zastarání informací.

Dotazník je založen na seskupení různých typů otázek, které jsou respondentovi předkládány písemnou či elektronickou formou. V případě dotazníku je nutné si promyslet cíl šetření, vhodné otázky a zvážit návratnost. Výhodou použití dotazníkového šetření je možnost statistického zpracování i v případě velkého množství dotazovaných, dále časová a finanční nenáročnost (např. za předpokladu využití emailové korespondence). Nevýhodou je odstup mezi tazatelem a respondenty a ztížená možnost zpětné vazby.

Pozorování může při identifikaci potřeb vzdělávání sloužit jako doplňková metoda, musí však být respektována etická pravidla. Pozorování je časově náročné, pozorovaný by měl být předem informován, což může změnit jeho chování a metoda je tak značně subjektivní (tzv. haló efekt).

Abychom dosáhli kvalitních výsledků při identifikaci vzdělávacích potřeb, je nutné využít více technik sběru informací a dat a jednotlivé metody spolu kombinovat. Jedině tak může být identifikace efektivní.

2.4.1.1 Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb patří k nejdůležitějším bodům projektování vzdělávacích aktivit. Někteří autoři se v této souvislosti zabývají vymezením jakýchsi silných a slabých stránek při identifikaci vzdělávacích potřeb. Bartoňková (2010) je popisuje následovně:

Silné stránky

- Při dobře provedené analýze lze do značných podrobností odhadnout rozsah potřeb podniku v oblasti dalšího vzdělávání.
- Lze vymezit cílové skupiny, kterých se potřeba vzdělávání týká.
- Lze navrhnout zcela konkrétně obsah a formy dalšího vzdělávání.
- Na základě znalosti celé problematiky je možné doporučit optimální realizační organizaci či lektora.
- Hypoteticky je možné odhadnout efektivnost vynaloženého času na vzdělávání.

Slabá místa:

- Jistá neochota zejména top managementu uznat potřeby vzdělávání této skupiny, pokud u ní byla potřeba zjištěna.
- Obecná neochota k dalšímu vzdělávání vyplývající především z nedobrých zkušeností v tomto směru.
- Jistá konzervativnost a neochota přijímat něco nového.
- Jistý prvek nedůvěry k mimopodnikovým vzdělávacím zařízením (outsourcing).
- Jestliže není k dispozici dostatek podkladů, není možné odhadnout skutečné vzdělávací potřeby organizace.

V praxi se setkáváme s tím, že při analýze vzdělávacích potřeb může docházet k chybám, kterých se organizátoři často dopouštějí. Mezi nejzávažnější chyby podle Krajcarové (2004) patří například:

- Chyby při rozlišení mezi přáními a potřebami pracovníků.
- Nekritické přijímání toho, co manažeři prohlašují za potřeby.

- Chyby při určování závislosti mezi potřebami a cíly organizace.
- Předpoklad, že všechny oblasti lze řešit tréninkem.
- Chyby při rozpoznání priorit tréninkových opatření.
- Tendence hodnotit spíše minulé než budoucí potřeby.
- Neschopnost prosadit systémová opatření vyplývající z analýzy.

A co by tedy mělo být cílem analýzy vzdělávacích potřeb? Podle Dvořákové (2007) je to nalezení odpovědi na dvě klíčové otázky:

1. Kdo by měl být vzděláván?
2. V čem by měl být vzděláván?

Výsledkem identifikace potřeby vzdělávání v podniku je tedy určit pro jaké skupiny zaměstnanců má být vzdělávání plánováno a v jakých okruzích se mají zaměstnanci vzdělávat.

2.4.2 Plánování vzdělávání – návrh vzdělávacího programu

Druhou fází vzdělávacího cyklu, která přímo navazuje na identifikaci potřeby vzdělávání, je návrh vzdělávacího programu. Tím máme na mysli konkrétní plán, podle kterého se vzdělávání bude uskutečňovat.

Návrh vzdělávacího programu má několik fází, Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí tři základní fáze:

1. Přípravná fáze – zjišťování nedostatků posuzováním současné a požadované pracovní výkonnosti, na což navazuje stanovení cílů, specifikace potřeb a analýza účastníků.
2. Realizační fáze – zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a výstupy ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Důležité v této fázi je zvolení vhodných technik vzdělávání.
3. Fáze zdokonalování – hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům, hledání možných zlepšení vzdělávacího procesu, organizační zajištění vzdělávací akce (stravování, ubytování, doprava), zjišťování vhodnosti vybraných lektorů apod.

S výše uvedeným rozdělením na jednotlivé fáze souhlasí ve své knize Vzdělávání a rozvoj manažerů i Prokopenko a Kubr (1996) a současně doplňují, že při optimalizaci vzdělávacího procesu musíme brát v úvahu dvě věci:

- a) Účinnost (effectiveness) vzdělávání a
- b) Efektivnost (efficiency) vzdělávání.

Účinnost vzdělávací akce je založena na skutečnosti, jestli dosahujeme stanovených cílů a můžeme uplatnit získané dovednosti v pracovním procesu. Efektivnost se pak týká vynaložených nákladů a času na předání poznatků.

V procesu plánování je zapotřebí si položit několik otázek, na které si musíme odpovědět. Zcela jednoduše otázky pokládá například Koubek (2007), a to následovně:

Jaké školení bude zabezpečeno?

(Co bude obsahem, jaký je cíl vzdělávací akce)

Komu bude vzdělávací akce poskytována?

(Jednotlivci, týmy nebo celý podnik)

Jakým způsobem?

(Viz. metody vzdělávání v kapitole 2.3.2.1, jaké didaktické pomůcky a učební texty budou potřeba)

Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?

(interní zdroje, popř. jaká bude nejvhodnější instituce poskytující vzdělávací akci)

Kdy se vzdělávací program uskuteční?

(Termín, časový horizont)

Kde bude vzdělávání probíhat?

(Místo konání, stravování, dopravy aj.)

Za jakou cenu?

(Kolik bude stát vzdělávací akce, jaké budou další náklady spojené se vzdělávací akcí)

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?

(Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit, zjišťování účinnosti vzdělávací akce)

První bod, kterým je obsah a cíl vzdělávací akce, by nám měl být jasný již po fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Stejně tak i bod druhý, tedy pro koho je vzdělávání plánováno, nám vzejde z úvodní fáze vzdělávacího cyklu. Konečné rozhodnutí, pro koho bude vzdělávací program plánován, je závislé na rozhodnutí kompetentních pracovníků.

Důležitým rozhodnutím při plánování vzdělávacího procesu je volba vhodných technik, které budou při vzdělávání používány, a jejich případných kombinací.

2.4.2.1 Metody vzdělávání

Výběr vhodných metod vzdělávání je podle Koubka (2007) jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávacího programu. Tento výběr by měl korespondovat s cíli vzdělávání a měl by upřednostnit ty metody, které jsou nejbližší preferencím skupiny účastníků. Určité metody bude vhodné použít při školení řadových zaměstnanců, jiné pro školení vyšších manažerských funkcí, specialistů a řídicích pracovníků.

Josef Koubek (2007) obecně rozděluje metody vzdělávání do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce na konkrétním pracovním místě (tzv. metody „on the job“)
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už vykonávané na půdě podniku nebo mimo něj (tzv. metody „off the job“)

Níže uvedené metody jsou jen zlomovým výčtem všech existujících vzdělávacích metod tak, jak je popisují autoři zabývající se problematikou vzdělávání ve svých knihách. Autorka při výčtu používaných metod čerpala z Koubka (2007) a Dvořákové (2007).

Ke vzdělávání na pracovišti můžeme použít například některé z následujících metod:

- **Instruktaž při výkonu práce** je nejčastější metodou vzdělávání na pracovišti. Spočívá v demonstrování pracovního postupu, který předvádí zkušený či přímo

nadřízený pracovník tak, aby nově přijatý, nezaškolený či méně zkušený spolupracovník názorně viděl a pochopil daný pracovní postup. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník si může právě nabyté informace okamžitě vyzkoušet v praxi, nevýhodou může být pochopení jen části celku, proto je této metody často užíváno pro jednodušší pracovní postupy.

- **Asistování** je také často využívanou metodou pro školení zaměstnanců. Vzdělávaný zaměstnanec je na určitý čas přiřazen po bok nadřízeného či zkušenějšího zaměstnance, aby mu pomáhal s plněním jeho pracovních úkolů. Postupem času, jak získává asistent více zkušeností, je mu poskytována větší samostatnost a zodpovědnost za pracovní úkoly, až může přejít k čistě samostatnému fungování. Tento proces vzdělávání může být v dlouhém časovém horizontu, vždy záleží na zadavateli vzdělávání, kolik času na osamostatnění vzdělávaných zaměstnanců má k dispozici.
- **Koučování** představuje spíše dlouhodobou formu vzdělávání. Jedná se o vztah dvou lidí, kdy jeden z nich má pozici kouče či lektora (většinou jím bývá nadřízený či zkušenější spolupracovník) a druhá osoba je v pozici příjemce vzdělání. Výhodou koučování je fakt, že kouč během procesu vzdělávání pozoruje pracovníka a radí mu, jak práci co nejlépe vykonávat. Pracovník tak dostává průběžné hodnocení svých výkonů a může se lépe zaměřit na odstraňování svých nedostatků.
- **Mentoring** je podobně jako koučink založen na vztahu dvou lidí, avšak s tím rozdílem, že svého lektora si pracovník vybírá sám. Ten je mu vzorem a rádcem při zvládání pracovních postupů, stimuluje ho k vyšším výkonům a pomáhá mu i v jeho kariéře.
- **Konzultování** je metodou podnikového vzdělávání, kdy pracovník sděluje své náměty a připomínky nadřízenému, který s ním jednotlivé případy probírá a tím zajišťuje zpětnou vazbu. Konzultant si tak upevňuje své dovednosti v oblasti personálního řízení. Nevýhodou této metody je větší náročnost na čas a ochota komunikovat ze strany nadřízeného.
- **Rotace práce** (tzv. cross training) spočívá ve vytvoření jakéhosi kolečka pracovních míst, kterými si pracovník musí projít. Tato metoda je velmi rozšířená ve všech stupních podniků, od malých až po ty velké, školenými

osobami bývají řídící pracovníci. Jednotlivec si tak uvědomí návaznosti pracovních úkonů, které jsou ve firmě potřeba, jejich časovou i fyzickou náročnost. Lépe tak dokáže pochopit své podřízené a lépe porozumí jejich případným problémům.

Mezi metody používané mimo pracoviště lze zařadit:

- **Přednáška**, někdy též spojená s diskuzí, je velmi častou metodou vzdělávání. Přednášející poskytuje své znalosti účastníkům semináře, aby však byla přednáška účinná, musí být dobře zorganizována a zvládnuta. Přednášející musí umět zaujmout a vtáhnout skupinu do dané problematiky tak, aby si jednotlivci odnesli co největší možné množství informací a pocitu poznání.
- **Případové studie** jsou v této době velmi oblíbenou a rozšířenou metodou vzdělávání. Jedná se o navození fiktivní či v minulosti již uskutečněné situace a rozebrání příčin a důsledků chování v takové situaci. Součástí této metody může být hraní rolí či simulace, workshop (řešení v týmu či skupině) či brainstorming (navrhování různých variant řešení problému). Všechny tyto metody mají nespornou výhodu v praktickém procvičení teoretických znalostí. Účastník si může ověřit, zda by v dané situaci obstál, jak by ji řešil on a jak ostatní. Případové studie pomáhají k rozvíjení analytického myšlení a současně testují schopnost účastníka vyřešení určitého problému.
- **Brainstorming** je určitou variantou případových studií, hlavním smyslem brainstormingu je nalezení nových nápadů. Skupina lidí je postavena před určité téma a vzájemně se doplňují v nápadech a názorech, aniž by byli nuceni nápady obhajovat či domýšlet do konce. Výhodou této metody jsou nové přístupy k řešení problémů, podporuje kreativní myšlení účastníků.
- **Manažerské hry** nutí účastníky provádět rozhodnutí pod tlakem času a v závislosti na jednání ostatních, konkurenčních účastníků hry. Počítačové formy manažerských her umožňují navíc rychlou zpětnou vazbu týkající se důsledků provedeného rozhodnutí. Jejich výhodou je zpravidla zájem a vysoká motivace účastníků, které podle průzkumů vedou k relativně značnému uplatnění získaných zkušeností do skutečného života.

- **Assessment centre** je moderní a vysoce účinná metoda vzdělávání. Účastník vzdělávání, nejčastěji to bývá manažer, je vystaven úkolům s různými stupni náročnosti, které musí v běžném životě manažer řešit. Počítat generuje jednotlivé problémy, které musí účastník zvládnout ve stresu a za množství podmínek. Assessment centre je vysoce diagnostický nástroj pro hodnocení a odhalení potenciálu jednotlivce.
- **E-learning** je další metodou, o které se v současné době velice mluví. Je to moderní přístup ke vzdělávání, který využívá různé prostředky názorné komunikace jako např. videa, audio záznamy, grafiku. E-learning dosahuje nynějšího stupně oblíbenosti především díky menší náročnosti na čas, lidé se mohou učit v době, kdy nemají tolik práce a mohou se tak lépe soustředit na pochopení látky. Další výhodou je nastavení vlastního tempa výuky s ohledem na individuální potřeby a schopnosti a okamžitá kontrola dosažených znalostí v podobě různých testů a cvičení.

Metod vzdělávání je celá řada, mohou se mezi sebou různě kombinovat, aby tak bylo lépe dosaženo požadovaných cílů. Každému účastníkovi vzdělávání by měla být nabídnuta taková forma výuky, která mu nejvíce vyhovuje a má šanci ho nejvíce naučit.

2.4.2.2 Styly učení

Obliba jednotlivých vzdělávacích metod je u každého člověka různá. Někoho plně uspokojí přednáška, ale do skupinové diskuze se jen nerad zapojí. Jiný preferuje možnost praktického učení a názorných ukázek, dalšímu nejvíce vyhovuje samostudium někde v ústraní skupiny (Plamínek, 2002, dále též Lukáčová, 2008).

Tato obliba či nechuť k dané metodě vzdělávání přitom není dána pouze předchozími zkušenostmi s ní, ať už kladné či záporné. Pro každého z nás je přirozený určitý styl učení.

Pro volbu konkrétní podoby vzdělávacího programu je vhodné začít s tříděním účastníků podle upřednostňovaných stylů učení. K jejich rozpoznání nám může sloužit dotazník, po jehož vyhodnocení jsme schopni určit, co si daná skupina žádá. Pochopení tohoto problému nám velmi pomůže, aby již zmiňovaný program obstál, aby se jeho účastníci nenudili, aby byly využity všechny prostředky k dosažení cílů. To nám může

efektivně napomoci přizpůsobit formu vzdělávání individuálním potřebám jednotlivců (Lukáčová, 2008).

Analýzu provedli např. Honey a Mumford (1986), kteří výsledky studia stylů učení rozdělili do čtyř kategorií. Jsou to aktivisté, reflekoři, teoretici a pragmatici. Na základě tohoto přístupu můžeme specifikovat podmínky, za kterých se tyto čtyři typy nejlépe učí.

- **Aktivisté** se učí z vlastních zkušeností, rozhodující je pro ně pocit možnosti okamžitého řešení problému. Rádi přijímají nové výzvy, preferují aktivní způsob učení, rychlý vývoj, novinky, experimentují v reálu. Nejvíce jim vyhovuje praktická činnost ihned na místě, kde mohou uplatnit okamžité nápady. Preferují cvičení, kde mají věci rychlý spád, kde je přítomno vzrušení a drama a dají se předpokládat různé zvraty, s nimiž je zapotřebí se vypořádat. Nesnáší přednášky, analýzy či individuální práci. Reflektor rád pozoruje okolí a shromažďuje údaje z různých úhlů pohledu, které následně vyhodnocuje pro vlastní potřeby. Tento typ lidí nejdříve analyzuje možné způsoby řešení, zvažuje různé aspekty a důsledky předtím, než se pohne dopředu, má sklon k opatrnosti.
- **Refleктоři** mají rádi plánování a zpětnou vazbu, rádi věci jen sledují, poslouchají nebo o nich přemýšlí. Rádi si následně v klidné atmosféře nashromážděné myšlenky vyměňují se skupinou, aby mohli přemýšlet, co se stalo nebo co se mají učit. Nesnáší skupinové aktivity. Teoretik se učí logickou analýzou věcí, nemá rád nejasné struktury, dvojsmyslnosti apod. Touží po základních předpokladech, principech a teoriích.
- **Teoretici** mají snahu být objektivní, oceňují racionalitu a logiku. Jsou rádi zkoušeni a rádi se ptají a ověřují si základní data a podklady, jež mají jasný řád a účel. Teoretik potřebuje logicky strukturované aktivity podložené příslušnou teorií. Potřebují čas na vytvoření závěrů.
- **Pragmatici** často pátrají po nových myšlenkách, rádi experimentují, prověřují si myšlenky a teorie v praxi. Je to druh lidí, jež se z manažerských kurzů vrací s velkým množstvím myšlenek, jež chtějí vyzkoušet v praxi. Pragmatici se nejlépe učí, pokud vidí jasné spojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním.

Rádi navrhují plány činností s jasným konečným produktem nutným pro řešení reálného problému.

To, že každá osobnost má svůj vlastní vyhovující styl učení, je nutné chápat nikoli jako problém, který je třeba redukovat, ale spíše jako výhodu, se kterou při správném zacházení lze pracovat a je možné ji podněcovat a rozvíjet (Kocianová, 2004, dále též Lukáčová, 2008). Pokud se podaří spojit styl vzdělávání, který poskytuje lektor, se stylem učení, jež preferuje cílová skupina, jen tehdy je dosaženo požadovaného výsledku a každý jednotlivec si ze vzdělávací akce může odnést vlastní pocit poznání.

2.4.2.3 Lektori

Dalším důležitým bodem, který je potřeba důkladně naplánovat, je volba vhodného poskytovatele vzdělávací akce.

Podle Palána (2002) se pojem lektor zažil až v poválečném období k odlišení školního a mimoškolního vzdělávání, dnes je tak označován pedagogický pracovník, který řídí výukový proces v dalším vzdělávání. Dále Palán ve své knize uvádí jisté předpoklady kvalitního lektora. Základním předpokladem je odborná znalost přednášeného oboru, neméně důležitá je i znalost andragogiky a jistá dávka pedagogického mistrovství, čímž mám Palán (2002) namysli například hloubku teoretických a praktických znalostí doplněnou lektorskými zkušenostmi. Dobrý lektor by měl mít schopnosti komunikativní, rétorické a organizační, umění motivace a znalosti z oboru psychologie osobnosti.

Další důležité vlastnosti a osobnostní předpoklady lektora uvádí Vodák a Kucharčíková (2011). Aby si lektor mohl získat respekt a důvěru klientů, musí být lektor zralou a vnitřně integrovanou osobou. Jen tak si může zajistit odstup ve vypjatých a konfliktních situacích, se kterými se bude během vzdělávacích akcí setkávat. S tím souvisí i jistá sociální inteligence, která se vyznačuje vysokou mírou empatie, sociálního citění a zvládání emocí.

Dále Vodák a Kucharčíková (2011) poukazují na důležitost dodržování několika zásad, které by měl lektor dodržovat a jaké kvality by měl dobrý lektor mít:

- Dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje a povzbuzuje účastníky.

- Je trpělivý, vnímavý, přátelský, má nefalšovaný zájem o lidi.
- Respektuje individualitu účastníků.
- Poskytuje dostatečný čas na přemýšlení a ujasňování.
- Snaží se podněcovat pozitivní a tvořivou atmosféru pro učení.
- Poskytuje reálnou zpětnou vazbu.
- Akceptuje podíl odpovědnosti za budoucí výkony účastníků.

Velice zajímavě uvádí také Plamínek (2010) několik předpokladů úspěchu vzdělávací akce. Je jich pět, z toho důvodu je Plamínek pojmenoval jako „pět pé“. Principy, které by měl každý vzdělávací kurz mít:

1. **Princip participace** předpokládá, že účastníci se naučí více, pokud jsou aktivně zapojeni do dění na kurzu. Nejlepší je samozřejmě praktický výkon, ale i zapojení do diskuzí může pomoci.
2. **Princip praktické relevance** poukazuje na provázanost mezi znalostmi, které účastníci vzdělávání na kurzu získají, a praktickými zkušenostmi se kterými se účastník setkává v reálném životě.
3. **Princip pestrých porcí** upozorňuje na různorodost účastníků, jejich preferovaných stylů učení. Lektor musí alespoň trochu vyhovět všem účastníkům, měl by střídat styly a metody učení v čase nebo prostoru.
4. **Princip pohody** je naprosto klíčovým prvkem. Jedná se o vytvoření pozitivní atmosféry, která účastníky povzbuzuje k lepším výkonům. Účastníci by se neměli cítit ohroženi v situacích, kdy udělají nějakou chybu. Povzbuzování a oceňování dobrých výsledků by mělo převyšovat nad upozorňováním na případné chyby.
5. **Princip poctivosti** je založen na schopnosti lektora připouštět odlišné názory účastníků, lektor by neměl se skupinou nijak manipulovat, nesmí zesměšňovat jejich názory a musí zkrátka hledat logické argumenty.

2.4.3 Realizace vzdělávacího programu

Pokud má lektor zhotovenou přípravu vzdělávacího programu a vytvořen plán vzdělávání, může přejít k realizaci programu.

Každý vzdělávací program by se měl skládat z několika na sebe navazujících fází, Plamínek (2010) uvádí tři základní části:

- 1) Zahájení
- 2) Průběh
- 3) Závěr

V úvodu programu je potřeba zmocnit se pozornosti posluchačů, zaujmout je a získat si v jejich očích určitou důvěru. To lektorovi vytvoří dobré předpoklady pro postupné budování vztahu s nimi založeného na vzájemné důvěře. Plamínek (2002, dále též Lukáčová, 2008) se zamýšlí nad tím, že úvod by neměl přesáhnout více než 5% času celého vzdělávání, přesto má klíčový význam. Důležitým aspektem je, jak své vystoupení zahájit. Zahájení může začínat živým příkladem („Minulý měsíc se na pracovišti přihodilo, že...“), přímým konstatováním („Budu mluvit o...“), nepřímým sdělením („Možná se ptáte, proč...“) či statistikou („Naše současné náklady činí...“). Lektor musí umožnit posluchačům vytvoření jasné představy (časové a věcné), co je čeká. Úvod by měl obsahovat poděkování za příchod, prezentaci cíle a účelu vzdělávání a neměl by chybět čas na případné dotazy účastníků ohledně průběhu akce a obsahu dílčích částí.

Renata Kocianová (2004, dále též Lukáčová, 2008) poukazuje na to, že hlavní část by měla postupně a přehledně rozvíjet záměry nastíněné v úvodu. Strukturu připraveného plánu by měl lektor dodržovat po časové i obsahové stránce, avšak měl by být zároveň schopen plán aktualizovat a přizpůsobovat potřebám skupiny. Lektor pokračuje v budování kontaktu a posléze na důvěře založeného vztahu s účastníky. Velice jednoduše nám klíč k udržování pozornosti posluchačů popisuje Plamínek (2002). Zájem o to, co lektor říká, je možné udržovat vědomým užíváním vhodné hlasitosti, barvy, rytmu a tónu hlasu, délky a četnosti pomlky, prvků neverbální komunikace včetně gest a pohybů. K udržení pozornosti posluchačů lektorovi také může sloužit kladení otázek, vybízení k uvádění vlastních příběhů a zkušeností a v neposlední řadě také vhodné umístění přestávek.

Dále Plamínek (2002) poukazuje na důležitost stimulovat jednotlivce i skupinu k další práci (mj. vhodně chválit, pozorně naslouchat a respektovat přednesené názory) a

neustále se ujišťovat, že jednotlivci sledují práci skupiny, orientují se v ní a rozumí jí. Dalším důležitým bodem je neustálá snaha odbourávat bariéry efektivního vzdělávání jak je popisuje Vodák a Kucharčíková (2011). Tito autoři mezi vnitřní bariéry zařazují např. nejistotu, strach, nedostatek sebevědomí či motivace, nechut' se učit či nedostatek soustředění se atd. Vnějšími bariérami mohou být nadměrný hluk, horko, zima či nadměrné vyrušování.

Zkušený lektor by měl také zvládat rušivé a nespolupracující jednání účastníků ke vzdělávání. Jak dále upozorňuje Plamínek (2002, dále též Lukáčová, 2008), někteří lidé jsou od přírody konfliktní, jiní se snaží všemožně upoutat pozornost na svou osobu, další problémy zlehčují či ironizují, negativisté v každém postoji vidí problém, atd. Lektor proto musí být trpělivý, snažit se vždy zapojit celý kolektiv pokud jde o návrhy řešení problému a držet se hlavního tématu pro danou chvíli. Jen tehdy lze úspěšně absolvovat hlavní část a přejít k závěru.

Závěr vzdělávacího programu je vhodné zaměřit na hodnocení vlastní práce, tj. k čemu skupina dospěla a jak s naloženými vědomostmi či zkušenostmi může dále nakládat (Plamínek, 2002, dále též Lukáčová, 2008). Dále je vhodné zhodnotit, kdy se skupině pracovalo dobře a proč, ale také kdy se nedařilo, jaké chyby se dělaly, atd. Toto hodnocení by měl provádět každý člen skupiny včetně lektora i skupina jako celek. Následuje stanovení dalšího postupu ve vztahu ke vzdělávání, a to jak z pohledu jeho pokračování (kdy a s jakým cílem se skupina znovu sejde), tak i z pohledu aplikace získaných poznatků do praxe. Závěr musí přehledně zakončit celý program vzdělávání, lektor by měl zejména pak pochválit a poděkovat účastníkům za obětovaný čas a vynaložené úsilí.

2.4.4 Hodnocení programu vzdělávání

Proces hodnocení celý cyklus vzdělávání uzavírá a jeho mnohé metody jsou společné s první fází cyklu – identifikací vzdělávacích potřeb. Jak uvádí Belcourt a Wright (1998), první fáze potřeb nám identifikuje vzdělávací potřeby, závěrečná fáze hodnotí, zda byla vzdělávací akce efektivní a úspěšná.

Tato kapitola se zabývá otázkou, proč je fáze hodnocení tak důležitá a proč by mělo být hodnocení vzdělávacího procesu vždy prováděno.

Stejně jako každý jev, proces či aktivita, i vyhodnocování má své klady a zápory. Jako výhody vyhodnocování lze dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) uvést například tyto:

- Vyhodnocování podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku.
- Zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery, účastníci si lépe uvědomují zodpovědnost za dosahované výsledky.
- Umožňuje lépe odpovědět na otázky, zda jsou vzdělávací techniky správně používány, jaké vzdělávací aktivity nejvíce pomáhají k naplňování cílů vzdělávání a mají největší podíl na zvyšování výkonnosti účastníků.
- Vyhodnocování vzdělávání pomáhá stanovit, ve kterých oblastech je možné dosahovat vyšší návratnosti investic, popř. jak dosáhnout stejných výsledků jiným, lepším či levnějším způsobem.

K nevýhodám vyhodnocování vzdělávání pak Vodák s Kucharčíkovou (2011) řadí:

- Náročnost na získávání potřebných informací, čímž máme na mysli náročnost finanční, časovou i vynaložené úsilí.
- Subjektivní posuzování výsledků vzdělávání.
- Obtížná kvantifikace přínosů vzdělávání, kdy je těžké odlišit přínosy vzdělávací akce vůči ostatním vlivům, které se na zvýšené výkonnosti pracovníků mohou podílet.

2.4.4.1 Systém metod hodnocení

Existuje několik možností, jak je možné metody měření dělit. Jak uvádí Hroník (2007), nejznámějším členěním metod hodnocení je model dle Kirkpatricka. U tohoto modelu platí, že každá nižší úroveň slouží jako základ pro hodnocení na další vyšší úrovni.

1. úroveň reakce hodnotí, jak účastníci byli spokojeni s vzdělávací akcí. Účastníci zde vyjadřují svojí spokojenost s obsahem, s prostředím, s metodami, jak byli spokojeni s lektorem, popřípadě jak byl lektor spokojen s účastníky.

2. úroveň učení měří množství získaných znalostí a hodnotí míru pokroku v dosažených znalostech.

3. úroveň chování je zaměřena na nově nabyté znalosti a dovednosti a jejich míru uplatnění po návratu na pracoviště.

Jak uvádí Bartoňková (2010), mezi nejčastěji užívané metody a postupy pro hodnocení této úrovně patří například:

- Dotazník
- Pohovor
- Seznam činností a dovedností, které je účastník vzdělávací aktivity na pracovišti zavázán zavádět
- Hodnocení pracovního výkonu
- Přímé pozorování
- Zkontrolování výstupů a výsledků

4. úroveň výsledků vyhodnocuje takové stránky vzdělávacího programu, kterým rozumí především vedení a management firmy. Jak uvádí Tureckiová (2004), je to například dosahování strategických cílů, lepší využívání technických prostředků a technologií, zlepšení komunikace uvnitř firmy, vztahů s některými stakeholdery, zvýšení výkonnosti jednotlivců či týmů atd., a tím i zvýšení efektivity a produktivity firmy a případné zlepšení její konkurenceschopnosti.

2.4.4.2 Metody hodnocení efektivnosti vzdělávání

Nyní bude uvedeno několik základních metod hodnocení efektivnosti vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové (2011).

1. **Metoda rentability (návrtnosti) investic**, která se používá především při hodnocení investic do fyzického kapitálu, jako jsou například budovy nebo stroje. Pokud chceme použít tuto metodu pro hodnocení investice do vzdělání, je potřeba modifikovat vstupy. Tato metoda je statická, tedy nezohledňuje při výpočtu faktor času. Základem je jednoduchý vzorec:

$$\text{ROI} = \frac{Z_r}{IN}$$

Z_r - průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice

IN - náklady na investici

2. **Doba návratnosti (doba splácení) investice.** Jedná se o zjištění takového období, po jehož uplynutí se nám vložená investice vyrovná vloženým nákladům. Pokud je investiční výdaj jednorázový a investiční příjmy jsou každý rok stejné, pak dobu návratnosti vypočítáme tak, že investiční náklady vydělíme ročními očekávanými čistými peněžními příjmy (roční cash flow).

$$\boxed{DS = \text{náklady na investici} / \text{roční cash flow}} \text{ (v letech)}$$

Pokud je roční přínos z investice proměnlivý, pak se doba návratnosti rovná takovému období, kdy se investiční náklad rovná akumulovanému cash flow.

Tato metoda je (stejně jako metoda rentability), statická.

3. **Metoda čisté současné hodnoty investic** patří mezi metody dynamické, zohledňuje faktor času.

Metoda ČSH vyjadřuje, o kolik převyšuje současná hodnota příjmů (SHP) současnou hodnotu výdajů (SHV). Ukazuje tedy, jakou částkou přispěla investice k růstu tržní hodnoty podniku.

$$\boxed{NPV = PVCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN}$$

NPV - čistá současná hodnota investice

PVCF - současná hodnota cash flow (výnosů z investice)

CF - očekávaná hodnota cash flow v období t

IN - náklady na investici

k - kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba)

t - období 1 až n

n - doba životnosti investice

Investici můžeme pokládat za efektivní, pokud je čistá současná hodnota v kladných číslech.

4. Metoda 7 kroků

Vzhledem k časté obtížnosti vyjádřit přínosy vzdělávání ve finančních hodnotách nám Vodák s Kucharčíkovou (2011) uvádějí možnost použití metody 7 kroků. Tato metoda nám převádí přínosy učení na finanční hodnoty v následujících krocích:

- 1) určíme jednotlivé mezery výkonnosti (např. jedna chyba, jedna stížnost zaměstnance, jedna stížnost zákazníka apod.)
- 2) ke každé z výše uvedených jednotek přiřadíme finanční hodnotu
- 3) před realizací vzdělávání vypočítáme mezeru výkonnosti (např. počet chyb, počet stížností, apod.)
- 4) vypočítáme změny ve výkonnosti po realizovaném vzdělávacím programu, tedy počet chyb či stížností v daném časovém úseku
- 5) vypočítáme roční změny ve výkonnosti
- 6) vyčíslíme roční hodnotu efektu změny výkonnosti na jednotku
- 7) zjistíme návratnost investice v letech

5. Statický postup výpočtu efektivnosti investice

Tato metoda porovnává efektivitu investice do vzdělání se situací, kdy by se stejná částka vložila na účet do banky. Abychom se rozhodli pro uskutečnění investice do vzdělávání, pak musí platit

$$E_b < E_v$$

E_b = efekty z vkladu do banky

E_v = efekt získaný vzděláváním

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Metodologie

V předchozí části této diplomové práce jsem se zabývala teoretickými východisky problematiky motivace a vzdělávání zaměstnanců s cílem položit základy pro analýzu

podnikového vzdělávání v konkrétní organizaci. V následující kapitole se zaměřím na objasnění cílů výzkumu, položím výzkumné otázky, představím metody a techniky sběru údajů a vymezím reprezentativní vzorek pro výzkum.

3.1.1 Cíl výzkumné části

Cílem výzkumu je zjistit, zda se podařilo realizací projektu dalšího vzdělávání pozitivně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců a v návaznosti na výzkumná zjištění navrhnout opatření pro zlepšení efektivního vzdělávání zaměstnanců v daném podniku.

Tato diplomová práce je určena pro management společnosti. Vzdělávací program byl koncipován na dva roky, po jejichž uplynutí si vedení firmy vyžádalo výstup v podobě vyhodnocení vzdělávací akce. Důležitost strategie ve firemním vzdělávání si management společnosti uvědomuje, touto prací bych tedy ráda vedení firmy upozornila na případné nedostatky v oblasti vzdělávání a cílem je navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění vzdělávacího systému.

3.1.2 Operacionalizace

3.1.2.1 Hlavní výzkumná otázka

„Podařilo se realizovaným rozvojem zaměstnanců pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon?“

Zodpovězení hlavní výzkumné otázky uzavírá dvouletý vzdělávací program. Na základě analýzy společnost zhodnotí vynaložené finance a úsilí a bude se moci rozhodnout o dalších postupech ve vzdělávání svých zaměstnanců. Cílem analýzy bude navrhnout i případné změny a úpravy vzdělávacího systému, na které by se vedení společnosti mělo zaměřit a díky nim zajistit možné zvýšení efektivity ve vzdělávání.

3.1.2.2 Dílčí výzkumné otázky

- *DVO 1: Jakým způsobem realizovaný vzdělávací projekt ovlivnil pracovní chování účastníků?*

Cílem této otázky je získat přehled o tom, ve kterých znalostech a dovednostech se účastníci zlepšili a jak se to u nich projevilo.

- *DVO 2: Jaké postupy a metody se ukázaly v oblasti daného rozvoje a vzdělávání pracovníků jako účinné?*

Zodpovězení této otázky nám pomůže zjistit, jaké metody jsou ve vzdělávacích kurzech používány, jak je hodnotí účastníci a lektori, které metody nejvíce přispěli ke zlepšení dovedností účastníků.

- *DVO 3: Do jaké míry manažeři a vedoucí vnímají investici do projektu vzdělávání za efektivní?*

Získané odpovědi na otázku nám ukáží, jak ze své pozice manažeři chápou a posuzují vynakládané investice a přínosy realizovaného vzdělávacího programu.

- *DVO 4: Jaké nedostatky či příležitosti k zlepšení vnímají účastníci ve vzdělávacím systému společnosti?*

Cílem této otázky je vytyčit problematické části vzdělávacího programu i s návrhy na jeho případné řešení jak je vnímají účastníci a lektori vzdělávacích kurzů.

3.1.3 Metody a techniky sběru dat

K dosažení cílů výzkumu jsem zvolila formu smíšeného výzkumu, protože tak vyvstává možnost využít výhod kvalitativního i kvantitativního výzkumu.

Jak uvádí Švaříček a Šedřová (2007, s. 17): „*Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.*“

Rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem popisuje Hendl (2005) tak, že kvantitativní výzkum zkoumá velké skupiny, využívá statistické zpracování dat a výsledky můžeme vztahovat na celou zkoumanou populaci. Kvalitativní přístup je proti tomu zaměřený na hloubkové studium jednotlivých případů zejména formou pozorování a dotazování, výzkum se děje v přirozených podmínkách sociálního prostředí. Cílem kvalitativního výzkumu je zjištění motivace a zájmů dotazovaných, a následně

propojení získaných výsledků každého případu do souvislosti s obecnějšími jevy, což nám umožní porozumět podobným jevům.

Práce na sběru dat byla uskutečněna v průběhu dvou měsíců po skončení vzdělávacího programu „Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti XY“. Výzkumné šetření jsem dělala ve spolupráci s personálním oddělením společnosti XY. Jako metody pro sběr dat jsme použili dotazníkové šetření, dále analýzu dokumentů a poslední fází byly polostrukturované rozhovory, které vedla ředitelka HR.

3.1.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je podle Dismana (1993) specifická technika sběru informací, která může probíhat bez přímého styku výzkumníka s respondenty. Dotazníky umožňují oslovit vysoký počet respondentů, velkou výhodou jsou relativně nízké náklady na výzkumnou činnost pomocí dotazníkového šetření.

Abychom získali nové aktuální informace o přínosech vzdělávání zaměstnanců v organizaci, vytvořili jsme dotazník, s jehož pomocí proběhl následný sběr dat. Dotazník zahrnuje celkem 29 otázek, které jsem vypracovala ve spolupráci s personálním oddělením, to vše na základě nastudované relevantní literatury a dále na základě zkušeností HR ředitelky. Otázky byly voleny tak, aby byly stručné a srozumitelné pro všechny respondenty a aby zcela jednoznačně definovaly předmět otázky. Pro tvorbu dotazníku jsme využili otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené, některé otázky mají podobu škály, kde respondenti vybírají z nabízených možností. Součástí dotazníku jsou i otázky, které se soustřeďují na sebehodnocení účastníků a jejich individuální názor na posun v získaných znalostech, schopnostech a dovednostech.

Ne všechny otázky z dotazníku v příloze 1 jsou v analytické části vyhodnocovány. Důvodem je, že některé otázky slouží pouze pro potřeby personálního oddělení společnosti a nejsou určeny pro naplnění cílů této diplomové práce.

3.1.3.2 Studium dokumentů

Druhou technikou, kterou jsem ve své práci použila, je analýza dokumentů. Disman (1993) popisuje analýzu dokumentů jako využívání již existujících hmotných záznamů, přičemž nejčastěji používaná je analýza psaných dokumentů. Tato práce využívá interní dokumenty společnosti.

Zkoumaná organizace disponuje několika typy dokumentů, které se vzdělávacím programem jejích zaměstnanců přímo souvisí. Jedná se o lektorské zprávy, jež vyplňuje lektor po skončení vzdělávací akce, dále akční plány, které vyplňují zaměstnanci v průběhu celého vzdělávacího programu a v neposlední řadě zpětné vazby, čili hodnocení vzdělávacích kurzů, které vyplňují účastníci po skončení každé vzdělávací akce.

- **Akční plány** – každý účastník dostane v předstihu akční plán (ukázka viz. příloha 2), kam v průběhu školení vyplňuje, co ho na školení zaujalo, jaké znalosti a dovednosti chce zavést do praxe či zlepšit a v jakém časovém horizontu. Akční plán má v horní části několik bodů, nad kterými by se měl ještě před příchodem na školení zamyslet, v dolní části jsou pak otázky pro zamyšlení po skončení vzdělávací akce. Účastníci si do akčních plánů mohou zapisovat i své vlastní myšlenky a nápady. Akční plány si lektor po skončení vzdělávací akce vybere a jejich kopie následně pošle účastníkům a jejich přímým nadřízeným. Cílem akčních plánů je jejich využitelnost v praxi – účastníci na sobě dále pracují, průběžně si mohou kontrolovat míru splnění nastavených cílů a snaží se na zvolených oblastech dále pracovat a trvale se zlepšovat. Akční plány si účastník nosí s sebou na všechna další školení a průběžně informuje svého nadřízeného o změnách, čímž se snaží propojovat tréninky s realitou.
- **Zpětné vazby** – vyplňují účastníci školení po ukončení vzdělávací akce (viz. příloha 3). Zpětné vazby obsahují jméno účastníka, jméno podniku a jeho pracovní pozici, datum uskutečnění a název vzdělávací akce. Zpětné vazby obsahují několik konkrétních oblastí, ve kterých účastníci hodnotí vzdělávací akci ve škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Ke každé oblasti mají možnost připojit slovní ohodnocení. Oblasti hodnocení jsou následující:
 1. Obsahová úplnost a splnění cílů akce
 2. Spokojenost s teoretickou částí (obsah, rozsah a srozumitelnost výkladu)
 3. Spokojenost s praktickou částí (řízená diskuze, příklady a praktická cvičení)
 4. Kvalita komunikace lektora nebo přednášejícího s účastníky akce (vstřícnost, korektnost, řešení konfliktů)

5. Využitelnost získaných vědomostí a dovedností pro praxi (v rámci své pracovní pozice)
6. Kvalita tištěných materiálů (pouze pokud byly poskytnuty)
7. Organizační zajištění akce (prostory, harmonogram, vybavení, občerstvení)
8. Celková spokojenost a dojem z absolvované akce

Dalším bodem pro vyplnění akčního plánu je dotaz, zda byl účastník v předstihu informován o obsahu a cílech vzdělávací akce. V závěru vyhodnocení je poskytnut prostor pro vyjádření nejpřínosnějších myšlenek v rámci celé akce a dále náměty a připomínky, které by měly pomoci v plánování dalších vzdělávacích akcí.

- **Lektorské zprávy** – vyplňuje lektor po skončení každého vzdělávacího kurzu a předává je vedoucímu vzdělávacího projektu. Každá zpráva obsahuje název vzdělávací akce, termín uskutečnění, jméno školitele, cíle vzdělávací akce, program a strukturu realizovaného školení – jaké metody byly použity a v jakém pořadí apod. Důležitou součástí lektorských zpráv je hodnocení vzdělávací akce školitelem. Jak se mu se skupinou pracovalo, kde vidí plusy a mínusy akce, v čem vnímá potenciál pro další práci, které metody se setkaly s příznivým ohlasem a podle jeho soudu i s pozitivním odrazem v získaných dovednostech účastníků. Pokud je lektor z externí vzdělávací společnosti, pak do lektorské zprávy zahrnuje i získané zpětné vazby od účastníků.

3.1.3.3 Polostrukturované rozhovory

Michal Miovský (2006) poukazuje na to, že polostrukturované rozhovory řeší mnoho nevýhod jak strukturovaného tak nestrukturovaného rozhovoru. Velkou výhodou je možnost okamžitých reakcí, zpětných vazeb, množnost pokládat doplňující otázky a v průběhu rozhovoru se můžeme ujistit, že přesně rozumíme tomu, co nám dotazovaný říká.

Poslední technikou použitou pro výzkumné šetření byly polostrukturované rozhovory. Hlavní kostrou rozhovoru je 13 základních otázek viz. příloha 4. Pro tento druh interview jsme se rozhodli, aby na sebe mohly okruhy a otázky navazovat dle okolností, abychom mohli otázky rozšiřovat dle potřeby a abychom měli možnost jít více do hloubky, pokud uvidíme, že je to třeba.

3.1.4 Výzkumný vzorek a postup výzkumu

Vzdělávací program byl realizován pro 85 zaměstnanců společnosti, ne všichni zaměstnanci se však účastnili celého programu. Prvním důvodem je fluktuace zaměstnanců, kdy někteří účastníci na školení přibývali jako nováčci, jiní z firmy odcházeli, druhým důvodem byla neúčast některých zaměstnanců z důvodu nemoci nebo pracovní cesty. V takových případech se organizace snažila o náhradu zmeškaného tréninku, což bohužel bylo ne vždy možné.

První fází výzkumného šetření bylo dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření bylo plánováno pro 55 lidí z řad zaměstnanců společnosti XY, kteří prošli vzdělávacím programem. Z oslovených účastníků byla návratnost 42 vyplněných dotazníků. Dotazování byli vybráni záměrně podle následujícího klíče:

- Pracují ve společnosti XY minimálně dva roky.
- Zúčastnili se všech plánovaných vzdělávacích akcí v rámci programu „Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti XY“ v plném rozsahu.
- Jsou označeni jako klíčoví zaměstnanci, což znamená, že společnost XY s nimi počítá pro další rozvoj.

Dalším důležitým aspektem pro výběr vhodných kandidátů pro dotazníkové šetření byl cílený výběr zaměstnanců na nižších a vyšších pozicích z různých oddělení, abychom zabezpečili výzkum v celé šíři pozic společnosti. V základě se jedná o pozice na následujících kariérních stupních:

1. Pozice samostatného či juniorského pracovníka, který nemá podřízené
2. Seniorská pozice, kdy uvedený zaměstnanec vede minimálně 1 podřízeného
3. Manažer, vedoucí týmu či oddělení, který zodpovídá za výsledky svěřeného úseku

V tabulce č.1 je uveden název pozice, kolika zaměstnancům na dané pozici byl dotazník předložen a kolik respondentů dotazníky vyplnilo.

Tabulka 1 - Návratnost dotazníků

Zdroj: vlastní zpracování

	Dotazník předložen	Dotazník vyplněn
Junioři a samostatní	23	16
Senioři	15	9
Manažeři a vedoucí	17	17
Celkem	55	42

Výzkumný vzorek tedy tvoří skupina 42 zaměstnanců společnosti, kteří se zúčastnili vzdělávacího programu a odevzdali vyplněné dotazníky.

Druhou fází výzkumného šetření byla analýza dokumentů. Do této analýzy byly zahrnuty lektorské zprávy, akční plány a zpětné vazby, které se týkaly výzkumného vzorku 42 zaměstnanců. Pro analýzu dokumentů jsme tedy využili následující skladbu:

- 157 zpětných vazeb, které byly vyplněny zkoumaným vzorkem. Zpětné vazby se týkaly všech jimi absolvovaných kurzů a subjektivně hodnotily přínosy, nabyté znalosti a dovednosti, účastníci se vyjadřovali k jednotlivým metodám a formám vzdělávacích aktivit, hodnotili lektory a navrhovali případné změny ve vzdělávacím kurzu do budoucna.
- 42 akčních plánů účastníků, na kterých jsou zaznamenány posuny v dosažených znalostech, průběžné plnění profesních cílů a posunů ve výkonnosti včetně zaznamenaných období, kdy k posunu docházelo a při jakých příležitostech. Velkou výhodou studia akčních plánů byla časová návaznost a možnost průběžně sledovat jak se účastníci zdokonalují ve svém rozvoji.
- 15 lektorských zpráv pak doplnilo obrázek o vzdělávacích akcích z pohledu školitele. V lektorských zprávách byly zaznamenány veškeré metody a techniky používané v jednotlivých kurzech, hodnocení skupin účastníků lektorem a návrhy na zefektivnění dalších kurzů jak je vnímají lektoři.

Poslední fází výzkumného šetření bylo 15 polostrukturovaných rozhovorů s manažery společnosti, kteří jsou přímými nadřízenými účastníků vzdělávacího programu a dokáží tak nejlépe posoudit jejich posun v pracovním výkonu a plnění profesních cílů. Všichni manažeři, kteří se zúčastnili rozhovoru, byli i sami přítomni na vzdělávacích kurzech a jsou tedy plně obeznámeni s náplní jednotlivých kurzů. Všichni manažeři se také podílejí na formování vzdělávacích kurzů, mají možnost přispívat svými poznatky ke zdokonalování systému vzdělávání a jsou tak přímými účastníky celého procesu zavádění nového vzdělávacího systému.

Všechny polostrukturované rozhovory dělala HR ředitelka, která je nejlépe obeznámena s celou problematikou vzdělávání v organizaci XY s.r.o., jelikož na pozici ředitelky personálního oddělení pracuje již mnoho let. Moje úloha tak byla spíše pozorovatelská, měla jsem možnost být přítomná u všech rozhovorů a dělat si průběžné zápisky, které jsem následně s HR ředitelkou konzultovala.

Rozhovor byl veden na půdě společnosti XY, veden byl HR ředitelkou. Ta měla připravenou kostru 13 základních otázek, které v průběhu rozhovoru pokládala manažerům. Jejich skladba je uvedena v příloze 4. Všichni manažeři byli velice vstřícní a bylo znát, že jim problematika vzdělávání v této organizaci není lhostejná. Ochetně odpovídali na položené otázky a snažili se být v hodnocení velice otevření.

Metoda rozhovoru má velké výhody, že poskytuje tazateli možnosti okamžité reakce na získané informace, nevýhodou je velká časová náročnost a také obtížná kvantifikovatelnost získaných údajů. Přesto nám tato metoda byla velice nápomocná při konečném posuzování efektivity vzdělávacího programu.

3.2 Charakteristika společnosti XY

Vzhledem ke skutečnosti, že si organizace, ve které byl výzkum realizován, nepřeje zveřejňovat svůj název, budu toto její rozhodnutí v diplomové práci respektovat.

Společnost XY s.r.o. byla založena v roce 1992. V roce 1997 zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Brně (xy.cz [online]). Společnost XY s.r.o. zaměstnává v současné době okolo 140 zaměstnanců, je tedy považována za významného zaměstnavatele pro brněnský region.

3.2.1 Základní údaje o společnosti

XY, s.r.o. se sídlem v Brně je dynamickou společností, která poskytuje rychlý a kvalitní marketingový servis odpovídající přáním a potřebám zákazníků. V reklamní oblasti společnost působí od roku 1992 a svou všestranností si zajistila pevné postavení na trhu. Spolupracuje s významnými firmami v České a Slovenské republice a aktivně obchoduje s mnoha zeměmi Evropy i světa (www.xy.cz [online]).

3.2.2 Vize a mise

Vize

Dosáhnout všeobecného povědomí a znalosti firmy XY na Evropském trhu jako spolehlivé, inovativní, perspektivní a dravé společnosti.

Podporovat vývoje produktů, patentů, licencí, ale také goodwill a budoucí rozvoj společnosti. (www.xy.cz [online]).

Mise

- Nabízíme zákazníkovi rychlá marketingová řešení přesně dle jeho potřeb a vždy pro něj děláme maximum.
- Chováme se tak, abychom vždy dostáli své dobré pověsti.
- Silný a zkušený tým spokojených, loajálních a motivovaných zaměstnanců na všech úrovních, kde vše co děláme má svůj smysl.
- Uchováváme si zdravý selský rozum i smysl pro humor.
- Obchod s lidskou tváří: chceme maximalizovat zhodnocení vložených prostředků a podporovat rozvoj ostatních – zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, partnerů, okolí a sociálně prospěšných projektů.
- Naším úkolem je spojit práci s ochranou životního prostředí (www.xy.cz [online]).

3.2.3 Předmět činnosti

Nemalou část firemního portfolia zajišťují dodávky z Číny, kde na průběh výrob dohlíží společnost XY - HONG-KONG Ltd. s pobočkami v Hong Kongu, Shanghai,

Shenzzhenu, Guangzhou, Hangzhou. Při realizaci zakázek společnost kooperuje také se subdodavateli v rámci celé Evropy a na Blízkém východě.

XY vyvíjí, vyrábí a dodává světelné i nesvětelné outdoorové POS položky dle specifických požadavků zákazníka. Jedná se o položky jako tabule, cedule, A-stojany, plotová pole a další. Vývoj probíhá od grafického návrhu přes vzorování až po samotnou výrobu a dodání zákazníkovi. Firma má bohaté zkušenosti s výrobou široké škály produktů zaměřených do interiéru barů, restaurací a marketů a dalších drobných 3D předmětů. Součástí nabídky produktů jsou i slunečníky, s kterými má firma mnohaleté zkušenosti a uspokojuje s nimi své zákazníky v celé Evropě.

Největšími zákazníky firmy XY jsou Coca-Cola a Plzeňský Prazdroj, z menších pak stojí za zmínku Marlenka, Bonaqua, Google, Bernard, Kofola a mnozí další.

3.2.4 Oddělení ve firmě XY a organizační uspořádání společnosti

Společnost XY má mnoho specializovaných oddělení. Jako první uvádím oddělení nákupu, ve kterém osobně pracuji. Nákupčí v této firmě má velice široké spektrum činností, které musí zastávat, jako komunikace s obchodníky, návrhy řešení pro uspokojení potřeb zákazníků, dále kontakt a vyjednávání cen a optimálních obchodních podmínek s dodavateli, zpracování nabídek a následný dohled nad celou výrobou, sledování trendů v oblasti nákupu, aktivní vyhledávání nových dodavatelů a podobně.

Druhým velkým oddělením ve firmě je obchodní oddělení. Obchodník má podobnou úlohu jako nákupčí s tím rozdílem, že jeho hlavním orientací je na uspokojování potřeb firemních zákazníků. Obchodník je v denním kontaktu se svými zákazníky, monitoruje jeho potřeby, komunikuje a koordinuje případnou výrobu s jinými odděleními.

Dalším důležitým oddělením je grafické studio. Grafik v této společnosti se podílí na vývoji nových položek s pohledu designu, konzultuje případné návrhy jak s obchodním tak s nákupním oddělením, v oblasti grafiky zabezpečuje kreativní návrhy, 3D digitální modelování, počítačové animace i předtiskovou přípravu.

Společnost disponuje samozřejmě i personálním oddělením, které nesmí v žádné větší společnosti chybět. Personalisté se starají o přijímání nových zaměstnanců, jsou účastní na hodnotících pohovorech stávajících zaměstnanců, mají na starosti vzdělávání

zaměstnanců, organizují firemní akce a zajišťují celou řadu dalších činností nutných pro plynulý chod firmy.

Částečně samostatným oddělením je pobočka v Boleradicích, několik kilometrů za Brnem. Tam se vyrábí a kompletuje široké spektrum produktů, jež firma XY svým zákazníkům nabízí. Boleradice disponují dílnou pro šití a kompletaci slunečníků, dílnou pro potisk produktů různými technologiemi, dílnou pro zpracování plastových výrobků a dalšími.

Ve společnosti XY naleznete i další oddělení, např. IT oddělení, sklad, logistiku a další.

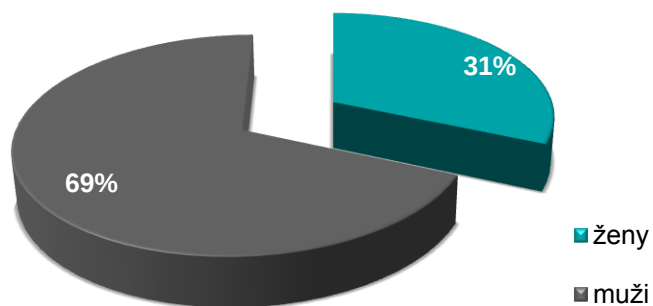
3.2.5 Personální a organizační struktura zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, společnost XY zaměstnává 140 zaměstnanců, přičemž 38 zaměstnanců je v pozici manažera, vedoucího týmu nebo oddělení či seniorské pracovníka, který má minimálně jednoho podřízeného, zbývajících 102 zaměstnanců je v pozici samostatného pracovníka, juniora či řadového zaměstnance.

Přímému vedení jednatele společnosti je podřízená pozice ředitele nákupu, ředitele obchodu, finančního ředitele, HR ředitele, manažera centra pro servis, správce nemovitostí, IT služeb a projektového manažera. Kromě IT služeb, které jsou společností outsourcovány, všechny pozice podřízené jednateři mají jednoho a více přímých podřízených. Organizační struktura společnosti XY je uvedena v příloze 5.

Ve společnosti je zaměstnáno 96 mužů a 44 žen, věková skladba odpovídá společnosti spíše mladších zaměstnanců, jelikož 72% zaměstnanců je mladších 35 let. Věkový průměr je 32 let. Rozložení podle pohlaví a věkovou strukturu znázorňují grafy 1 a 2.

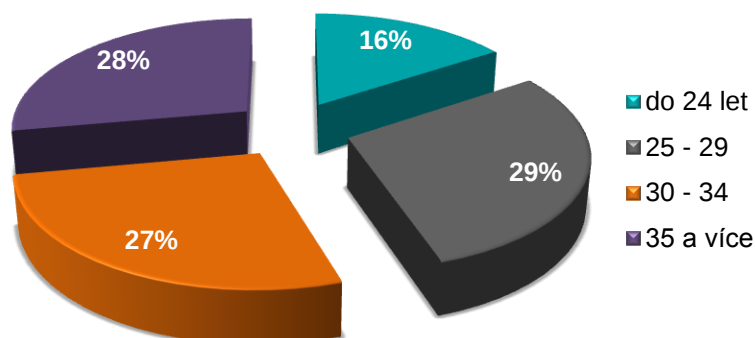
Rozložení podle pohlaví



Graf 1 - Rozložení podle pohlaví

Zdroj: interní dokumenty společnosti XY

Věková struktura

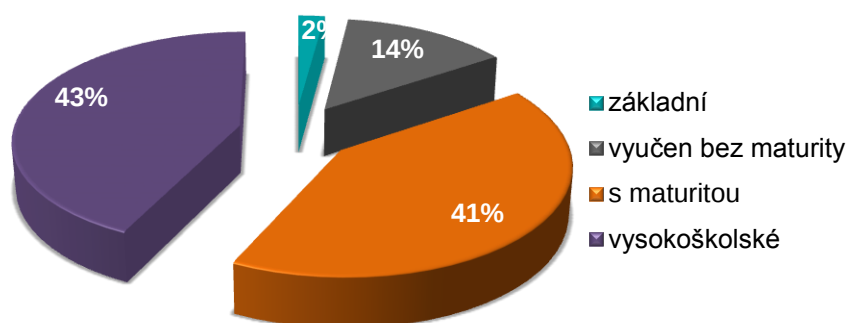


Graf 2 - Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: interní dokumenty společnosti XY

Pokud bychom se chtěli podívat na výšku dosaženého vzdělání zaměstnanců, pak zjistíme, že celých 43% zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 41% zaměstnanců. Zbývajících 16% zaměstnanců je tvořeno lidmi, kteří mají buď základní vzdělání, nebo jsou vyučení v oboru bez maturity. Na strukturu dosaženého vzdělání se můžeme podívat v grafu 3.

Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: interní dokumenty společnosti XY

3.2.6 Vzdělávání zaměstnanců organizace XY

Vzhledem k více než 20-letému fungování na trhu se společnost XY může pochlubit značnými zkušenostmi v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Společnost si uvědomuje, že zaměstnanci jsou klíčovými zdroji organizace, proto považuje vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců za jednu z priorit. Společnost XY disponuje komplexním a uceleným systémem vzdělávání svých zaměstnanců a péči o něj věnuje nemalé úsilí.

Každý nový zaměstnanec, který přijde do organizace, má zpravidla první tři měsíce přesně naplánované v podobě adaptačního programu. Ten se samozřejmě liší v závislosti na pozici, pro kterou byl zaměstnanec přijat, přesto můžeme najít jistý všeobecný základ, který platí pro většinu navě přijímaných zaměstnanců. Těmto zaměstnancům je představena společnost, její historie, současnost i budoucnost, cíle a vize společnosti v událostech, číslech, produktech i zákaznících. Zaměstnanci jsou seznámeni se svým pracovištěm a týmem, kam budou patřit. Během prvního týdne jsou všichni nově přijímaní zaměstnanci podrobeni tzv. kolečku. To znamená, že mají pevně naplánované schůzky s vedoucími jednotlivých týmů a oddělení, kde jim manažeři prezentují danou oblast, seznamují je s fungováním společnosti, odpovídají na jejich případné dotazy. Důležité je osobní seznámení se všemi nadřízenými. V průběhu

prvního týdny probíhá minimálně jednou denně, většinou v závěru pracovní doby, schůzka s přímým nadřízeným, kde nový zaměstnanec sděluje své dojmy a konzultuje je s nadřízeným. Díky tomu dochází k utváření vztahu podřízený – nadřízený, buduje se důvěra a respekt mezi nimi. Ve druhém týdnu po nástupu již dochází ke vzdělávání přímo na pracovišti, zaměstnanec je podroben školeními, která jsou nezbytná k výkonu jeho práce, a absolvuje školení, která jsou povinná ze zákona. Po ukončení zkušební doby, jež trvá zpravidla 3 měsíce, následuje hodnotící pohovor, na kterém je kromě nového zaměstnance přítomen i jeho nadřízený a dále personalista, který zaměstnance přijímal. Pokud se zaměstnanec osvědčil, je přijat na dobu neurčitou a dále pokračuje ve své práci, získává zkušenosti a dovednosti a podílí se jako účastník na dalším vzdělávacím procesu.

Další vzdělávání ve společnosti XY můžeme základně rozdělit do dvou hlavních skupin:

1. tzv. **soft skills**, neboli měkké dovednosti, které rozvíjí individuální osobnost účastníka. Mezi takové dovednosti řadíme například rozvoj komutace, schopnost prezentace a vyjadřování, organizační schopnosti, time management apod.
2. tzv. **hard skills**, neboli tvrdé dovednosti, které pomáhají účastníkovi dokonale ovládat svoji profesi. Společnost XY nabízí školení *Business* (obchodní a nákupní), výuku cizích jazyků, IT školení a další.

Velkou výhodou spatřuji v tom, že sami zaměstnanci mají možnost individuálního výběru některých kurzů vzdělávání, například výběr vzdělávání cizích jazyků, výběr prvního i druhého stupně kurzu *Business*, či možnost připojit se k právě probíhajícím školením soft skills i v případě, že pro ně vzdělávací program nebyl v daný okamžik naplánován.

Podstatnou součástí systému vzdělávání ve společnosti XY je hodnocení. To je prováděno v pravidelných intervalech, v prvním roce po nástupu do firmy je to hodnocení po zkušební době, po 6 měsících a minimálně jednou ročně. Hodnotícího rozhovoru je přítomen nadřízený zaměstnance a, pokud si to situace vyžaduje, pak i zástupce personálního oddělení. Hodnotící rozhovory slouží jako zpětná vazba dosažených úspěchů, cílů, posunu v získaných znalostech a dovednostech. Na

hodnotícím rozhovoru si nadřazený s podřízeným vzájemně sdělují své postoje a názory na další fungování, nastavují si cíle pro další období, určují harmonogram dalšího posunu v oblasti kariéry i finančního ohodnocení.

3.3 Vzdělávací projekt a jeho realizace

V letech 2010 – 2012 společnost XY vzdělávala pod záštitou operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci projektu "Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti XY", který je financovaný z prostředků ESF. Celková výše finanční podpory projektu byla 3 560 000 Kč, doba realizace projektu od 1. září 2010 do 27. srpna 2012 (<http://www.esfcr.cz/projekty/xxx>).

Celý projekt byl realizován tak, aby v průběhu trvání projektu vzdělávací aktivity nenarušovaly chod společnosti a aby odstup mezi jednotlivými tréninky poskytoval čas dostatečný na aplikaci nových poznatků a dovedností v praxi. Klíčové aktivity byly šité na míru, bylo užíváno různých metod a stylů vzdělávání s využitím kombinací interních a externích lektorů ze vzdělávací agentury. Pokud byly kurzy realizovány z interních zdrojů, interní lektoři byli napřed sami vyškoleni. (<http://www.esfcr.cz/projekty/xxx>).

3.3.1 Cíle projektu

Vzdělávací projekt již před svým zahájením sledoval pět základních cílů:

- vytvoření flexibilního a udržitelného plánu vzdělávání pracovníků firmy.
- zvýšení kvalifikace a prohloubení klíčových dovedností zaměstnanců a tím posílení jejich postavení ve firmě i na trhu práce.
- zvýšení kvalifikačních předpokladů managementu, což povede k naplnění strategických cílů firmy.
- zvýšení kvality práce všech zaměstnanců tak, aby dosahovali maximální produktivity a efektivity práce, což povede k posílení konkurenceschopnosti firmy.
- posílení atraktivity a prestiže firmy zavedením trvalého systému vzdělávání (<http://www.esfcr.cz/projekty/xxx>).

3.3.2 Průběh projektu

Jak již bylo zmíněno, celý projekt trval 24 měsíců, připraven byl pro 85 zaměstnanců společnosti a hlavním *cílem projektu byla inovace stávajícího systému vzdělávání, který byl nahrazen novým konceptem firemního vzdělávacího plánu s dlouhodobou udržitelností a postupným přechodem k učící se organizaci*¹.

Na vzdělávacím projektu se již od počátku podílel realizační tým, který úzce spolupracoval s vedením firmy a externí vzdělávací agenturou, jež poskytovala zkušené lektory pro část vzdělávacích kurzů. Realizační tým společnosti XY se skládal z následujících osob:

- *Projektový manažer pro vzdělávání* – má na starosti vzdělávací program, dohlíží na dodržování harmonogramu, kontroluje rozpočet a finanční čerpání získané dotace. Projektový manažer svolává schůzky realizačního týmu, kde společně odhalují naplňování cílů projektu, odhalují možná úskalí a řeší případné problémy. Ve společnosti XY byla za projektového manažera zvolena ředitelka HR.
- *Asistent projektového manažera* – eviduje účast zaměstnanců na jednotlivých školeních, dělá průběžnou fotodokumentaci kurzů, eviduje a zakládá lektorské zprávy a zpětné vazby účastníků, průběžně hodnotí vývoj vzdělávacích kurzů.
- *Interní lektori* – zkušení manažeři, kteří byli vyškoleni pro vedení kurzů „*Business*“ (nákupní a obchodní dovednosti) a část kurzů na „*Soft skills*“ (komunikační a prezentační dovednosti). Interní lektori měli za úkol celkovou přípravu jednotlivých školení od tvorby plánu a konceptu kurzu, vypracování potřebných materiálů pro účastníky, zajištění veškerých pomůcek a potřebné techniky.

¹ Přesnější vysvětlení tohoto pojmu nabízí např. Watkins s Marsick (1992, s. 118), podle nichž se učící se organizace vyznačuje celkovým zapojením zaměstnanců do pracovního procesu, v němž dochází ke kolektivní změně založené na sdílených hodnotách a principech. Dochází zde k učení na úrovni jednotlivců, týmů, organizace i komunity, se kterou je organizace v kontaktu. Jedná se o setrvalý proces, integrovaný s procesem pracovním, který rozvíjí způsobilost organizace inovace a růstu. Učící se organizace má zabudované systémy podchycující učení a umožňující jeho sdílení.

3.3.3 Programový obsah vzdělávacího projektu

Vzdělávací program se skládá pěti různých kategorií, přičemž každá kategorie kurzů je určena pro jinou cílovou skupinu účastníků.

Každý vzdělávací kurz, který má více než dvě hodiny, je rozdělen do určitých bloků. Každý blok trvá zpravidla 2-3 hodiny a je zaměřen na určitou oblast nebo vzdělávací techniku. Mezi jednotlivými bloky mají účastníci čas na odpočinek, občerstvení či přípravu na další část kurzu.

1. **Školení z oblasti „Business“** je určeno pro obchodníky a nákupčí, přičemž každá skupina má své vlastní školení uzpůsobené jejich potřebám a oba typy školení jsou vedeny ve dvou úrovních. Rozsah tohoto školení je 2 po sobě následující dny, vedou je interní lektori z řad manažerů společnosti.

Školení „*Nákupní dovednosti I.*“ jsou určeny především pro juniory a samostatné nákupčí, kteří by se zde měli získat nové poznatky v oblasti vyjednávání u dodavatelů, schopnosti argumentace, vedení jednání s dodavateli, volby strategie nákupu a podobně.

Školení „*Obchodní dovednosti I.*“ mají podobný charakter jako u nákupčích, rozdílem je zaměření na komunikaci se zákazníkem. Školení jsou opět primárně určeny pro juniory a samostatné obchodníky. Obchodníci se učí zvládání námitek, akvizici nových zákazníků, rozpoznání potřeb zákazníka podobně.

Na obou typech školení *Business I.* je vždy přítomen minimálně jeden senior v pozici účastníka, který služebně mladší kolegy seznamuje s praktickou stránkou probíraných témat, přispívá se svými zkušenostmi v jednání a dává tak školení realističtější přínos.

Školení „*Nákupní dovednosti II.*“ a „*Obchodní dovednosti II.*“ jsou určeny pro nákupčí a obchodníky, kteří již v minulosti prošli školením první úrovně. Na druhém stupni školení jsou účastníci zaměřeni na problematiku případy a strategická vyjednávání výhodných podmínek, se kterými se v praxi setkávají.

2. **Trénink komunikačních dovedností** je určen pro všechny cílové skupiny napříč firmou. Rozsah kurzu je dva dny, lektorem je z interních zdrojů firmy, ve všech případech jím byl zaměstnanec personálního oddělení společnosti XY.

Cílem kurzu je získat základní znalosti a dovednosti v oblasti komunikace, které účastníkům pomáhají v nastavování a udržování pracovních i osobních vztahů, v umění verbální a neverbální komunikace, zvládání emocí v komunikaci, schopnost aktivního naslouchání a v neposlední řadě se kurz zaměřuje na důležitost zpětných vazeb jako je kritika a pochvala.

3. ***Trénink prezentačních dovedností*** je opět určen pro všech 85 plánovaných účastníků. Dvoudenní kurz má na starosti interní lektor, kterým bývá obchodní nebo nákupní ředitel.

Účastníci kurzu se učí přesvědčivě a efektivně prezentovat sebe a svoji společnost před potencionálními obchodními partnery, rozvíjí své schopnosti v přednesu, řeči těla, zvládání otázek a diskuzí. Na kurzu se naučí budování logické a systematické struktury projevu a prezentace.

4. ***Výuka jazykových kompetencí*** zahrnuje kurzy anglického a německého jazyka, které mají možnost zaměstnanci společnosti navštěvovat.

K dispozici je několik úrovní od začátečníků až po profesní jazykové schopnosti. Kurzy vedou externí lektori, pro nejvyšší úroveň pokročilosti společnost využívá jako lektory rodilé mluvčí. Rozsah výuky je jednou týdně po 2 hodinách pro každou jazykovou úroveň, přičemž je možnost navštěvovat i více kurzů v průběhu týdne.

5. ***Rozvoj osobnosti a manažerských kompetencí*** zahrnuje 3 vzdělávací kurzy a je určen především pro seniorské a manažerské pozice. Rozsah kurzů je individuálně nastavován a upravován dle potřeb účastníků, v průběhu dvou let se kurzy několikrát opakovaly a obsah kurzů se upravoval podle požadavků účastníků.

Kurz „*Manažerské dovednosti*“ má za cíl pomoci účastníkům při sestavování svého týmu podřízených, vytyčuje roli manažera a učí je důležitosti týmové spolupráce. Účastníci se školí v projektovém managementu a procesním řízení, učí se teorii rozhodování a řešení problémových situací, budování firemní kultury i právního povědomí apod.

Druhým manažerským kurzem je „*Vedení a motivace*“, který se zaměřuje na práci s podřízenými. Účastníci se zdokonalují ve vedení a motivaci členů týmu, učí se zásady vedení porad, principech delegování a řízení podle cílů, získávají znalosti v oblastech stylů vedení a v zásadách hodnotících a motivačních rozhovorů.

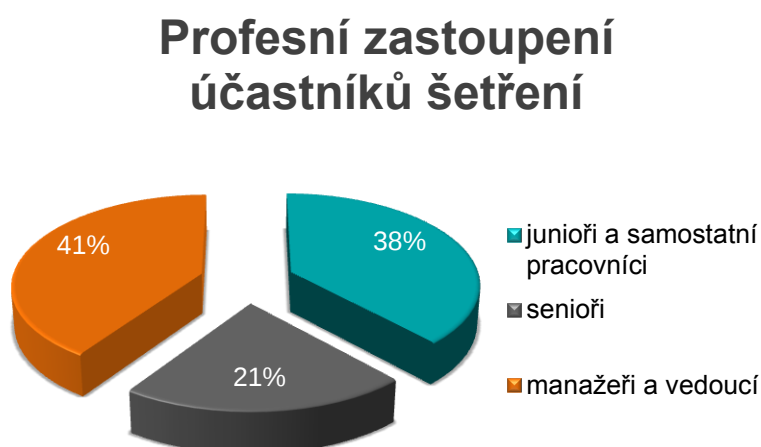
Poslední kurz určený pro seniory a manažery nese název „*Time a stress management*“ a pomáhá účastníkům ve stanovování osobních a pracovních cílů a priorit, v efektivním využívání času, v organizaci práce a učí se pracovat se stresem.

3.4 Analýza získaných dat

Cílem této kapitoly je zodpovědět na výzkumné otázky pomocí výše uvedených metod dotazníkového šetření ve společnosti XY, analýzy lektorských zpráv, zpětných vazeb a akčních plánů a polostrukturovaných rozhovorů vedených s manažery společnosti.

V první řadě je zde popsána skupina účastníků, od kterých jsem získala vyplněné dotazníky a mohu je tedy zařadit do kategorií podle pohlaví, věku, vzdělání, profesního zařazení a délky zaměstnání ve společnosti XY.

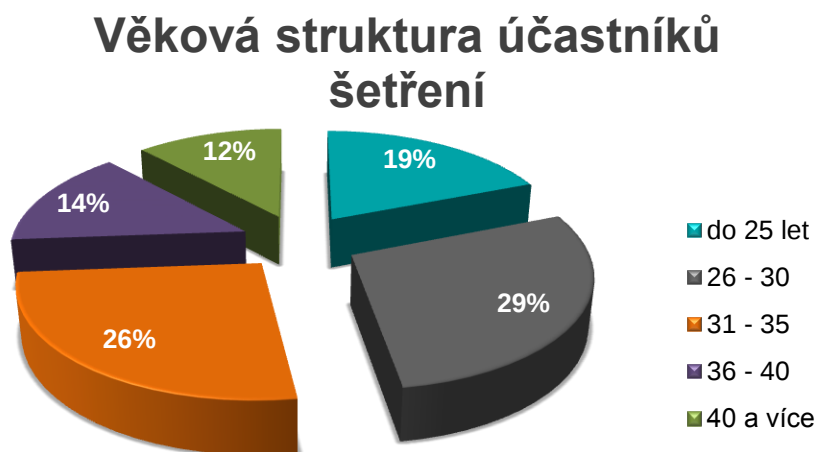
Ze 42 účastníků dotazníkového šetření, kteří jsou výzkumným vzorkem pro analýzu, je 17 žen a 25 mužů, z nichž je 17 manažerů či vedoucích, 9 seniorů a 16 pracovníků na juniorských či samostatných pozicích. Procentuální rozložení tak zajišťuje graf 4.



Graf 4 - Profesní zastoupení účastníků

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání zkoumaného vzorku, jedná se pouze o zaměstnance s vysokoškolským či středoškolským vzděláním, nejčastěji ve věkové kategorii 25-35 let, přesně 8 respondentů ve věku do 25 let (19%), 12 respondentů ve věku do 30 let (29%), 11 respondentů ve věku od 31 do 35 let (26%), 6 respondentů v rozmezí 36-40 let a 5 respondentů starších 40 let. (15%), jak nám ukazuje graf 5.

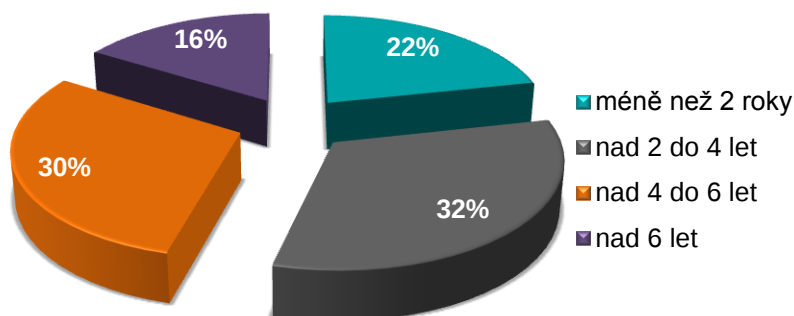


Graf 5 - Věková struktura účastníků šetření

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni účastníci dotazníkového šetření pracují ve firmě více než dva roky, což bylo podmínkou, aby mohli být zahrnuti do výzkumného šetření, přesněji: 13 respondentů (31%) pracuje ve společnosti XY méně než 4 roky, plná polovina dotazovaných je tam zaměstnána od 4 do 6 let a 8 účastníků již ve společnosti pracuje déle než 6 let, jak znázorňuje graf 6

Délka trvání pracovního poměru



Graf 6 - Délka trvání pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

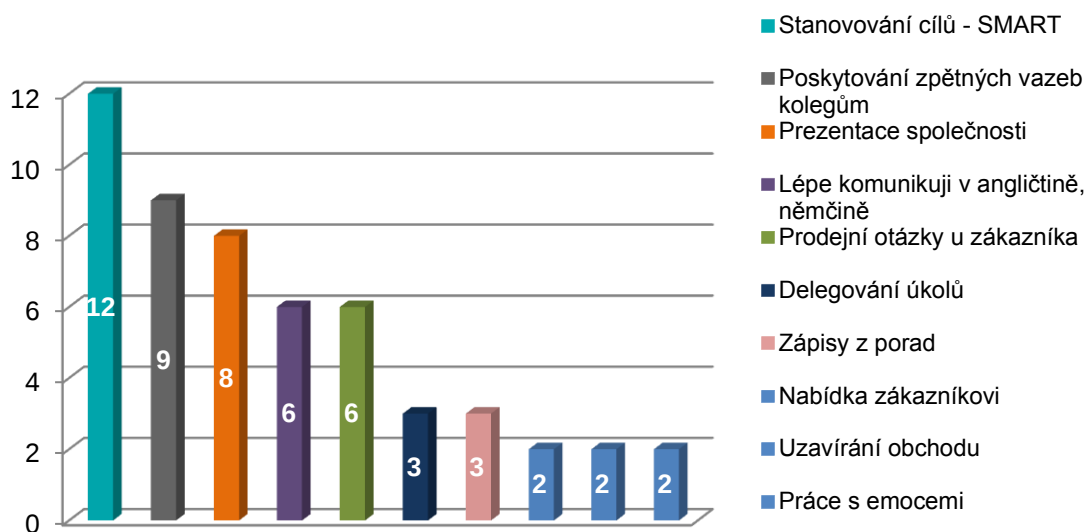
3.4.1 Dílčí výzkumné otázky

3.4.1.1 DVO 1

DVO 1: Jakým způsobem realizovaný vzdělávací projekt ovlivnil pracovní chování účastníků?

Studium dokumentů

K zodpovězení této výzkumné otázky mi nejvíce pomohly vypracované akční plány, ve kterých jsem mohla zjistit evidentní posun v získaných znalostech i dovednostech účastníků. Akční plány jsou bohužel jen velice obtížně kvantifikovatelné, jelikož každý účastník je osoba s individuálními cíli a potřebami. Přesto zde uvedu několik posunů v získaných dovednostech, které se v akčních plánech objevovaly nejčastěji a účastníci je hodnotili jako zcela splněné, popřípadě téměř splněné.



Graf 7 – Změny v pracovním chování účastníků

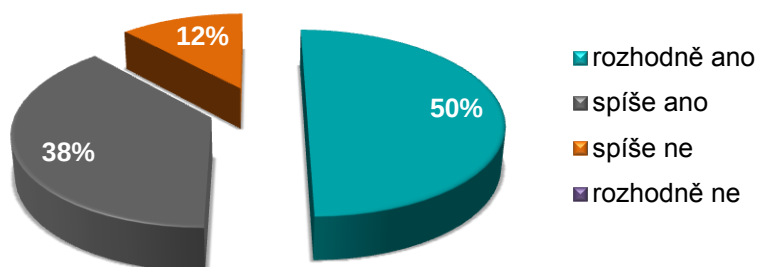
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření

„Jak vzdělávací projekt ovlivnil pracovní chování účastníků“ nám pomáhají zodpovědět otázky číslo 3, 4, 6, 10, 12, 13 a 14.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 37 účastníků hodnotí vzdělávací program za důležitý (28 odpovědělo „Rozhodně ano“, 14 odpovědělo „Spíše ano“), 5 účastníků „spíše nepovažuje“ současný vzdělávací program za důležitý pro jimi vykonávanou činnost. Celých 27 dotazovaných se domnívá, že program pokrývá všechny důležité kompetence pro jejich výkon (4 odpověděli „Rozhodně ano“, 24 odpovědělo „Spíše ano“), 13 účastníků si myslí, že vzdělávací program spíše nepokrývá důležité kompetence pro výkon, jeden účastník nesouhlasí vůbec (1x odpověď „Rozhodně ne“). Procentuální rozložení odpovědí znázorňují grafy 7 a 8.

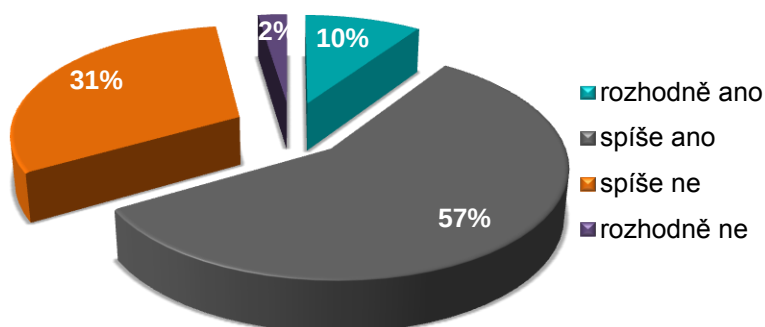
Otázka č. 3



Graf 8 - Otázka č. 3: Považujete současný vzdělávací program za důležitý pro Vámi vykonávanou pracovní činnost?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4

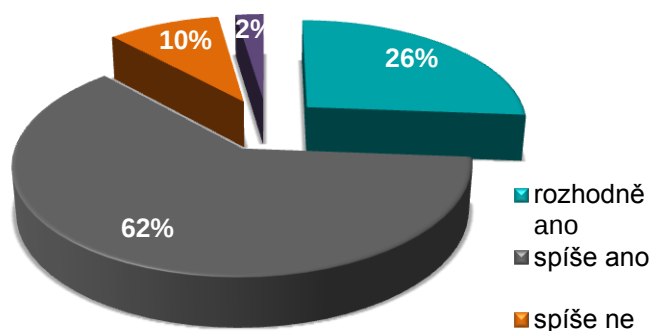


Graf 9 – Otázka č. 4: Domníváte se, že tento vzdělávací program pokrývá všechny důležité kompetence (znalosti, dovednosti), které jsou pro výkon Vaší činnosti důležité?

Zdroj: vlastní zpracování

Jak nám dokládá graf 9, na šestou otázku ohledně relevantnosti absolvované vzdělávací aktivity vůči pracovnímu zařazení odpovědělo 11 dotazovaných, že je rozhodně za relevantní považuje, 26 osob je považuje za spíše relevantní, 4 zaměstnanci se přiklonili k odpovědi „Spíše ne“ a jeden účastník absolutně nepovažuje kurzy za relevantní vzhledem ke svému pracovnímu zařazení.

Otázka č. 6

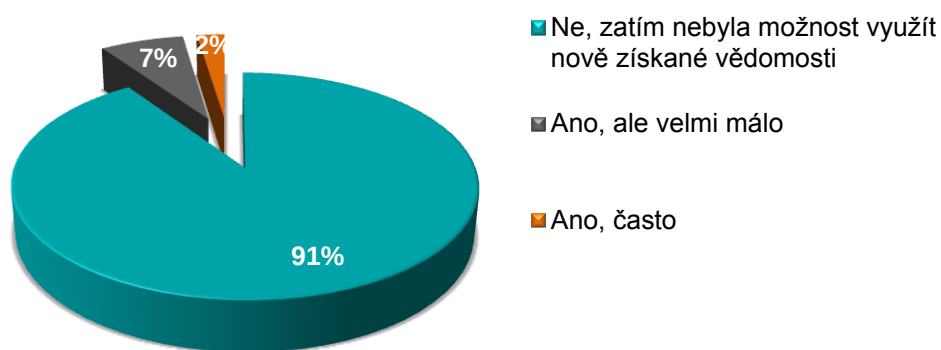


Graf 10 – Otázka č. 6: Byly absolvované vzdělávací aktivity relevantní vzhledem k Vašemu současnému pracovnímu zařazení?

Zdroj: vlastní zpracování

Za velice zajímavý a důležitý považuji výsledek 10. otázky, která zkoumá využívání nově nabytých poznatků v praxi. Celých 90% respondentů uvedlo, že nově získané poznatky velice často využívá ve své práci, 3 dotazovaní uvedli, že občas, jeden respondent zatím neměl možnost využít získané vědomosti do praxe.

Otázka č. 10

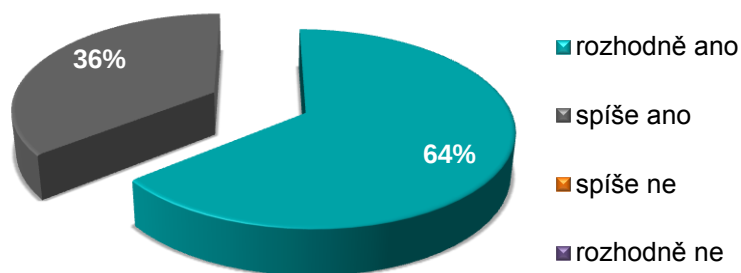


Graf 11 - Otázka č. 10: Využíváte nově získané poznatky při své práci?

Zdroj: vlastní zpracování

U otázky číslo 13, zda účastníci absolvováním vzdělávací aktivity zvýšili pracovní výkon, se všichni respondenti přiklonili ke kladným odpovědím, kdy celých 27 zaměstnanců odpovědělo „Rozhodně ano“ a 15 odpovědělo že „Spíše ano“.

Otázka č. 13

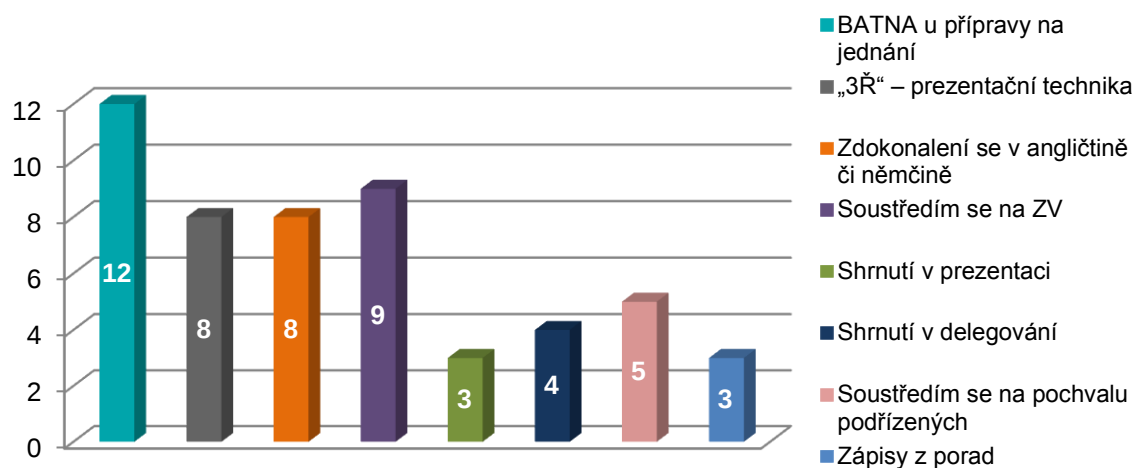


Graf 12 - Otázka č. 13: Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Vás pracovní výkon?

Zdroj: vlastní zpracování

Změny a přínosy hodnotili respondenti ve dvou otevřených otázkách, a sice v otázce číslo 12 „Co děláte v práci jinak než před vzdělávacím projektem?“ a v otázce číslo 13 „Získal/a jste ještě jiné přínosy ze vzdělávacích aktivit? Jaké?“. Získané údaje není možné jednoduše kvantifikovat, proto se zde opět přikloním ve výčtu těch nejčastěji uváděných odpovědí.

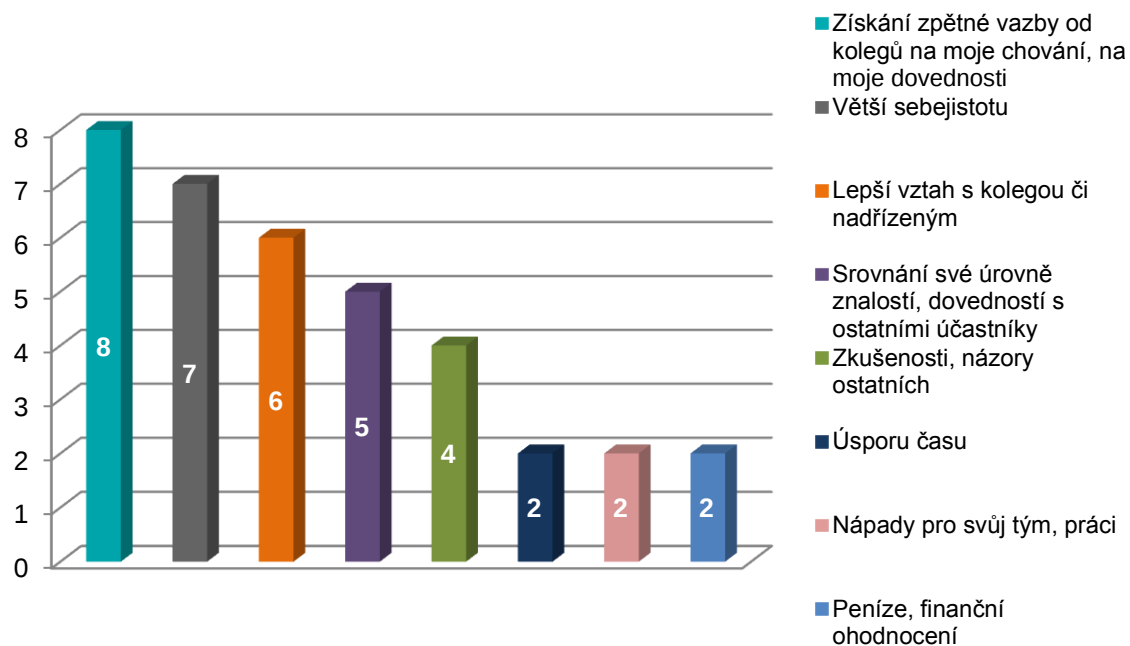
Otázka číslo 12: „Co děláte v práci jinak než před vzdělávacím projektem?“



Graf 13 - Co děláte v práci jinak než před vzdělávacím projektem?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 13: „Získal/a jste ještě jiné přínosy ze vzdělávacích aktivit? Jaké?“



Graf 14 - Získal/a jste ještě jiné přínosy ze vzdělávacích aktivit? Jaké?

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovory

Většina manažerů zaznamenala u svých podřízených, kteří se zúčastnili vzdělávacího programu, částečný či významný posun ve zlepšení jejich pracovních výsledků. Jak manažeři uvedli, účastníci vzdělávacích kurzů se dokáží lépe projevovat a komunikovat a to jak ve vnitrofiremních vztazích, tak i vůči zákazníkům a dodavatelům. Další velký posun spatřují v nákupně-obchodních aktivitách svých podřízených, kde zmiňují například zvýšenou citlivost na styl vedení jednání, vyšší úspěšnost v přesvědčování zákazníků i dodavatelů, schopnost odhadu obchodního partnera a správnou volbu techniky vyjednávání. Po absolvování kurzů prezentačních dovedností se měli manažeři šanci osobně zúčastňovat některých jednání u dodavatelů a zákazníků firmy, přičemž tato jednání vedli jejich podřízení. Všichni oslovení manažeři zaznamenali obrovský pokrok právě v prezentačních dovednostech a schopnostech představit firmu v nejlepší světlo.

Jako další velký přínos vzdělávací akce vnímají manažeři změnu v motivaci svých podřízených vzhledem k potenciálu svého rozvoje. Jako příklad uvádějí nadšení a vyšší motivaci při stanovování a plnění cílů, které jsou obsaženy v akčních plánech. Vzhledem k tomu, jak často s akčními plány svých podřízených pracují, zaznamenali od účastníků kurzu mnohem vyšší angažovanost při rozvoji vlastní osobnosti oproti dřívějšímu stavu.

3.4.1.2 DVO 2

DVO 2: Jaké postupy a metody se ukázaly v oblasti daného rozvoje a vzdělávání pracovníků jako účinné?

Studium dokumentů

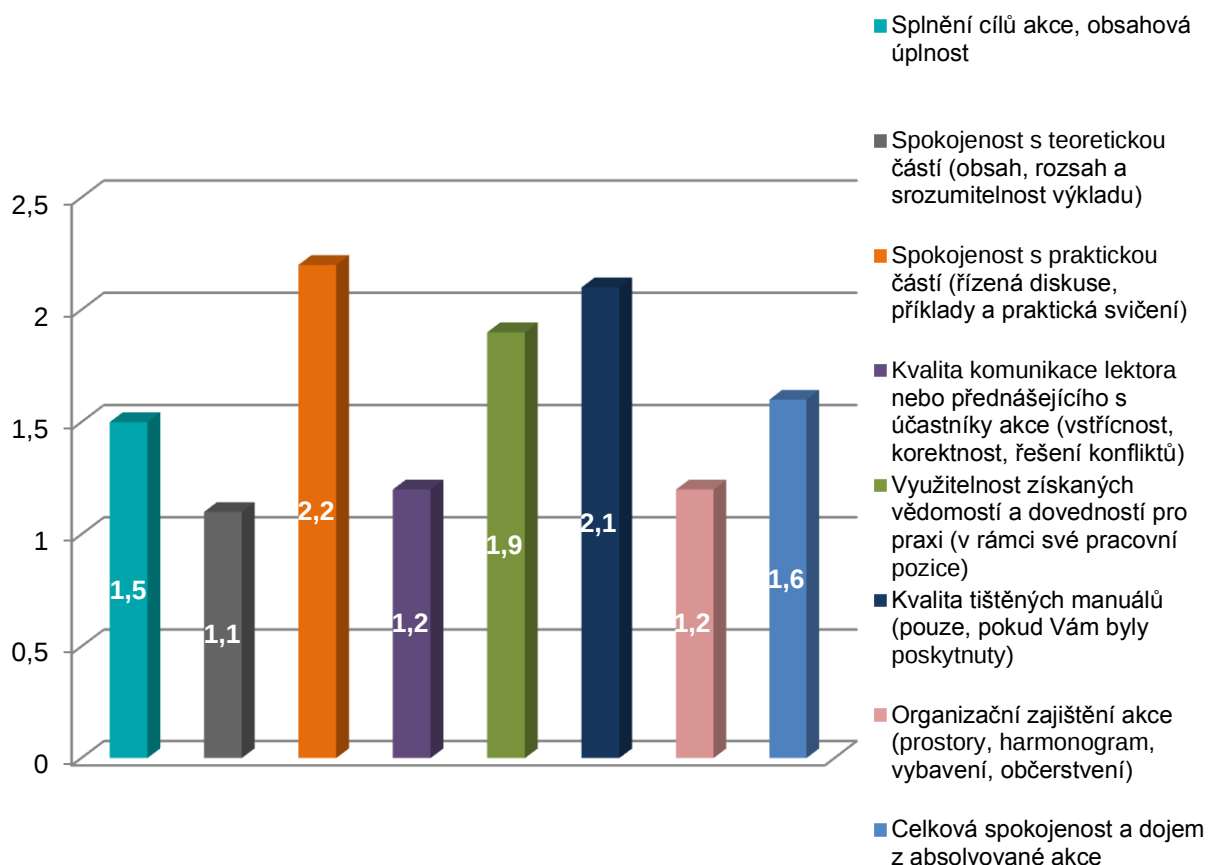
U odpovědi na tuto otázku jsem mohla vycházet z lektorských zpráv, kde jsou jednotlivé techniky, metody a postupy zaznamenávány i s názorem lektora na odezvu účastníků, a dále ze zpětných vazeb, ve kterých účastníci hodnotili jednotlivé realizované vzdělávací akce.

Ve většině lektorských zpráv se školitelé shodují s tím, že na účastníky nevíce působila technika zvaná videotrénink. Ten spočívá v tom, že každý účastník dostane prostor několika minut před kamerou, kde v závislosti na typu vzdělávacího kurzu předvede

danou situaci. U prezentačních a komunikačních dovedností to je prezentace či rozhovor na dané téma, u nákupních dovedností je to většinou situaci vyjednávání s dodavatelem, u obchodních dovedností se účastník snaží o prodej určité věci zákazníkovi a podobně. Tuto techniku si školitelé velice pochvalují, jelikož po nahrávce následuje ještě jedno promítání záznamu, po kterém účastník sám zhodnotí své působení a má možnost vyslechnout si i názory ostatních kolegů.

Další metodou, kterou lektori s oblibou používají, jsou modelové situace a hraní rolí. Jedná se o kratší či delší rozhovory mezi lektorem a jedním účastníkem, po kterém opět následuje zpětná vazba. A poslední často užívanou metodou jsou týmové hry a soutěže a práce ve skupině.

Co se týče zpětných vazeb, účastníci zde hodnotili splnění cílů a obsahovou úplnost, spokojenost s teoretickou i praktickou částí tréninku, přístup lektora, využitelnost získaných poznatků, kvalitu tištěných materiálů, organizační zajištění a celkovou spokojenost z absolvované akce. Účastníci hodnotili jednotlivé oblasti ve škále od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejlepší, 5 znamená nejhorší. Jak vyplývá z grafu 12, spokojenost s žádnou oblastí vzdělávacích kurzů není horší než 2,2, nejlépe účastníci hodnotili teoretickou část, osobnost lektora a organizační zajištění akce.



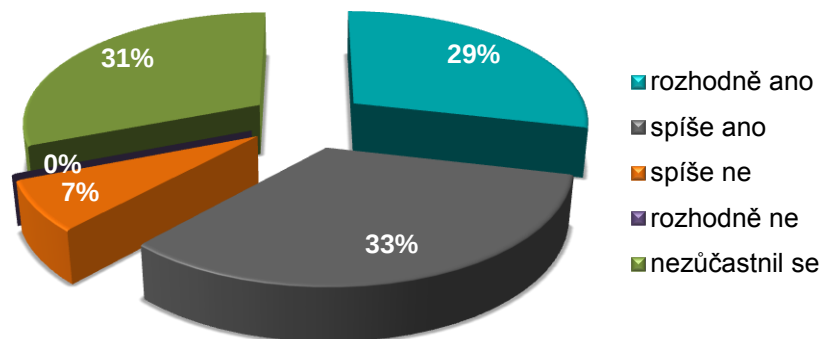
Graf 15 - Výsledné hodnocení všech realizovaných vzdělávacích akcí

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření

Co se týče spokojenosti účastníků s kvalitou jednotlivých vzdělávacích kurzů, na základě výsledků otázky číslo 7 můžeme konstatovat, že žádný z respondentů, který se daného kurzu zúčastnil, na otázku „Jak jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů“ nezaškrtl odpověď „Rozhodně ne“. Pouze 3 respondenti odpověděli „Spíše ne“ na kurz Manažerských dovedností a další 3 stejně odpověděli na kurz Prezentačních a komunikačních dovedností. Zbylí účastníci hodnotí svou spokojenost v kladných hodnotách. Vše dokládají grafy 13, 14, 15 a 16.

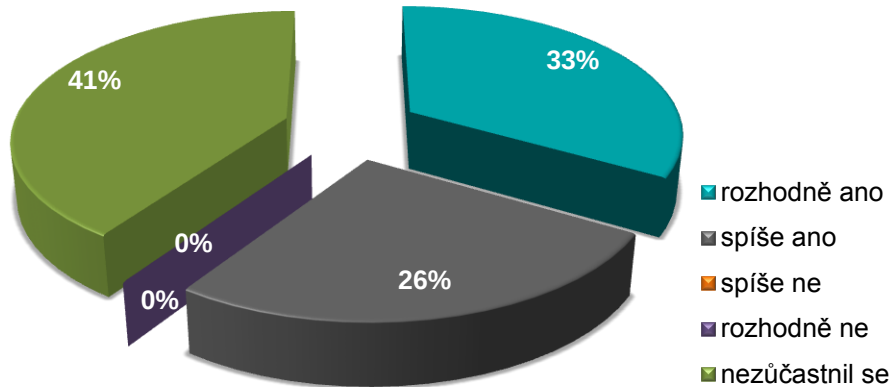
Vzdělávání manažerských dovedností



Graf 16 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?

Zdroj: vlastní zpracování

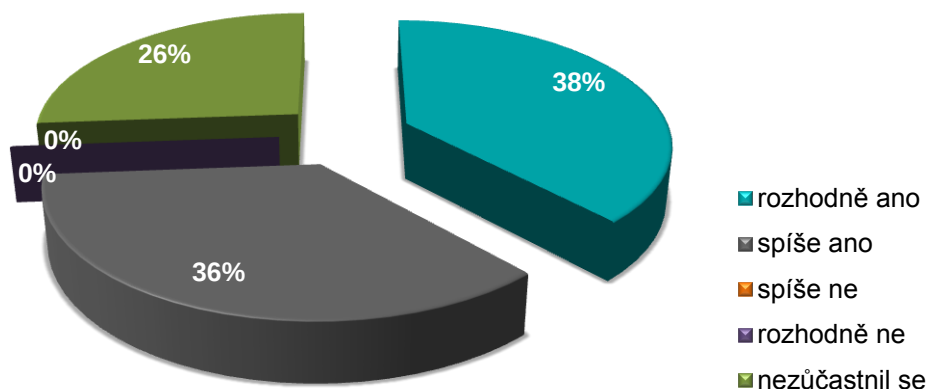
Vzdělávání jazykových dovedností



Graf 17 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?

Zdroj: vlastní zpracování

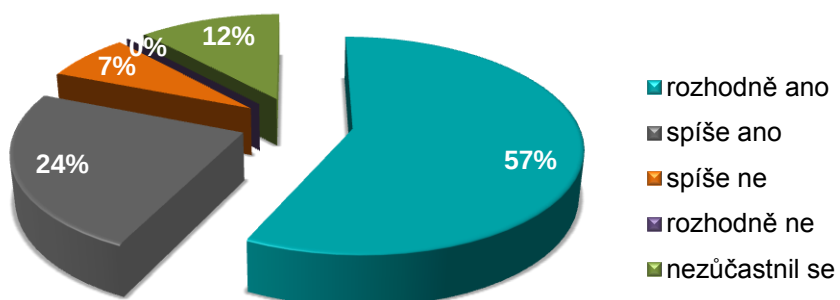
Business



Graf 18 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?

Zdroj: vlastní zpracování

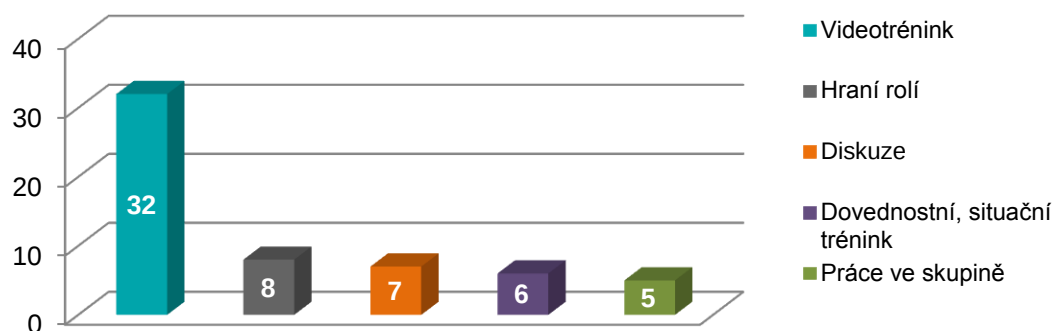
Prezentační a komunikační dovednosti



Graf 19 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 9 nám pak dává odpověď na metody, které účastníci hodnotí jako nejpřínosnější. Vzhledem k tomu, že otázka byla otevřená, není možné ji úspěšně kvantifikovat. Proto uvedu nejčastěji uváděné metody i s četností, kolikrát byly v dotazníku zaznamenány.



Graf 20 – Nejpřínosnější metody vzdělávání z pohledu účastníků

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.1.3 DVO 3

DVO 3: Do jaké míry manažeři a vedoucí vnímají investici do projektu vzdělávání za efektivní?

Tato otázka se týkala pouze názorů manažerů a vedoucích týmů, z toho důvodu se analýza skládala pouze z polostrukturovaných rozhovorů. Z těch vyplynulo, že dotazovaní manažeři vnímají rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jako nebytný prvek pro dosahování výsledků svých, týmu i společnosti. Současnou strategii pak téměř všichni vnímají jako efektivní, ačkoli zatím nedokáží přesněji vyčíslit, nakolik výnosy z realizované vzdělávací akce převyšují nad náklady na systém vzdělávání ve společnosti. Pokud mohou porovnat své zkušenosti s jinými vzdělávacími programy v organizacích, kde v minulosti pracovali, mají za to, že vzdělávací program společnosti XY je propracovaný a přínosný. Opět se bohužel řídí pouze svým úsudkem a pocitem z dosažených výsledků.

Ačkoli se dotazovaní manažeři nedokázali vyjádřit k otázkám konkrétního ekonomického přínosu jako je úspora nákladů, zvýšená produktivita či vyšší efektivnost, všichni se shodli na tom, že u svých podřízených vnímají změny v chování

k lepšímu. Vyčíslení konkrétních přínosů bude podle jejich odhadu možné nejdříve za jeden rok od skončení vzdělávacího programu. Již nyní však dotazovaní manažeři uvedli několik příkladů, kterými demonstrovali posuny v chování u svých podřízených na základě pozorování:

- pokud porovnají videotrénink ze začátku a konce vzdělávacího kurzu, popisují u účastníků větší sebejistotu při hovoru, menší viditelnou trému, lepší cílenost na výsledek prezentace nebo jednání
- při procházení přípravy na jednání se svým podřízeným vnímají jasný posun ve stanovování SMART cílů a BATNY
- u mnohých podřízených se zvýšilo množství uzavření obchodních podmínek s dodavateli a zákazníky (porovnání s předešlým rokem)
- jasně „slyšitelný“ posun v jazykových dovednostech při jednání se zahraničním zákazníkem/dodavatelem apod.

3.4.1.4 DVO 4

DVO 4: Jaké nedostatky či příležitosti k zlepšení vnímají účastníci ve vzdělávacím systému společnosti?

Cílem této otázky je vytyčit problematické části vzdělávacího programu i s návrhy na jeho případné řešení jak je vnímají účastníci a lektori vzdělávacích kurzů.

Analýza dokumentů

K zodpovězení této otázky jsem využila jednak lektorské zprávy, které posloužily jako zpětná vazba od školitelů na probíraná témata, a také hodnotící zprávy účastníků na jednotlivé kurzy.

Co se týče lektorských zpráv, v nich mnozí lektori poukazují na složeních metod vzdělávání, kdy je potřeba více střídat jednotlivé techniky jako je cvičení, přednáška, videotrénink, týmová hra a podobně. Všichni lektori se shodli na tom, že pokud dělají více než dvě hodiny s účastníky jednu činnost, účastníci ztrácí pozornost a snižuje se efektivita vzdělávání.

Ze zpětných vazeb pak vyplývá, že nejméně pozitivně účastníci reagují na přednášky s teoretickým obsahem. Většina z nich má za to, že teorie by se měla zkrátit na absolutní minimum času, aby tak bylo více času na praktické příklady.

Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření se na problematiku případných změn ve vzdělávání dotazují otázky číslo 21a 24. Asi nejvíce zacílená na zjištění nedostatků je otázka číslo 21, která zní „Jaké vzdělávací aktivity Vám při firemním vzdělávání schází?“ Odpovědi respondentů se různili, mnozí na tuto otázku vůbec neodpověděli. Pokud mám shrnout tři nejčastěji zaznamenané odpovědi, pak jsou to následující:

1. kurzy prezentační, komunikační a business i v cizím jazyce (opakovalo se 6x)

Pokud mají obchodníci a nákupčí své dodavatele a zákazníky mimo ČR, komunikují s nimi převážně v angličtině. Proto by uvítali možnost vzdělávání se v daných oblastech i v jazyku, ve kterém budou v praxi skutečně jednat.

2. vzdělávací kurzy mimo firmu (opakovalo se 6x)

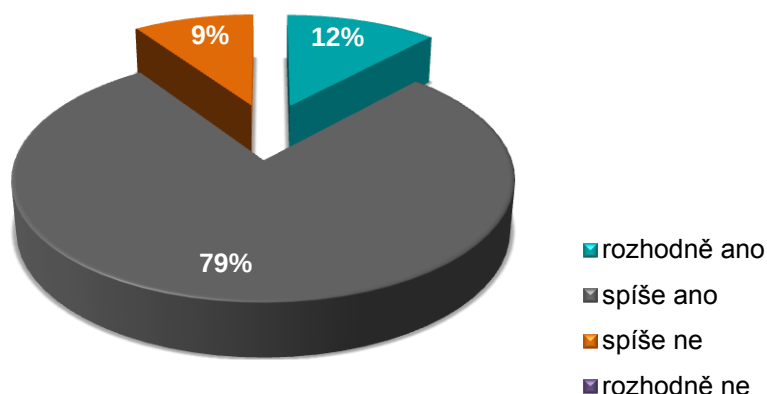
Mnoho účastníků si stěžuje, že v době pauzy mezi jednotlivými bloky kurzu jsou nuceni vyřizovat telefonáty, emaily, zakázky, místo aby si odpočinuli nebo připravovali na další blok. Pokud se v době pauzy vrací do své kanceláře, povaha jejich práce jim nedovoluje se běžícím zakázkám třeba celé dva dny nevěnovat.

3. reální zákazníci a dodavatelé (opakovalo se 4x)

Čtyři respondenti uvedli, že by si raději na místě partnera pro vyjednávání představovali existujícího zákazníka či dodavatele, aby měl vzdělávací kurz více reálné obrysy.

Další otázkou, která se zabývala případným návrhem změn, byla možnost průběžného opakování získaných znalostí. Na otázku číslo 24 „Uvítal/a byste průběžné opakování znalostí a dovedností? (např. konzultace, opakovací testy, samostudium)“ se celých 88% dotázaných kloní k možnosti „určitě ano“ nebo „Spíše ano“. Odpověď „Spíše ne“ pak uvedli 4 respondenti, jak ukazuje následující graf 17.

Otázka č. 24



Graf 21 - Otázka č. 24: Uvítal(a) byste průběžné opakování znalostí a dovedností?

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovory

V polostrukturovaných rozhovorech otázce zlepšení vzdělávacího programu zaměřovala značná pozornost. Manažeři uváděli hned několik námětů, jak vzdělávací systém zdokonalit.

Jako nejdůležitější uvedli zapojení top managementu do vzdělávacích aktivit, jelikož vnímají malý zájem top managementu o manažerský rozvoj. Tento krok by, podle nich, pomohl k tomu, aby si vedení firmy reálně uvědomovalo potenciál a případné nedostatky ve znalostech a dovednostech zaměstnanců.

Jako druhou změnu, která by mohla přispět k lepším výsledkům zaměstnanců při vzdělávání, je vyčlenění některých aktivit mimo firmu. Všichni manažeři si však uvědomují, že by tento krok vedl k větší časové a finanční náročnosti na vzdělávací projekt.

Větší důraz na podporu implementačních procesů je podle manažerů dalším nezbytným krokem, který by měla společnost podporovat. U svých podřízených občas manažeři sledují, že po příchodu ze vzdělávací akce se jejich podřízení opravdu po nějaký čas

snaží chovat na základě nově nabytých znalostí, nicméně po určité době se vrací do zajetých stereotypů.

Poslední zajímavou myšlenkou bylo propojit teambuildingové aktivity se vzdělávacím programem. Společnost XY v každém roce absolvuje několik teambuildingových dnů, které se však soustředí pouze na stmelování kolektivů. Propojení se vzdělávacím programem by mohlo ještě více posílit motivaci k profesnímu rozvoji účastníků.

3.4.2 Hlavní výzkumná otázka

„Podařilo se realizovaným rozvojem zaměstnanců pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon?“

Po provedené analýze všech získaných dat jsem toho názoru, že společnosti XY se realizovaným vzdělávacím programem "Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti XY" podařilo naplnit vytyčený cíl a došlo k pozitivnímu posunu v pracovním výkonu zaměstnanců.

Analýza dokumentů

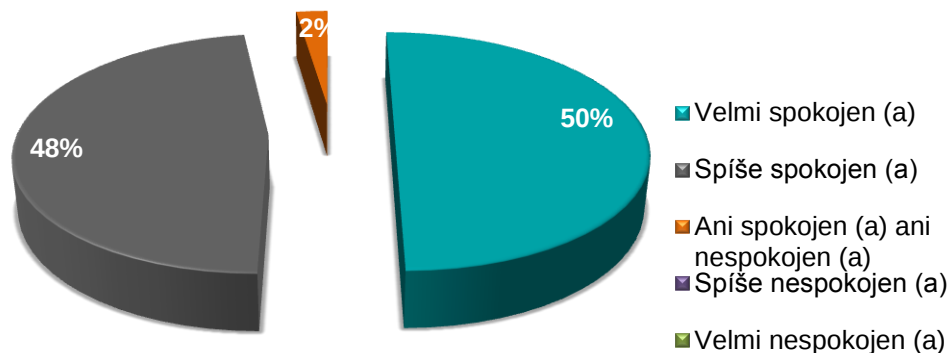
Na otázku, zda došlo k pozitivnímu ovlivnění pracovního výkonu, mi nejlépe posloužily akční plány účastníků. Z nich jsem vyvodila, kdy a jak přesně se zvýšil jejich pracovní výkon, v jakých směrech a v mnohých případech se dalo i jasně definovat, ve které oblasti se jedinci zlepšili. Z akčních plánů vyplývá, že všichni účastníci výzkumného šetření se zlepšili minimálně v jedné dovednosti, kterou využívají při své práci, viz. výčet uvedený v kapitole 3.4.1.1.

Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že reakce účastníků na absolvované kurzy je ve většině případů pozitivní, účastníci u sebe vnímají pokroky v získaných znalostech a dovednostech a absolvované vzdělávací kurzy hodnotí kladně. Jak vyplývá z odpovědi na otázku číslo 25 „Naplnil absolvovaný vzdělávací program Vaše očekávání a byl(a) jste celkově spokojen(a) s podnikovým vzděláváním?“, celých 98% dotazovaných ohodnotilo kurzy pozitivně, konkrétně 21 respondentů (50%) hodnotilo odpovědí „Velmi spokojen(a)“ a 20 respondentů (48%) je „Spíše spokojena“. Jeden dotázaný pak

uvedl jako svoji odpověď „Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)“. Z grafu 18 tedy jasně vyplývá, jak účastníci ocenili vzdělávací program.

Otázka č. 25



Graf 22 - Otázka č. 25: Naplnil vzdělávací program Vaše očekávání a byl jste celkově spokojen(a) s podnikovým vzděláváním?

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovory

Dotazovaní manažeři uvedli, že vzdělávací program byl pro ně i pro jejich tým velice cenný, že posun vidí nejen u sebe, ale především u svých podřízených, a z toho důvodu hodnotí celkový přínos jako značný. Na otázku „Jak vnímají dopady stávajícího vzdělávacího programu na kulturu chování zaměstnanců“ například uvedli, že lidé v této společnosti se chtějí učit a rozvíjet a chápou investici do svého rozvoje jako důležitou přidanou hodnotu a jako významný benefit, kterého si cení. Velice si chválili u svých seniorských podřízených především jimi absolvované manažerské kurzy, jelikož právě senioři musí být schopni vést, motivovat a rozvíjet své podřízené a tím přispívat k vyšší efektivitě celého týmu.

4 Vlastní návrhy na zlepšení programu vzdělávání

Prvotním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení realizovaného vzdělávacího programu, jeho přínosů pro společnost XY a předání těchto výstupů top managementu společnosti.

Nyní se zaměřím na vlastní vyhodnocení průzkumu, nalezení kritických míst vzdělávacího programu a navrhnou možnosti pro jejich řešení.

Výsledky šetření ukázaly, že vzdělávací program byl přínosný především proto, že absolventi získali mnohé znalosti a dovednosti, které postupně začleňují do praxe, a to jim pomáhá k průběžnému zvyšování jejich pracovní výkonnosti.

Přesto existuje několik oblastí, ve kterých organizace XY dle výsledků naší analýzy může zdokonalit svůj vzdělávací program. Jedná se o následující.

4.1 Struktura vzdělávacích kurzů

Jak se ukázalo v analytické části, interní i externí lektori používají mnoho moderních a oblíbených metod a technik pro vzdělávání zaměstnanců.

Velice často užívané jsou týmové hry, modelové situace či případové studie, ale jako nejvíce efektivní se ukázala metoda videotréninku. Na tuto část kurzu by se tedy měla i nadále směřovat velká pozornost. Naopak poněkud problematickou částí se ukázaly metody přednášek na teoretické bázi. Je sice známo, že každé praktické cvičení musí být založeno na teoretickém základu. Přesto doporučuji lektorům zvážit, kolik teorie je nutné ke zvládnutí probíraných témat, a lektori by měli volit pouze nezbytně nutný čas pro takovéto přednášky. Cílem je udržet posluchačovu pozornost, možná by tedy bylo možné teoretické části více zapracovat mezi praktická cvičení, popřípadě do teoretického výkladu přidávat více příkladů z praxe lektora a účastníků a okamžitě demonstrovat probíranou látku v praktickém využití.

S tím souvisí i můj návrh více střídat jednotlivé techniky vzdělávání. Jak z analýzy vyplývá, účastníci mají schopnost udržet pozornost jen po určitý čas. Vzhledem k časové náročnosti kurzů, které zpravidla trvají dva dny, je tedy potřeba více střídat různé techniky a metody, aby byli účastníci neustále v bdělém stavu a soustředili se na probíraná témata.

4.2 Začlenění cizích jazyků do vzdělávacích kurzů

Jako velice účelný vnímám další návrh, a sice zaměřit některé části vzdělávacích kurzů i na začlenění jazykových schopností do tréninkových akcí. Pokud účastníci jednají s partnery převážně v cizím jazyce (nejčastěji je to angličtina a němčina), bylo by vhodné umožnit jim cvičení v daném jazyce. Jedná se převážně o kurzy Business, kdy účastníci vyjednávají o cenách a podmínkách se zákazníky a dodavateli a potřebují se umět v cizím jazyku projevit minimálně na stejné úrovni, jako v češtině. Pokud je cílem je vyjednat si určité podmínky s partnerem cizí země, k tomu jim výřečnost v rodném jazyce nepomůže. Velice vhodné by byly i tréninky prezentačních dovedností v angličtině a němčině. Velice často jezdí zaměstnanci do ciziny na různé veletrhy a výstavy, a právě tam tyto dovednosti potřebují využívat.

Tento návrh má samozřejmě i některá úskalí. Určitě bude pro organizaci mnohem náročnější uzpůsobit kurzy podle úrovně účastníků, jaké dosahují v daném cizím jazyku. Všichni účastníci by na tom měli být jazykově podobně, aby si vzájemně rozuměli a neztráceli tak čas něčím, z čeho si nemohou odnést maximum. V organizaci jsou i zaměstnanci, kteří nikterak nevyužívají cizí jazyk ke své profesi, navrhuji tedy rozdělit účastníky do pěti výkonnostních tříd na následující:

1. Anglický jazyk - začátečníci a mírně pokročilí
2. Anglický jazyk - středně pokročilí a více pokročilí
3. Německý jazyk - začátečníci a mírně pokročilí
4. Německý jazyk - středně pokročilí a více pokročilí
5. Bez cizího jazyka

4.3 Vzdělávání mimo organizaci

Všechny kurzy, které organizace XY v současné době realizuje, se konají na půdě společnosti. Jak již bylo uvedeno v analýze, tento stav nepřináší optimální výsledky. Účastníci se stěžují, že se nemohou plně věnovat pouze realizovanému kurzu, protože se ve chvílích pauzy vrací na své pracovní místo do kanceláře. Tam na ně čekají emaily a zmeškaná volání, jelikož probíhající zakázky za ně jejich kolegové v době vzdělávací akce nepřebírají. Mým návrhem je tedy jednoznačně přemístit některé kurzy do externích prostor, například na půdu vzdělávacích agentur nebo jiných pronajatých místností. Podle mého názoru by se tam měly přemístit kurzy *Business* a kurzy *Rozvoje*

osobnosti a manažerských kompetencí. Důvodem je, že právě tyto kurzy jsou svým obsahem nejnáročnější na přípravu mezi jednotlivými bloky a je velice důležité si v obědové pouze odpočnout, nikoli pracovat na rozdělaných projektech a zakázkách.

Je zcela pochopitelné, že tento krok by s sebou přinesl vyšší finanční nároky, přesto mám za to, že efektivita těchto kurů by se zvýšila.

4.4 Modelové situace s reálným základem

Můj další návrh se opírá o výsledky získané z dotazníkového šetření. Jako velice zajímavou a podnětnou vnímám zmínku o nereálnosti modelových situací. Přínosem pro vzdělávací metody tohoto typu by zajisté bylo, pokud by si účastníci mohli v modelových situacích představovat své reálné zákazníky a dodavatele. Návrh je takový, že před modelovou situací jeden z účastníků poskytne svému partnerovi přesnou specifikaci osoby, se kterou bude simulovaně jednat, včetně údajů o jeho společnosti, dosahovaném obratu, sortimentu apod.

Ještě více realistický ráz by takovéto simulaci mohla dát i příprava reálného jednání, které účastníka v dohledné době čeká. Pokud má přesný plán a cíl, čeho chce jednáním docílit, je možné se domluvit s lektorem a simulovanou situací si předem vyzkoušet. Přínosem pro účastníka by bylo, pokud by byla užita kamera a zaměstnanec by si vyjednávání mohl následně přehrát a podívat se na své chyby.

Rizikem tohoto návrhu je skutečnost, že žádný lektor ani kolega s největší pravděpodobností reálného partnera nebude znát a tedy simulace nebude nikdy na 100% odpovídat realitě. Přesto mám za to, že simulace reálného jednání účastníkům pomůže v důslednější přípravě na jednání. Přehrají si některé možné varianty, jak se situace může vyvíjet a díky tomu bude účastník v reálu méně pod stresem.

4.5 Průběžné opakování probírané látky

Organizace má detailně vypracované akční plány všech účastníků vzdělávacího programu, které zajišťují neustálý dohled nad naplňováním individuálních cílů. Přesto by podle výsledků dotazníkového šetření mnozí účastníci uvítali možnost průběžně si opakovat znalosti získané na vzdělávacích kurzech. Navrhuji tedy organizaci, aby do vzdělávacích kurzů začlenila i některý druh opakování. Například formou e-learningu, ve kterém by byly zveřejněny všechny kurzy, kterých se zaměstnanci zúčastnili.

V jednotlivých kurzech by si mohli vybírat činnosti opakování dle vlastních priorit. Například materiály s teorií, testy, případové studie, různé články či jiná témata k zamyšlení.

4.6 Manažerské kurzy i pro juniory a samostatné zaměstnance

Vzhledem ke kladně hodnoceným kurzům *Rozvoje osobnosti a manažerských kompetencí* navrhuji, aby byly tyto kurzy nabízeny i zaměstnancům na juniorských a samostatných pozicích. Škála nabízených kurzů nemusí být tak široká, jako je aktuálně pro seniory a manažery. Bylo by možné vypustit některá témata, například projektové řízení, vedení porad či motivace podřízených. Ale v manažerských kurzech je mnoho témat, která by mohla pomoci v profesním životě všem zaměstnancům, například time management a organizace práce, stanovování cílů a priorit či práce se stresem. Navrhuji tedy rozšířit manažerské kurzy a začlenit do nich více zaměstnanců napříč firmou.

4.7 Propojení vzdělávacích aktivit a tembuildingu

Personální oddělení organizace XY v průběhu roku realizuje několik teambuildingových akcí, které mají za účel stmelit kolektiv, posílit spolupráci týmů, zlepšit komunikaci napříč organizací a v neposlední řadě ulevit zaměstnancům od všední rutiny pracovních procesů. Podle mého názoru je to tedy ideální šance, jak zahrnout vzdělávací aktivity do života mimo sídlo společnosti. Každý teambuilding může sloužit i k rozvíjení znalostí a dovedností, které účastníci využijí i v pracovním životě. Například týmové hry se zaměřením na manažerský rozvoj, řešení krizových situací, práci pod stresem a v časové tísní, zlepšení organizace práce svojí i ostatních apod.

4.8 Závěr návrhové části

Na závěr uvádím nejdůležitější návrh ze všech. A sice pokračovat v nastaveném vzdělávacím procesu v minimálně stejném rozsahu jako v posledních dvou letech. Jednoznačně jsem toho názoru, že organizace má vykročeno správným směrem a všechny náklady, které na vzdělávání svých zaměstnanců vynakládá, jsou účelné, a organizace jde v této oblasti správnou cestou.

Závěr

Nejen v českém prostředí se ukazuje, že k nejčastějším a dnes nejaktuálnějším potřebám firem a manažerů patří zejména umění řídit lidi k dosahování firemních cílů, vytvářet prostředí, kde by se lidé mohli neustále vyvíjet, aby firma v proměnlivém světě vůbec měla šanci těchto cílů trvale dosahovat, a nakonec neustále se učit, aby firemních cílů bylo možné dosahovat rychleji a efektivněji.

Vzdělanost obyvatel patří mezi nejvyšší priority každé vyspělé společnosti. Je důležitou podmínkou pracovního uplatnění, umožňuje růst, pracovní flexibilitu, a také snižuje nezaměstnanost. Nástrojem tohoto cíle je realizace vzdělávacích programů. Zatímco odbornému rozvoji řadových i vedoucích pracovníků je věnována zejména v rámci veřejné správy velmi vysoká pozornost, jsou otázky a problematika rozvoje těch kompetencí, které jsou nezbytným předpokladem efektivního výkonu vedoucí pozice, stále velmi podceňovány.

Schopnost komunikace, vyjednávání, řešení konfliktů a nalézání konsensu, vedení versus řízení lidí, týmová práce, hodnocení a motivace, sebeřízení, plánování času, efektivní metody osobního rozvoje a vzdělávání, využívání technik koučování a moderace a celá řada dalších - to jsou příklady témat, která jsou nosnými ve vzdělávacích programech a která jsou základem pro naplňování aktuálních potřeb zákazníků. Cílem této diplomové práce bylo seznámit se s problematikou podnikového vzdělávání a následně analýza vzdělávacího programu v konkrétní organizaci.

Diplomová práce v úvodní části seznamuje s pojmy týkajícími se řízení lidských zdrojů a teoretickým zpracováním problematiky vzdělávání dospělých. Druhá část byla zaměřena na vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY a následně na návrh řešení k posílení efektivity vzdělávacího programu.

Hlavní náplní praktické části diplomové práce byla analýza vzdělávacího programu „Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti XY“, na které organizace získala dotaci z Evropského sociálního fondu ČR.

Cílem šetření bylo zachytit, jak je kurz vnímán lektory i účastníky vzdělávacích kurzů. K dosažení cílů výzkumu autorka zvolila formu smíšeného výzkumu, použila metodu analýzy dokumentů, dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory. Z výsledků

šetření vyplývá, že většina účastníků hodnotí vzdělávací program jako efektivní a přiznává zlepšení svých pracovních výkonů. I přes kladně hodnocenou vzdělávací akci autorka zaznamenala několik problematických míst, které by si zasloužily pozornost od managementu organizace.

Návrhová část práce podává následující doporučení:

- Změnit strukturu vzdělávacích kurzů.
- Začlenit cizí jazyky do vzdělávacích kurzů.
- Naplánovat některé kurzy mimo budovu organizace.
- Přizpůsobit modelové situace reálnému základu.
- Naplánovat manažerské kurzy pro více skupin zaměstnanců.
- Propojit vzdělávací a teambuildingové aktivity.

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že vzdělávací program společnosti XY je efektivní a má pozitivní dopad na účastníky kurzu, kladně hodnocena byla především praktická výuka. Autorka se domnívá, že hlavní cíl diplomové práce, spočívající v analýze současného systému vzdělávání společnosti XY s následným návrhem efektivního řešení, byl splněn.

Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 9788024728902.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek – J. Berka. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BEARD, C.; WILSON, J. P.: *Experiential Learning: A Best Practice Handbook for Educators and Trainers*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2006. 320s. 0-7494-4489-4.
6. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 244 s. ISBN 80-7169-459-2
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
9. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Přel. M. Henychová, Michal Havelka. Brno: Computer Press, 2004. ISBN: 80-251-0223-8
10. DISMAN, M. 1993. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Příručka pro uživatele. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 978-80-246-0139.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 9788071798934.
12. EGAN, G. *A clear path to peak performance*. People Management, 1995.
Citováno dle: KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 807261116X.
13. FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 80-247-3067-7

14. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
15. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
16. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
17. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
18. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-717-9389-2
19. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
20. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
21. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
22. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
23. LUKÁČOVÁ, K.: *Vzdělávání manažerů ve školicím středisku NEWTON Solutions Focused, a.s.* Bakalářská práce 2008. Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Vedoucí práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
24. MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. 332 s. 80-247-1362-4.
25. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J.W. *Human Ressource Management*. 8.vyd. USA: Irwin, 1997. 693 s. ISBN 0-256-19354-1.
26. MUŽÍK, J.: *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
27. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
28. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

29. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
30. PLAMÍNEK, J., *Vzdělávání dospělých*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-3235-0.
31. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu*. 1.vyd. Praha. Grada Publishing, 2002, 175 s. ISBN 80-247-0403-X.
32. PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a i. *Vzdelávání a rozvoj manažerů* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6
33. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
34. PUNCH, K. F. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál, 2008. 232s. ISBN 978-80-7367-468-7.
35. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
36. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 8024704056.
37. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200.
38. VODÁK, J., KUCHARCÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
39. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.
40. Internetové stránky společnosti XY. Dostupné z: <http://www.xy.cz>
41. Internetové stránky Evropského sociálního fondu v ČR. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/xxx>
42. Interní dokumenty společnosti XY

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces motivace	19
Obrázek 2 - Vzdělávací cyklus	24
Obrázek 3 - Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	25
Obrázek 4 - Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Návratnost dotazníků.....	51
---------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 - Rozložení podle pohlaví.....	56
Graf 2 - Věková struktura zaměstnanců	56
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	57
Graf 4 - Profesní zastoupení účastníků	63
Graf 5 - Věková struktura účastníků šetření	64
Graf 6 - Délka trvání pracovního poměru.....	65
Graf 7 - Otázka č. 3: Považujete současný vzdělávací program za důležitý pro Vámi vykonávanou pracovní činnost?.....	67
Graf 8 – Otázka č. 4: Domníváte se, že tento vzdělávací program pokrývá všechny důležité kompetence (znalosti, dovednosti), které jsou pro výkon Vaší činnosti důležité?	67
Graf 9 – Otázka č. 6: Byly absolvované vzdělávací aktivity relevantní vzhledem k Vašemu současnému pracovnímu zařazení?.....	68
Graf 10 - Otázka č. 10: Využíváte nově získané poznatky při své práci?	68
Graf 11 - Otázka č. 13: Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Vás pracovní výkon?.....	69
Graf 12 - Co děláte v práci jinak než před vzdělávacím projektem?.....	70
Graf 13 - Získal/a jste ještě jiné přínosy ze vzdělávacích aktivit? Jaké?.....	70
Graf 14 - Výsledné hodnocení všech realizovaných vzdělávacích akcí	73

Graf 15 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?.....	74
Graf 16 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?.....	74
Graf 17 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?.....	75
Graf 18 - Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?.....	75
Graf 19 – Nejprínosnější metody vzdělávání z pohledu účastníků	76
Graf 20 - Otázka č. 24: Uvítal(a) byste průběžné opakování znalostí a dovedností?	79
Graf 21 - Otázka č. 25: Naplnil vzdělávací program Vaše očekávání a byl jste celkově spokojen(a) s podnikovým vzděláváním?.....	81

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro účastníky výzkumu

Příloha 2 – Příklad akčního plánu

Příloha 3 - Příklad zpětné vazby vzdělávací aktivity

Příloha 4 – Ukázka polostandardizovaného rozhovoru s účastníky výzkumu

Příloha 5 - Organizační struktura společnosti XY, platná ke dni 19.11.2012

Příloha 1 – Dotazník pro účastníky výzkumu

(Zdroj: vlastní zpracování)

1. Považujete firemní vzdělávání obecně za důležité a přínosné?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

2. Nabízí Vám společnost dle Vašeho názoru dostatek příležitostí ke vzdělávání?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

3. Považujete současný vzdělávací program za důležitý pro Vámi vykonávanou pracovní činnost?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

4. Domníváte se, že tento vzdělávací program pokrývá všechny důležité kompetence (znalosti, dovednosti), které jsou pro výkon Vaší činnosti důležité?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Pokud ne, jaké znalosti a dovednosti by bylo třeba dle Vašeho názoru vhodné prohloubit?

.....

.....

.....

.....

5. Zúčastnil/a jste se firemního vzdělávání pravidelně?

Ano ☐

Ne

6. Byly absolvované vzdělávací aktivity relevantní vzhledem k Vašemu současnému pracovnímu zařazení?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

7. Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?

a) Vzdělávání manažerských dovedností

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Nezúčastnil jsem se

b) Vzdělávání jazykových dovedností

Rozhodně ano

Spíše ano ☐ Spíše ne

Rozhodně ne

Nezúčastnil jsem se

c) Business

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Nezúčastnil jsem se

d) Prezentační a komunikační dovednosti

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Nezúčastnil jsem se

8. Která oblast z realizovaných vzdělávacích aktivit byla pro Vás z hlediska Vaší odbornosti nejprínosnější?

.....
.....
.....

9. Které vzdělávání metody se Vám jeví při realizaci vzdělávacího projektu jako nejpřínosnější?

.....
.....
.....

10. Využíváte nově získané poznatky při své práci?

- ☐ Ne, zatím nebyla možnost využít nově získané vědomosti
- ☐ Ano, ale velmi málo
- ☐ Ano, často

Napište tři Vámi nejčastěji prováděné činnosti vaší práce a na pětistupňové škále určete, zda při těchto činnostech využíváte nově získané znalosti

	Využívám				Nevyužívám
	velmi				vůbec
.....	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5

11. Mohl(a) jste aplikovat nově naučené vědomosti a dovednosti při výkonu své práce HNED po ukončení tréninku?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

12. Co děláte v práci jinak a lépe než před vzdělávacím projektem?

.....
.....
.....

13. Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Váš pracovní výkon?

☐ Rozhodně ano

Spíše ano

☐ Spíše ne

Rozhodně ne

14. Získal/a jste ještě jiné přínosy ze vzdělávacích aktivit? Jaké?

.....
.....
.....

15. Máte možnost absolvovat vzdělávací aktivity, které přímo nesouvisí s výkonem Vaší současné pracovní funkce, ale mohou Vám pomoci ke kariérnímu růstu?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

16. Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit ke kariérnímu růstu?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

17. Hovořil s Vámi přímý nadřízený o dopadech rozvoje na Vaši práci?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

18. Máte sestavený dlouhodobý akční plán?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

19. Pokud ano, budete umět tento akční plán vyhodnocovat?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

20. Jakou pomoc budete potřebovat od svého vedoucího, abyste dokázal/a použít ve své práci to, čemu jste se naučil/a?

.....
.....
.....
.....

21. Jaké vzdělávací aktivity Vám při firemním vzdělávání schází?

.....
.....
.....
.....

22. Máte stále možnost konzultovat s lektorem otázky k probíraným tématům a trénovaným dovednostem?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

23. Pokud NE, ocenil/a byste tento následný servis ze strany lektora?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

24. Uvítal/a byste průběžné opakování znalostí a dovedností? (např. konzultace, opakovací testy, samostudium)?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

25. Naplnil absolvovaný vzdělávací program Vaše očekávání a byl jste celkově spokojen(a) s podnikovým vzděláváním?

Velmi spokojen(a) ☐

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Velmi nespokojen(a)

Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)

Nyní, prosím, uveďte odpovědi na některé otázky, které se týkají Vás:

26. Uveďte, prosím, své profesní zařazení

Specialista, samostatný nákupčí/obchodní

Seniorský pracovník, vedu podřízené

Manažer, vedu tým

27. Uveďte, prosím, své nejvyšší dosažené vzdělání

Vyšší odborné ☐

Vyučení s maturitou

Středoškolské

Vysokoškolské

28. Jste

Muž ☐

Žena

29. Uveďte, prosím, do které věkové kategorie spadáte

Do 25 let ☐

Nad 25 do 30 let

Nad 35 let do 40 let

Nad 40 let

Nad 31 do 35 let

30. Délka zaměstnání ve firmě

☐ 0- 2 roky ☐

Nad 2 do 4 let

Nad 4 do 6 let

Nad 6 let

Příloha 2 – Příklad akčního plánu

(Zdroj: interní dokument společnosti XY)

Akční plán		Datum:	
Jméno:	Název tréninku:		
Co mě zaujalo:	Kde, co, jak, kdy, s kým akce - uplatnění:	Výsledek:	
1			
2			
3			
4			
5			

Hodnocení			
	+	-	
Obsah	5	4 3 2 1	Co se Vám konkrétně líbilo?
Využití	5	4 3 2 1	Jaká zlepšení doporučujete
Způsob podání	5	4 3 2 1	
Motivace	5	4 3 2 1	

Podpis:
© ap MB+ /CZ

MB+

Příloha 3 - Příklad zpětné vazby vzdělávací aktivity

(Zdroj: Centrum Andragogiky)

VYHODNOCENÍ AKCE - ZPĚTNÁ VAZBA

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Organizace:

Název akce:

Datum akce:

Kritéria hodnocení: 1 = nejlepší až 5 = nejhorší

Hodnocení proveďte zakroužkováním příslušné číslice

Oblast hodnocení	Číselné hodnocení					Zdůvodnění Vašeho hodnocení
Obsahová úplnost a splnění cílů akce	1	2	3	4	5	
Spokojenost s teoretickou částí (obsah, rozsah a srozumitelnost výkladu)	1	2	3	4	5	
Spokojenost s praktickou částí (řízení diskuse, příklady a praktická cvičení)	1	2	3	4	5	
Kvalita komunikace lektora nebo přednášejícího s účastníky akce (vstřícnost, korektnost, řešení konfliktů)	1	2	3	4	5	
Využitelnost získaných vědomostí a dovedností pro praxi (v rámci své pracovní pozice)	1	2	3	4	5	
Kvalita tištěných manuálů (pouze, pokud Vám byly poskytnuty)	1	2	3	4	5	
Organizační zajištění akce (prostory, harmonogram, vybavení, občerstvení)	1	2	3	4	5	
Celková spokojenost a dojem z absolvované akce	1	2	3	4	5	

Před akcí jsem byl v předstihu informován o jejím obsahu a cíli:

☐
ANO

☐
POUZE ORIENTAČNĚ

☐
NE

Nejpřínosnější myšlenky v rámci celé akce:

Na co bychom se měli zaměřit v další akci:

Děkujeme Vám za vyplnění zpětné vazby a přejeme Vám hezký den!

Příloha 4 – Ukázka polostandardizovaného rozhovoru s účastníky výzkumu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zhodnocení přínosu vzdělávacího programu z pohledu manažera

1. Co pro vás - jako manažera – znamená rozvoj a vzdělávání (proč?)
2. Jeví se vám stávající strategie vzdělávání ve firmě jako efektivní?
3. Máte zkušenosti a porovnání s jinými vzdělávacími programy?
4. Jak vnímáte dopady stávajícího vzdělávacího programu na kulturu chování zaměstnanců?
5. Jak vnímáte změnu v motivaci zaměstnanců směrem k plnění jejich úkolů po skočení vzdělávacího programu?
6. Jak vnímáte změny chování u zaměstnanců, kteří se zúčastnili tréninkového programu při jejich styku se zákazníky?
7. Pracujete v roli manažera s výstupy svých podřízených z jednotlivých vzdělávacích aktivit (akčních plánů, zpětných vazeb, videonahrávek)? Jak?
8. Pozorujete zlepšení pracovních výsledků díky nově zavedenému systému vzdělávání?
9. jaká zlepšení se jedná?
10. Má to nějaké ekonomické přínosy? (produktivita práce, efektivnost, šetření nákladů,...)
11. Jak tyto přínosy dokážete měřit?
12. Co by pomohlo – v rámci vzdělávacího projektu – k lepším výsledkům?
13. Pociťujete nějaké nedostatky ve stávajícím systému vzdělávání zaměstnanců?
Jaké?

(Zdroj: interní dokument společnosti XY)

