

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**DESKRIPCE VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU
VE FIRMĚ XY**

**DESCRIPTION OF THE EDUCATION SYSTEM
IN THE COMPANY XY**

Bakalářská diplomová práce

Petr Novák

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková
Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní
veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 26. března 2014

.....

Děkuji Mgr. Jitce Hanáčkové za cenné rady a připomínky, které mi poskytla během psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	5
1 Terminologické ukotvení	6
1.1 Lidský kapitál	6
1.2 Lidské zdroje	8
1.3 Firemní vzdělávání	9
2 Systematické podnikové vzdělávání	12
2.1 Analýza vzdělávacích potřeb	13
2.2 Plánování vzdělávání	17
2.2.1 Metody vzdělávání	19
2.3 Realizace vzdělávání	25
2.4 Vyhodnocení vzdělávání	27
3 Společnost XY	33
4 Systematické vzdělávání pracovníků ve firmě XY	34
4.1 Identifikace potřeb	34
4.2 Plánování vzdělávání	37
4.2.1 Příprava nově přijatého zaměstnance (plán zaškolení)	40
4.2.2 Metody vzdělávání	41
4.2.3 Jazykové kurzy	41
4.3. Realizace vzdělávání	42
4.4. Hodnocení vzdělávání	43
5 Identifikace nedostatků a návrh řešení	45
Závěr	49
Anotace	50
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	51
Přílohy	53

Úvod

Neoddiskutovatelnou touhou každé firmy¹ v dnešní době je bezpochyby dlouhodobě ekonomicky prosperovat v náročných podmínkách současného trhu, obstát v boji proti konkurenčním firmám, a také zajistit přežití podniku v budoucnosti.

Je zřejmé, že o tom, jakým směrem se bude firma ubírat, zda se dokáže vypořádat s konkurencí a zda bude v tomto snažení úspěšná či nikoliv, rozhodují především lidé. A právě vzdělávání zaměstnanců sehrává v současné době jednu z nejvýznamnějších úloh k dosažení úspěchu a konkurenční výhody firmy.

V této práci jsem se zaměřil na systém vzdělávání organizace XY z pohledu „nejefektivnějšího“ (Koubek, 2003, s. 244) vzdělávání pracovníků, tedy systematického vzdělávání. Název reálně existující firmy jsem zaměnil za XY, abych neposkytnul konkurenčním firmám v oboru velmi cenné informace. Cílem práce je identifikace nedostatků v systému vzdělávání a návrh jejich případného řešení.

Firmu XY řadím mezi ty velmi úspěšné, a proto mě velmi lákalo zjistit, jakou roli v tomto úspěchu hraje vzdělávání zaměstnanců a tím alespoň částečně rozkrýt její know-how, které zajišťuje výrazně pozitivní postavení na současném trhu. Zároveň je mi velmi blízký obor, ve kterém se firma XY pohybuje.

¹ V této práci považuji slova firma, organizace a společnost za synonyma.

1 Terminologické ukotvení

V této části práce vysvětlím několik pojmů, které úzce souvisí s tématem práce a jejichž význam nám napomůže k lepší orientaci v následujících kapitolách.

1.1 Lidský kapitál

Koncem 20. století začaly podniky přikládat mnohem větší váhu získávání, zkvalitňování a rozvoji techniky a technologií, tedy fyzickému kapitálu, ale začaly se orientovat rovněž na rozvoj lidského potenciálu svých zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24).

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat (Armstrong, 2007, s. 31).

Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24).

Armstrong uvádí, že Bontis a kol. tuto definici lidského kapitálu rozšiřují o pojem inteligence a zdůrazňují, že právě kombinace inteligence, dovedností a zkušeností je tím, co dává organizaci její zvláštní charakter a zabezpečuje její dlouhodobé přežití (Armstrong, 2007, s. 31). A právě lidé jako nositelé lidského kapitálu tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 13).

Můžeme tak bez nadsázky tvrdit, že důležitou podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 2003, s. 14).

V této oblasti nesmíme zapomínat na to, že lidé a jejich rozvoj nepředstavují pro podnik náklady, ale především investice do budoucnosti

(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24). Investice organizace do vzdělávání by tak měly být chápány jako návratné – zajišťující organizaci potřebné schopnosti personálu a měly by být zároveň považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují (Kociánová, 2010, s. 169). Často ale tato snaha investovat do svých zaměstnanců vychází naprázdno. Problémem totiž velmi často bývá pouhá kvantifikace vědomostí, schopností, dovedností apod. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 25). Podstatou tvorby, respektive zvyšování hodnoty lidského kapitálu, je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti, nikoli však uspokojení současných potřeb (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 25).

Investování do lidského kapitálu může být podnikem realizováno v různých formách. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 26-27) se může orientovat na:

- 1) zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců,
- 2) zlepšování zdravotních podmínek,
- 3) zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změnu postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání.

V souvislosti s analýzou investic do lidského kapitálu jsou v ekonomické teorii nejčastěji posuzovány investice do vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 27).

Vzhledem k tomu, jak je současná doba výrazně charakteristická svým rychlým vývojem, ekonomickým růstem, náhlými změnami v technickém pokroku, častým zaváděním inovací a rozvojem technologií, je nezbytné nově získané poznatky inovativně a tvořivě adaptovat na současné potřeby a možnosti konkrétních organizací. Vzdělání je proto pokládáno za významný a účinný zdroj akcelerace růstu ekonomik i jednotlivých podniků (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 27-28). Vzdělávání rovněž představuje důležitou funkci zhodnocování lidského kapitálu pro jeho užití v budoucnosti (Mužík, 2012, s. 89).

1.2 Lidské zdroje

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru (Kleibl, 2001, s. 1). Je obecně známo, že řízení lidí je jednou z hlavních cest k dosažení vedoucího postavení v konkurenčním prostředí (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 33). Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem každé organizace. Představují základní kapitál kterékoliv firmy (Stýblo, 2008, s. 97).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrong, 2007, s. 31).

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 27).

Jedním z klíčových znaků řízení lidských zdrojů je podle Koubka ta skutečnost, že personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2003, s. 15).

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 28).

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje (Koubek, 2003, s. 13).

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou

však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje (Koubek, 2003, s. 13). Mnoho firem ale přesto více zaměřuje svoji pozornost na jiné zdroje a důraz řízení lidských zdrojů nepřikládají.

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2003, s. 15).

Alfou a omegou úspěchu či neúspěchu podniku jsou tedy lidé, a proto je důležité uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 32).

1.3 Firemní vzdělávání

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 89).

Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole) (Bartoňková, 2010, s. 16). Podrobněji toto rozdělení rozeberu v kapitole 2.2.1 Metody vzdělávání.

Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců. Zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Firemní vzdělávání rovněž zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 11).

Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školící) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či

podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to:

- 1) identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
- 2) plánování vzdělávání;
- 3) realizace vzdělávacího procesu;
- 4) hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 67).

Právě tyto čtyři fáze jsou mnoha autory označovány jako „systematické vzdělávání pracovníků“ (Koubek, 2003, s. 244), (Kociánová, 2010, s. 171), (Hroník, 2007, s. 134). Tomuto čtyřfázovému cyklu vzdělávání bude věnována celá druhá a následně čtvrtá kapitola této práce. Firemní neboli podnikové vzdělávání podle Bartoňkové (2010, s. 17) zahrnuje:

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);
- b) prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- c) rekvalifikace (přeškolování) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;
- d) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- e) zvyšování kvalifikace (rozvoj) (Bartoňková, 2010, s. 17).

Specifickou metodou využívanou v rámci firemního vzdělávání pro jednu z cílových skupin je „trainee program“ (více v kapitole 4.2.1 Příprava nově přijatého zaměstnance). V praxi bývá využíván ve větších firmách. Jde o adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol technického a ekonomického směru zaměřený na vytvoření zásoby potencionálního

manažerského dorostu. Využívá se v rámci odborné a neodborné přípravy čerstvých absolventů a jejich využití v praxi (Bartoňková, 2010, s. 158).

Firemní vzdělávání je tak hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 11). Často se má ale za to, že tento rozdíl, tato mezera je tím, co musí vzdělávání vyplnit. Ale tento tzv. „model deficitu“ – který pouze dává do pořádku to, co bylo špatné – je omezený. Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje – přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní přebírat kvalifikaci a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí (Armstrong, 2007, s. 503).

2 Systematické podnikové vzdělávání

Politika vzdělávání v organizaci zpravidla vychází z toho, jak je vzdělávání v organizaci chápáno (Kociánová, 2010, s. 171). Firma XY chápe vzdělávání jako „nepřetržitý proces získávání poznatků z jednotlivých oborů a s ním spjaté intelektuální a praktické dovednosti“ (Interní materiály společnosti XY: Příprava zaměstnanců, 2013).

Už v kapitole 1.3 Firemní vzdělávání jsem uváděl, že za nejefektivnější vzdělávání je považováno tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované. Významným aspektem systematického vzdělávání je jeho promyšlenost i logická návaznost, jak uvádí Kociánová (2010, s. 171) a Koubek (2003, s. 244).

Je to neustále opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Hned na to navazuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek, 2003, s. 244).

Armstrong ještě zdůrazňuje, že by mělo být systematické vzdělávání plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat. Dopad vzdělávání by měl být také pečlivě monitorován a vyhodnocován za účelem zjištění jeho efektivnosti (Armstrong, 1999, s. 535).

Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je identifikace nedostatků v systému vzdělávání organizace XY, v následující kapitole představím čtyři fáze systematického vzdělávání pracovníků. Především z těchto kapitol pak budu vycházet v konkrétním popisu systematického vzdělávání pracovníků v organizaci XY (viz kapitola 4). V poslední páté kapitole se budu zabývat identifikací nedostatků vzdělávacího systému firmy XY a navrhnou jejich možná řešení.

2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 118). Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel lze definovat jen tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců (Armstrong, 1999, s. 538).

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69).

Na samém počátku fáze jde především o zjišťování současné výkonnosti, které začíná shromažďováním informací, které vypovídají o výkonnosti, popisují ji a udávají její velikost (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 99).

Analýza potřeb vzdělávání pak v podstatě spočívá ve shromažďování těchto informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69). Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69).

Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových. Vědomí obtížnosti a malá spolehlivost jakékoliv exaktnější identifikace potřeby vzdělávání pracovníků vedly mnohé organizace v zahraničí k tomu, že celou záležitost ponechávají více či méně na vedoucích pracovnících (liniových manažerech) a přiznávají jim výhradní právo rozhodovat o potřebě vzdělávání na základě konkrétní situace na jejich úseku. Jejich požadavky jsou pak zpravidla v plné míře akceptovány. Protože vzděláváním pracovníků organizace prospívá nejen sobě, ale i svým pracovníkům, zdá se, že hned na druhém místě jsou to

požadavky pracovníků samých, ke kterým se v procesu identifikace potřeby vzdělávání přihlíží (Koubek, 2003, s. 248).

Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné jen za předpokladu identifikování a analyzování potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců (Armstrong, 2007, s. 503). Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány:

- 1) u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby;
- 2) u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby;
- 3) u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby (Armstrong, 2007, s. 503).

Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny. Analýza podnikových potřeb povede k rozpoznání potřeb v různých útvarech nebo zaměstnáních, zatímco analýza skupinových potřeb zase odhalí potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků. Stejně tak pokud se analyzují potřeby u jednotlivých pracovníků zvlášť, vyplyne z nich obecná či společná potřeba, kterou je možné řešit na skupinové bázi. Souhrn skupinových a individuálních potřeb zase pomůže definovat podnikové potřeby (Armstrong, 2007, s. 503).

Armstrong dále uvádí, že analýzu vzdělávacích potřeb lze provést také rozhovory s lidmi, aby bylo možné zjistit jejich názory na to, co se potřebují naučit. Proto je vhodné s nimi vést diskuzi o práci, kterou dělají, a identifikovat všechny oblasti, kde se domnívají, že by se jejich výkon mohl zlepšit pomocí nějakého programu vzdělávání nebo výcviku (Armstrong, 2007, s. 504).

Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladit zájmy organizace a jednotlivců. Aby to bylo možné, potřebují zaměstnanci velmi dobře znát strategii firmy (Hroník, 2007, s. 136).

Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme podle Horníka (2007, s. 136) identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- 1) subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání);

- 2) požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi - mezera);
- 3) budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu).

Tyto úhly pohledu se spojují v rozvojovém plánu, do něhož vstupuje i hledisko organizace (Horník, 2007, s. 136).

Existuje velmi mnoho zdrojů informací, které se dají využít pro účely identifikace potřeby vzdělávání (Koubek, 2003, s. 247).

Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají například materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je (Koubek, 2003, s. 248).

Identifikace potřeby vzdělávání rozvoje se pak stává téměř výhradně záležitostí pravidelného hodnocení pracovníků a podílejí se na ní jak bezprostředně nadřízený, tak sám pracovník (Koubek, 2003, s. 248).

Některé informace použitelné pro identifikaci vzdělávacích potřeb mohou být také vyvozovány ze čtvrté fáze vyhodnocování vzdělávání. Té se budu věnovat v kapitole 2.4.

Hroník (2007, s. 137 – 140) dále rozlišuje metody subjektivní nebo objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb.

Metody subjektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

Tyto metody identifikace jsou založeny na sebeposouzení, které je zaměřeno především na pracovní chování. Jako příklad jedné z metod můžeme uvést *autofeedback*, kde jde o průběžnou analýzu klíčových rozhodnutí (Hroník, 2007, s. 137).

Metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

Metody objektivní identifikace jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi. V pracovním prostředí se nemusí jednat jen o nadřízeného. Zde jako

příklad uvedu *identifikaci rozvojových potřeb nadřízeným* a *360° zpětnou vazbu* (Hroník, 2007, s. 139-140). Příklad *identifikace rozvojových potřeb nadřízených* jsem zvolil s ohledem na skutečnost, že i ve firmě XY nadřízený silně promlouvá do identifikace potřeb zaměstnance. *360° zpětnou vazbu* jsem uvedl z důvodu, že ji považuji za účinný nástroj, který je možné využít nejen v identifikaci potřeb, ale zároveň i ve vyhodnocování vzdělávání a jak uvádím níže, stává se v současnosti stále častěji užívanou metodou.

a) *Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným*

Jak uvádí Hroník (2007, s. 139), přímý nadřízený je rozhodující osobou a jeho podřízený tou nejdůležitější osobou při identifikaci potřeb. Podřízený přichází s návrhy, nadřízený musí mít možnost rozhodnout. Nadřízený především hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Soulad či nesoulad rozkrývá pomocí identifikace bariér v učení. Hroník (2007, s. 139) při analýze nedostatečného výkonu a bariéry v učení používá tyto čtyři otázky:

- 1) Může?
- 2) Zná?
- 3) Umí?
- 4) Chce?

Nadřízený přitom neprovádí podle daného schématu otázek výsledků. Ale nadřízený a podřízený spolu hledají možnosti zlepšení pomocí rozhovoru (Hroník, 2007, s. 139).

b) *360° zpětná vazba*

Jedná se o poměrně nový přístup v hledání způsobů hodnocení pracovníků (Kleibl, 2001, s. 145). Tzv. 360° zpětná vazba se stává stále používanějším nástrojem. Koubek uvádí, že Ward definoval 360° zpětnou vazbu jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“ (Koubek, 2004, s. 120-121). Tato

metoda spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi. Hodnotitele můžeme rozdělit do sedmi skupin – nadřízený, kolega (můžeme rozlišovat kolegu „kritického“ nebo „laskavého“), podřízený, interní zákazník, interní dodavatel a „žolík“ (jeden či více lidí, kteří jsou vybráni samotným hodnoceným a obvykle dotyčného znají „jinak“, např. bývalý kolega, partner, přítel apod.). Hodnocení probíhá nejčastěji dotazníkovou formou. Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich seříděnost. Takto koncentrované a seříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu (Hroník, 2006, s. 67–8). 360°zpětná vazba má v řízení pracovního výkonu mimořádný význam, protože umožňuje pracovníkovi zjistit jakýkoliv rozdíl mezi tím, jak vidí sebe i svou práci on, a tím, jak vidí jeho a jeho práci jiní lidé (Koubek, 2004, s. 121). Výhody dobře fungujícího vícezdrojového systému hodnocení jsou zcela zřejmé, a to zejména pro proces seberozvoje a zvyšování schopností a zvládnutí přijímání zpětné vazby z hodnocení pro změny chování pracovníků (Kleibl, 2001, s. 150). Tato metoda zároveň nachází uplatnění i ve fázi vyhodnocování vzdělávání.

Po pečlivě provedené analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb přichází v cyklu systematického vzdělávání na řadu plánování vzdělávání.

2.2 Plánování vzdělávání

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současného postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, i nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné (Armstrong, 2007, s. 462).

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry (Bartoňková, 2010, s. 112).

Má-li být plánování efektivní, nesmí být prováděno nahodile a nesystematicky (Stýblo, 2008, s. 14).

Proces tvorby plánu se dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 81) skládá z těchto fází:

- 1) přípravná fáze – zahrnující specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů (i dílčích);
- 2) realizační fáze – tato fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsob, jímž bude vzdělávání probíhat;
- 3) fáze zdokonalování je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 81).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl podle Koubka (2003, s. 250) odpovědět na následující otázky:

- *Jaké* vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
- *Komu* je vzdělávání určeno? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání)
- *Jakým způsobem* bude vzdělávání realizováno? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky)
- *Kým* bude vzdělávání realizováno? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce)
- *Kdy* proběhnou vzdělávací akce? (termín, časový plán)

- *Kde proběhne vzdělávací akce? (místo konání)*
- *Za jakou cenu, s jakými náklady musí organizace počítat? (rozpočtová stránka plánu)*
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit) (Koubek, 2003, s. 250).*

2.2.1 Metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.

Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jedna metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod (Armstrong, 2007, s. 463).

Popisu jednotlivých metod věnuji ve své práci vcelku dost prostoru. Jeden z důvodů je poukázání na to, které konkrétní metody firma XY používá. Lépe tak můžeme poznat, jak vzdělávání uvnitř firmy XY probíhá. Snadněji pak budu moci identifikovat nedostatky ve vzdělávání, jimž se budu věnovat v páté kapitole. Dalším důvodem je snaha navrhnout konkrétní řešení nedostatků ve vzdělávání ve firmě XY. Uvádím zde totiž několik metod firmou XY nevyužívaných, u kterých se domnívám, že by přispěly k efektivnějšímu a nemonotónnímu vzdělávání. Zároveň chci také upozornit na to, že by se výběru metod mělo věnovat dostatečné množství zájmu, protože právě „výběr metod a jejich obměňování významně ovlivňuje zájem účastníků o výuku“ (Malach, 2003, s. 7).

V odborné literatuře je velmi často zastoupeno dělení metod vzdělávání *na pracovišti a mimo pracoviště*, které uvádějí například Vodák a Kucharčíková (2007, s. 97-98), Mužik (2000, s. 41-44), Armstrong (1999, s. 893-901) nebo Koubek (2003, s. 250-258). Pestrou nabídku různých metod vzdělávání lze tedy dle těchto autorů zařadit do dvou velkých skupin,

- 1) metody používané ke vzdělávání *na pracovišti* při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“) a
- 2) metody používané ke vzdělávání *mimo pracoviště*, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“) (Koubek, 2003, s. 250-51).

V následující části práce zmíním několik konkrétních metod používaných ke vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Metody „on the job“:

1) Instruktaž

Jde o zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka. V pracovních postupech je vedený zkušeným pracovníkem nebo instruktorem (Malach, 2003, s. 56). Jedná se o nejčastěji používanou metodu, kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů (Koubek, 2003, s. 252).

2) Koučování

Jedná se o dlouhodobé (na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže) instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Zkušený pracovník podněcuje a směřuje vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž respektuje a bere v úvahu jeho individualitu (Koubek, 2003, s. 252). Koučování je nejefektivnější, může-li probíhat neformálně jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu (Armstrong, 1999, s. 893). Jádrem koučování je dobře členěný, strukturovaný a účelový, k určitému cíli směřující dialog. Pracovníkům by měla být poskytnuta rada, co by se měli naučit, a také zpětná vazba, aby věděli, jak se jim to daří (Armstrong, 2007, s. 467-468).

3) Mentorování

Jedná se o období koučování, kdy ale iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném školeném pracovníkovi. Ten si vybírá jakéhosi rádce (mentora), který mu radí, usměřuje a stimuluje a plní roli určitého vzoru (Mužík, 2000, s. 42). Účelem mentoringu je doplňovat vzdělávání při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje (Armstrong, 1999, s. 894).

4) Asistování

Školený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi. Pomáhá mu v úkolech a učí se od něho pracovním postupům (Malach, 2003, s. 58). Tato metoda je tradiční a často používaná. Vzdělávaný, asistující pracovník se postupně podílí na práci ve stále větší míře a samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Důraz na praktickou stránku vzdělávání je zřejmý (Koubek, 2003, s. 253). Mentorování také doplňuje výcvik tím, že nabízí individuální vedení od zkušených manažerů, kteří „vědí, jak to v organizaci chodí“ (Armstrong, 2007, s. 468).

5) Rotace práce (někdy také cross training)

Metoda, kde školený pracovník je na určitou dobu pověřován pracovními úkoly v různých útvarech organizace. Pracovník tak pozná většinu útvarů a odpovědně se může rozhodnout pro výkon určité práce v organizaci (Malach, 2003, s. 58). Často může mít podobu „vstupního kolečka“, při kterém zaměstnanec získává nové zkušenosti (Tureckiová, 2004, s. 104). Armstrong ale před použitím této metody varuje. Často se totiž jedná o neúčinnou a frustrující metodu. Pokud totiž rotace práce není pečlivě naplánovaná a kontrolovaná, může jít o ztrátu času stráveného v místech, kde nikdo neví, co si se školenými počít a jak o ně pečovat (Armstrong, 1999, s. 895).

6) Counselling (konzultace)

Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, podřízeným a nadřízeným (Koubek, 2003, s. 252-253). Vzniká mezi nimi zpětná vazba, protože školený účastník se vyjadřuje ke všem problémům své práce a překládá vlastní návrhy řešení (Mužík, 2000, s. 42). Většinou se zde jedná pouze o jednorázovou aktivitu (Tureckiová, 2004, s. 104).

7) Pověření úkolem

Školený pracovník je postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech a na různých pracovních místech podniku. Umožňuje pracovníkovi komplexně poznat pracovní postupy a seznámit se s problematikou celého podniku (Mužík, 2000, s. 42-43).

8) Pracovní porady

Jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. Výměna zkušeností, prezentace vlastních názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací (Koubek, 2003, s. 254).

S výjimkou poslední metody jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (Koubek, 2003, s. 254). Vzdělavatel je pak osobou, která slouží jako určitý vzor v chování a jednání, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 57).

Tato skupina metod používaných ke vzdělávání na pracovišti je specifická těsnou vazbou nezkušeného učícího se pracovníka na výkon jeho práce a spoluprací pracovní nebo funkčně blízkého zaměstnance s učícím se pracovníkem (Malach, 2003, s. 56).

Metody „off the job“:

1) Přednáška

Ta je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí, kde je hlavní výhodou rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení) (Koubek, 2003, s. 254). Nevýhodou je ale pasivní role školeného (Mužík, 2000, s. 43). Efektivnost přednášky závisí především na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným použitím vizuálních pomůcek (Armstrong 1999, s. 901).

2) Přednáška spojená s diskuzí

Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti. Už se ale nejedná jen o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání. Účastníci jsou během diskuze stimulováni k aktivitě (Koubek, 2003, s. 254). V této metodě se tedy objevují diskusní prvky; mezi nejznámější patří zodpovězení otázek na závěr či v průběhu přednášky. Trochu náročnější varianta je stimulace diskuze mezi školenými, kterou uzavírá lektor (Mužík, 2000, s. 43).

3) Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Demonstrování zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů apod. Metoda, třebaže je převážně orientovaná na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí (Koubek, 2003, s. 255).

4) Případové studie

Tato metoda bývá ve vzdělávání velmi rozšířena a velmi oblíbena (Mužík, 2000, s. 43). Případové studie je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které školené osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení. Používají se hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů, protože jsou založeny na přesvědčení, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet

prostřednictvím zkoumání skutečných událostí a diskuzí o nich (Armstrong, 1999, s. 903).

5) Brainstorming

Jedná se o metodu, kdy je skupina účastníků vzdělávání vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení daného problému. Poté je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či kombinace návrhů (Koubek, 2003, s. 225). Mezi výhody této metody, které uvádí Svozilová, patří například generace velkého množství nápadů, stimulace kreativního myšlení, možnost zapojení se i pro tišší a méně prosazující se členy týmu atd. (Svozilová, 2011, s. 150).

6) Hraní rolí

Při hraní rolí účastníci předvádějí určitou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace (Armstrong, 1999, s. 903). V této roli poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků. Zároveň učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě i ovládat své emoce (Koubek, 2003, s. 256).

7) Outdoor training (učení se hrou)

Učení je založeno na osobní aktivitě žáka/účastníka kurzu. Primární je jeho zážitek vznikající při aktivním řešení nejrůznějších úkolů, reálných i modelových. Následnou reflexí (zhodnocením a zobecněním), obvykle usměrňovanou pedagogem, se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 17). Učení se hrou probíhá pomocí nejrůznějších typů pohybových aktivit: plavby na plachetnicích, horské turistiky, kanoistiky atd. Spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musí pod určitým tlakem provádět aktivity, o nichž zhora nic nevědí. Tyto testy jsou příklady podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více

použit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmu (Armstrong, 1999, s. 907-908). Vzdělávání se může odehrávat jak ve volné přírodě, v tělocvičně, ale třeba i v poněkud upravené učebně (Koubek, 2003, s. 257).

Tato druhá skupina metod, tedy metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, je více používaná k hromadnému vzdělávání skupin účastníků (Koubek, 2003, s. 254).

Podoba konkrétního návrhu vzdělávacího plánu se už postupně vytváří ve fázi identifikace potřeb vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samotných (Koubek, 2003, s. 249).

Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace více metod (Armstrong, 2007, s. 463-464).

Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci (Armstrong, 2007, s. 463).

2.3 Realizace vzdělávání

Po tom, co je plánovací fáze dokončena, může přejít firma k realizaci vzdělávání. Fáze realizace vzdělávání se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, programy, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83).

Hroník fázi realizace vzdělávání dále dělí na tyto tři fáze: příprava, vlastní realizace, transfer (Hroník, 2007, s. 162-175). Skrze tyto tři fáze vzdělávání nahlédnu v kapitole 4.3 na to, jak realizace vzdělávání ve skutečnosti probíhá ve společnosti XY.

Příprava

Máme již připraven projekt vzdělávací akce, je však třeba připravit vše k tomu, aby tento projekt (a všechny kroky v něm) mohl být realizován. Je třeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je potřeba připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit (Bartoňková, 2010, s. 167)

a) příprava lektora

Na každý typ programu je třeba se úplně jinak připravovat a možná mít i jiného lektora (Hroník, 2007, s. 162). Zejména velké firmy si budovaly sbory interních lektorů z důvodů nákladových, ale také odborných (Hroník, 2007, s. 163). Dodavatelé vzdělávání, vzdělavatelé jsou velmi důležitým článkem ve vzdělávání. Jejich profesionalita a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mají na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv (Kociánová, 2010, s. 171). Úkolem vzdělavatele je „zajistit“ rozdíly mezi existující a požadovanou výkonností, a určit, zda a jakým způsobem je možné tyto rozdíly zmenšit prostřednictvím vzdělávání“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 100).

b) organizační zajištění

Do organizačního zajištění patří řada dílčích „mravenčích“ činností (např. zajištění stravování, ubytování apod.) podle toho, zda se kurz odehrává přímo v prostředí firmy či mimo ni. Ke kurzu mimo jiné patří také doplňkové pomůcky, jako je například flipchart, psací potřeby a jiné (Hroník, 2007, s. 170). Učební pomůcky a didaktická technika pak plní důležitou zprostředkující funkci mezi lektorem a účastníkem výuky. Pomáhají zprostředkovat učební látku, a tím také nepřímo přispívají k tomu, aby si účastníci vzdělávacího procesu mohli efektivněji osvojovat potřebné informace, vědomosti, dovednosti, případně pracovní návyky (Mužík, 1998, s. 189).

c) příprava účastníků

Před každou akcí, i kdyby měla charakter „kusovky“ je nezbytné účastníky připravit na to, co je čeká. Mezi tyto základní informace patří: cíl a téma výcviku, proč tento výcvik, informace o lektorovi, datum a čas konání a jiné (Hroník, 2007, s. 170-171).

Vlastní realizace

Tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání. Zahrnuje v sobě zahájení, monitorování dění a průběhu, případně řešení nenadálých situací atd. (Bartoňková, 2010, s. 167).

Transfer

Již ve fázi plánování (designování) vzdělávací akce jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu (Hroník, 2007, s. 167). Do této fáze spadají i první dny po kurzu, kdy je třeba například zpracovat soubor nejruznějších poznatků („databanka know-how“), které vznikají během kurzu a které je třeba zachytit, eventuálně zpracovat pak třeba do závěrečné zprávy. Bezprostředně po skončení vzdělávací akce by měla být většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. Tato část transferu je v praxi firemního vzdělávání v kompetenci především nadřízených pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 167-168).

2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Hodnocení, rozvoj a vzdělávání, ať již ve formě tréninku, outdoorového programu, přednášky, nezbytně obsahuje cíl a zpětnou vazbu. Bez cíle a zpětné vazby nejsme schopni vybudovat žádný fungující systém hodnocení (Hroník, 2006, s. 15).

Čtyři fáze cyklu podnikového vzdělávání pak na sebe navazují ve výše uvedené sekvenci, přičemž vyhodnocování účinnosti (efektivity) vzdělávání je nejen poslední fází cyklu, ale průběžnou aktivitou, jejímž základním účelem je sledovat (monitorovat) a vyhodnocovat efekty podnikového

vzdělávání pro jednotlivce, týmy i firmu jako celek a případně činit dílčí nebo zásadní nápravná opatření (Tureckiová, 2004, s. 100).

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení je třeba získat a analyzovat (Armstrong, 2007, s. 507).

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel (Armstrong, 2007, s. 508). Zvolení (určení) cílů a metod měření výsledků by mělo být součástí fáze plánování všech vzdělávacích akcí (Armstrong, 2007, s. 508).

Belcourt a Wright (1998, s. 183-193) uvádějí Kirkpatrickův model hodnocení, který hledá odpověď na tyto čtyři klíčové otázky:

- 1) Reakce – líbilo se jim to?
- 2) Učení – naučili se to?
- 3) Chování – použili to na pracovišti?
- 4) Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace? (Belcourt, Wright, 1998, s. 183)

Tento model hodnocení bývá v odborné literatuře (v různých podobách) velmi čteně zastoupen. Kromě již zmíněného Belcourta a Wrighta se k němu dále odvolávají například Kucharčíková a Vodák (2007, s. 123-126), Armstrong (2007, s. 508), Hroník (2007, s. 178) nebo Bartoňková (2010, s. 185-189). Zdá se tedy být velmi efektivní. Podle Bartoňkové (2010, s. 185-186) je Kirkpatrickův model evaluace v kontextu firemního vzdělávání ve srovnání s jinými nejčastěji užíván. Proto jsem se rozhodl tomuto modelu hodnocení věnovat více pozornosti a jednotlivé čtyři fáze v následujícím textu podrobněji popsat.

Reakce

Metoda reakce školeného účastníka nebo měření spokojenosti představuje nejčastější hodnotící metodu (Bartoňková, 2010, s. 186). Snadno se provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Školitelé obvykle po skončení kurzu vyplňují dotazník, kde vyjadřují úroveň spokojenosti s obsahem, s prostředím konání kurzu, s metodami atd. (Belcourt, Wright, 1998, s. 183). Formuláře měřící „spokojenost“ se ale často jeví jako pochybné. Zdá se však, že management je vyžaduje, jsou totiž levné a snadněji se provádějí než jiné formy hodnocení, a proto se budou používat (Belcourt, Wright, 1998, s. 184).

Armstrong (2007, s. 508) uvádí, které kroky pro hodnocení reakcí Kirkpatrick navrhuje:

- určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků a aby odpovědi byly upřímné a poctivé;
- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky;
- pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků (Armstrong, 2007, s. 508).

Učení

Další faktorem, který může být měřen, je množství získaných znalostí (Bartoňková, 2010, s. 187).

Měření množství látky naučené v kurzu je druhým nejsnadnějším druhem hodnocení. Učení se týká jak kognitivních, tak i postojových a dovednostech složek. Nejlepším způsobem, jak měřit učení, je provést na začátku a po skončení programu test. Zlepšení ve výsledcích testů je pak možné pokládat za důsledek kurzu nebo programu (Belcourt, Wright, 1998, s. 186). Testy jsou užitečné i z jiných důvodů, než je hodnocení dosažených

výsledků ve výuce. Zkouška na konci kurzu zvyšuje motivaci školeného látku zvládnout (Belcourt, Wright, 1998, s. 188). Není ovšem hodnoceno, zda je naučené relevantní jejich práci a zda jim to pomáhá zvýšit jejich výkonnost (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 125).

Chování

Školenému zaměstnanci se může kurz líbit, může úspěšně složit test, přesto na pracovišti podá špatný výkon (Belcourt, Wright, 1998, s. 189). Na této úrovni se proto hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování (Armstrong, 2007, s. 508). Hodnocení chování je zaměřeno na to, jak jsou nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Mezi způsoby, jak hodnotit, patří například pozorování osobou, která je odborníkem na danou problematiku. Ta hodnotí pracovní výkon zaměstnance před a po školení (Belcourt, Wright, 1998, s. 189).

O hodnocení mohou být také požádáni lidé, kteří jsou s proškoleným zaměstnancem v kontaktu. Přehledy jsou obvykle prováděny až za určitou dobu po kursu, aby vyškolené osoby měly čas k tomu, aby si nově naučené dovednosti zažili a měli možnost je demonstrovat. Časový odstup pro hodnocení chování se pohybuje od několika týdnů až po dva roky (Belcourt, Wright, 1998, s. 188-189).

Výsledky

Jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit, jak významně vzdělávací programy přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni (Armstrong, 2007, s. 508).

Nejobtížnějším krokem v evaluaci programu je tak rozhodně měření jeho vlivu na podnikové ukazatele. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnost zákazníků atd. Shromažďovat tyto údaje ale trvá více času. A navíc se skutečný účinek výcvikového

programu na změny hodnotí nejobtížněji (Belcourt, Wright, 1998, s. 190). A jak uvádí Armstrong, „není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů“ (Armstrong, 2007, s. 509).

Další efektivní způsob, jak posoudit prospěšnost vzdělávání, uvádí Bartoňková. Jedná se o dvě etapy evaluace podle Pettyho. Jde o evaluaci formativní a evaluaci sumativní. Obě jsou často využívány právě v kontextu firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 184).

Formativní hodnocení

Probíhá v průběhu vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se účastníci naučili, posuzuje lektory, komunikaci, vztah s účastníky, posuzuje prostředí, organizaci a přesně určuje potíže účastníků vzdělávací akce. V případě zjištění nedostatků tak může zasáhnout ještě v průběhu dané vzdělávací akce a formovat ji. K tomuto typu hodnocení se využívají například dotazníky, testy, rozhovory, hospitace, pozorování přímo při vzdělávací akci atd. (Bartoňková, 2010, s. 184-185).

Sumativní hodnocení

Jedná se o hodnocení finální, souhrnné. Velmi úzce souvisí s konkrétními požadavky – viz analýza vzdělávacích potřeb. Využívány jsou zejména testy, pozorování, dotazníky atd. Výstupy sumativní evaluace hrají podstatnou roli zvláště v kontextu firemního vzdělávání a plánování následujících vzdělávacích akcí (Bartoňková, 2010, s. 185). Důležitá v této fázi je podle Hroníka (2007, s. 193) komunikace výsledků měření. V zásadě platí nebo by mělo platit, že zpracované výsledky měření dostávají všichni zainteresovaní. Obvykle to jsou:

- nadřízený účastníků vzdělávací aktivity,
- manažer rozvoje lidských zdrojů,
- nadřízený lektora,
- lektor,
- účastníci (Hroník, 2007, s. 193).

Vyhodnocování vzdělávání, tedy poslední fáze cyklu podnikového vzdělávání, uzavírá první část mé práce. V ní jsem se věnoval terminologickému ukotvení, tedy pojmům lidské zdroje, lidský kapitál a firemní vzdělávání. Následně jsem popsal systematické vzdělávání pracovníků. Ta druhá, praktická část práce, je zaměřena na systematické vzdělávání pracovníků v konkrétní společnosti XY. Vyústěním práce bude identifikace nedostatků v systému vzdělávání organizace XY a návrh jejich případného řešení.

3 Společnost XY

Společnost XY řadíme mezi ty dynamické a inovativní společnosti, které mají jedinečný průmyslový potenciál. Podporuje růst svých zákazníků a vynakládá úsilí ke schopnosti konkurovat na trhu ostatním firmám. Firma XY využívá inovativních i tradičních metod výroby především v oblasti technologií. Kvalitu výrobků zajišťuje firmě XY systém řízení kvality podle mezinárodní normy ISO 9001. Firma XY je řízena pomocí maticové (organizační) struktury (Interní materiály XY: prezentace: O společnosti).

Firma zaměstnává více než 500 zaměstnanců. Kromě České republiky působí také v mnoha jiných státech po celém světě. Řízení společnosti stojí z velké části na pravidelných školeních zaměstnanců všech úseků a efektivní vnitřní komunikaci. Hlavní cíl společnosti a zaměstnanců firmy je dosažení té nejvyšší kvality v oblasti služeb i výrobků (Interní materiály XY: prezentace: O společnosti).

Projekty, do kterých byla společnost v nedávné době zapojena, byly projekty „Vzdělávejte se pro růst!“ a „Vzdělávejte se!“ V rámci rozvoje zaměstnanců společnosti usiluje firma XY o zvyšování kvalifikace, odborné způsobilosti a angažovanosti zaměstnanců s cílem dosahování vysoké úrovně prováděných činností (Interní materiály XY: prezentace: O společnosti).

4 Systematické vzdělávání pracovníků ve firmě XY

V této části se zabývám systematickým vzděláváním pracovníků ve společnosti XY, ke kterému firma přešla teprve nedávno. Popíšu základní čtyři fáze, tedy identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání.

Ve firmě XY je to obor personálních záležitostí (dále jen OPZ), který je odpovědný za koordinaci činností souvisejících s přípravou, výchovou, vzděláváním a hodnocením zaměstnanců (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Firma XY chápe *vzdělávání* jako „nepřetržitý proces získávání poznatků z jednotlivých oborů a s ním spjaté intelektuální a praktické dovednosti“. *Výchovu* pojímá jako „záměrné utváření zaměstnance v souladu s cíli a úkoly společnosti. Zahrnuje osvojení určitých poznatků a návyků“ (Interní materiály XY: Příprava zaměstnanců, 2013).

4.1 Identifikace potřeb

Za identifikaci vzdělávacích potřeb zodpovídá vedoucí útvaru ve spolupráci s OPZ. V souladu se zajištěním potřeb dalšího rozvoje zaměstnanců průběžně sleduje a analyzuje vývoj pracovní způsobilosti a kvalifikační struktury zaměstnanců. Přitom vychází z

- platného organizačního schématu;
- plnění kvalifikačních požadavků, pracovní způsobilosti pro funkci, profesi;
- dodržení termínů periodických školení a přezkoušení odborných oprávnění daných předpisy a vyhláškami pro konkrétní činnosti;
- výsledků ročního a průběžného hodnocení zaměstnanců;
- technologických postupů a jeho změn;
- potřeby zvládnutí dalších profesí zaměstnancem;
- opatření z prověrek integrovaného systému;

- nových požadavků na doplnění předpokladů k úspěšnému zvládnutí funkce, profese (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

S identifikací potřeb vzdělávání se ve firmě XY setkáváme v největší míře na konci každého roku. Vychází především z ročního hodnocení výkonu zaměstnance a vedle vedoucího útvaru se na identifikaci potřeb podílí i sám zaměstnanec (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

V kapitole 2.1 jsem uváděl, že firmy velmi často celou záležitost identifikace potřeby vzdělávání ponechávají na vedoucích pracovnících a až na druhém místě se přihlíží k požadavkům pracovníků samých (Koubek, 2003, s. 248). Ve firmě XY však mají v rámci identifikace potřeb vzdělávání velmi silné slovo zaměstnanci. Právě oni totiž v rámci ročního hodnocení výkonu zaměstnance vyplňují celý formulář dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, na základě kterého se potom vytvoří vzdělávací program na následující období přímo pro konkrétního zaměstnance (Interní materiály XY: Roční hodnocení výkonu zaměstnance). Ten v ročním hodnocení výkonu zaměstnance:

- popíše své silné stránky;
- navrhne konkrétní oblasti pro zlepšení;
- celkově zhodnotí schopnosti a předpoklady k výkonu funkce, kterou zastává, a to na škále:
 - a) neuspokojivé (nedostačující)
 - b) nutné zlepšení (dostačující s výhradami)
 - c) dobré (plně dostačující)
 - d) velmi dobré (mírně přesahující)
 - e) vynikající (značně přesahující);
- zmíní potřeby školení a vzdělávání;
- navrhne také konkrétní kurzy a různé typy školení, které by chtěl za účelem zvýšení jeho schopností, vědomostí a dovedností absolvovat – jedná se například o kurzy z oblasti cizích jazyků, měkkých dovedností, ekonomie, práva, IT (např.

MS Excel) apod. (Interní materiály XY: Roční hodnocení výkonu zaměstnance).

Dále následuje přesun z hodnoceného na hodnotitele (nadřízený) – v této fázi proběhne schůzka hodnotitele s hodnoceným, při které společně projdou celý formulář. Hodnocený zaměstnanec poté odsouhlasí formulář aktualizovaný nadřízeným. Po schválení odborným ředitelem tento proces končí u personalisty (kontrola formalit, archivace) daného závodu. Na základě těchto získaných informací je pak vytvořen vzdělávací program na míru konkrétního zaměstnance (Interní materiály XY: Postup zpracování ročních hodnocení).

Za zajišťování potřeby přípravy, výchovy a vzdělávání zaměstnanců odpovídají vrcholoví vedoucí zaměstnanci a vedoucí zaměstnanci střední úrovně (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

V kapitole 2.1 jsem uvedl, že analýza potřeb vzdělávání spočívá především ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69). A právě k tomu slouží první část dokumentu Ročního hodnocení výkonu zaměstnance – Hodnocení charakteristik zaměstnance, kompetencí. Jedná se o posuzování těchto sedmi oblastí za použití výše zmíněné škály (Interní materiály XY: Ročního hodnocení výkonu zaměstnance):

- 1) efektivita:
 - a) výkonnost, orientace na činnost
 - b) organizování, řízení dle priorit
 - c) nezávislost, samostatnost;
- 2) aktivita
 - a) iniciativa, angažovanost
 - b) trvalé zlepšování, inovace
 - c) řešení problémů;
- 3) vztahy se spolupracovníky:
 - a) týmová práce, kooperace
 - b) komunikace;

- 4) manažerské dovednosti
 - a) řízení a rozvoj lidí
 - b) schopnost vedení;
- 5) orientace na zákazníka:
 - a) orientace na zákazníka
 - b) zaměření na kvalitu práce;
- 6) orientace na výkonnost společnosti
 - a) bezpečnost práce, životní prostředí
 - b) orientace na zisk;
- 7) jazykové znalosti:
 - a) angličtina
 - b) jiné (Interní materiály XY: Ročního hodnocení výkonu zaměstnance).

Vedoucí útvaru zodpovídá za celý proces analýzy potřeb vzdělávání zaměstnanců. OPZ následně vzniklé dokumenty schvaluje (Interní materiály XY: Ročního hodnocení výkonu zaměstnance).

Podle Armstronga je nutné zabezpečit, aby byli lidé ochotní se vzdělávat (Armstrong, 2007, s. 461) . A právě k tomu ve firmě XY napomáhá ta skutečnost, že zaměstnanec sám může navrhnout kurzy, kterých by se rád zúčastnil.

4.2 Plánování vzdělávání

Po pečlivě provedené analýze vzdělávacích potřeb přichází na řadu zpracování plánu vzdělávání (celým názvem Plán výchovy a vzdělávání), za který je zodpovědný obor personálních záležitostí. Ten na základě požadavků v ročním hodnocení a požadavků vedoucích pro různé kategorie zaměstnanců, po jejich prověření a případné úpravě, zpracuje roční plán výchovy a vzdělávání a to vždy k 30. 6. příslušného roku. Zpracovaný plán schvaluje příslušný ředitel závodu a následně personální ředitel vždy pro období 01.07. – 30.06. následujícího roku (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Ve firmě XY je rozlišováno několik kategorií vzdělávání, které jsou zahrnuty a zpracovány v plánu výchovy a vzdělávání v sekci Realizace plánu. Jedná se o profesní školení, periodická školení, školení při změnách, školení pro zajištění kvalifikační způsobilost a přezkoušení pro držitele odborných oprávnění, externí školení. Zvláštní kategorií školení jsou tzv. neplánovaná školení (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání). V následujícím textu těchto několik kategorií vzdělávání stručně představím.

Profesní školení

Realizována pro zabezpečení víceprofesních schopností zaměstnanců.

Periodická školení

Vhodná pro zdokonalení a zopakování technologických postupů, získání návyků v zajištění vysokého stupně kvality.

Školení při změnách

Jedná se o školení při jakékoliv změně technologického a pracovního postupu, při zjištění odchylek od stanovených postupů a dosahování požadované kvality.

Školení pro zajištění kvalifikační způsobilosti a přezkoušení pro držitele odborných oprávnění (osvědčení)

Jedná se o školení zaměstnanců odborných profesí, která jsou určena pro zaměstnance ve speciálních profesích (řidiči motorových vozidel, jeřábníci, závozníci, svářeči, topiči, obsluha některých vyhrazených technických zařízení, zaměstnanci pracující s jedy a jinými látkami škodlivými zdraví apod.). Školení se provádí podle příslušných předpisů, platné legislativy a ve stanovených intervalech. Součástí školení zaměstnanců ve speciálních profesích je zkouška před oprávněným orgánem. Jejím cílem je získání osvědčení, resp. obnovení platnosti osvědčení k výkonu činností ve speciálních profesích. Školení a evidenci proškolených zaměstnanců

zajišťuje příslušný zaměstnanec OPZ ve stanovených termínech a dle možností s využíváním firemních školicích prostor. Není-li to možné, zajišťuje tato vysíláním zaměstnanců těchto profesí na školení do jiných organizací.

Externí školení

Obsahem této oblasti jsou výchovně vzdělávací akce v oblastech právních, ekonomických, technických atd. Na základě požadavků zajišťuje OPZ, který zároveň průběžně provádí sledování plnění plánu po všech stránkách.

Neplánovaná školení

Ta jsou nutná v případě okamžité potřeby proškolení, doplnění kvalifikace. Vždy se jedná o operativní využití nabídky akcí zajišťovaných vzdělávacími institucemi. Jednotlivé požadavky schválené vedoucím úseku jsou předávány na OPZ prostřednictvím systému Treeinfo, odkud je akce zajišťována a evidována. Zvláštním typem neplánovaného školení je pak například školení k odstranění nedostatků ve výrobním procesu (odchyly kvality, nedodržování technologického a pracovního postupu, reklamace), které zajišťuje dle potřeby vedoucí útvaru (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Prvních pět kategorií školení následují ihned po provedení analýzy potřeb výchovy a vzdělávání a po zpracování plánu výchovy a vzdělávání. Plán schvaluje nejdříve vedoucí úseku. Dále je předložen k odsouhlasení řediteli závodu a následně personálnímu řediteli. Za realizaci těchto školení zodpovídá OPZ a přímý nadřízený. Potřeba neplánových školení vyvstává operativně a nepředvídatelně (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Každé absolvované školení musí být zaznamenáno v průkazu zaměstnance uloženém u přímého nadřízeného nebo v prezenční listině – v závislosti na druhu školení. Průkazy zaměstnanců jsou uloženy u vedoucích zaměstnanců (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

4.2.1 Příprava nově přijatého zaměstnance (plán zaškolení)

Po kladném rozhodnutí o přijetí a po uzavření pracovní smlouvy absolvuje zaměstnanec různá školení v tomto pořadí (Interní materiály XY: Výběr, přijímání a příprava zaměstnanců):

1) Vstupní školení, instruktáž

Zaměstnanec absolvuje vstupní školení požární ochrany a instruktáž z BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), kterou provede bezpečností technik, případě pověřený zaměstnanec. Dále je seznámen s integrovanou politikou kvality, BOZP a ŽP (životní prostředí), pracovním řádem, kolektivní smlouvou, Základními principy chování a jednání, Chartou uživatele prostředků IS (integrovaný systém řízení kvality a environmentálního managementu), benefity a ostatními organizačními záležitostmi. Odpovědnost za celý proces instruktáže nese OPZ a bezpečností technik (Instruktáž na pracovním místě provádí a za správnost provedení odpovídá vždy přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec).

2) Školení na pracovišti

Přímý nadřízený seznámí nového zaměstnance s pracovní náplní, která je vypracovaná nadřízeným pracovníkem a předpisy BP a PO pro dané pracoviště. Současně je provedena instruktáž bezpečnosti práce a školení požární ochrany pro pracoviště.

3) Školení o integrovaném systému řízení

Přímý nadřízený provede školení dle systémových norem ISO – systému řízení kvality dle ISO 9001 a systému environmentálního managementu dle ISO 14001 pro podmínky pracoviště.

4) Zaškolení do funkce, profese

Přímý nadřízený zpracuje, sleduje a kontroluje plán zaškolení a provede jeho průběžné vyhodnocení minimálně týden před ukončením zkušební doby. Nově přijatého zaměstnance přidělí na zaškolení ke zkušenému

zaměstnanci v profesi, kde pečlivě sleduje a kontroluje jeho průběh. Konečné vyhodnocení plánu zaškolení (včetně rozhodnutí o pokračování pracovního poměru či jeho ukončení ve zkušební době) bude provedeno přímým nadřízeným a schváleno vedoucím úseku na základě časového harmonogramu zaškolení (Interní materiály XY: Výběr, přijímání a příprava zaměstnanců).

Pro přesnější představu nabízím v příloze na konci práce konkrétní plán zaškolení na pozici seřizovače.

Ve firmě XY dále existuje specifický zaškolovací plán, tzv. trainee program (zpravidla pro vysokoškolské studenty). Tito lidé, kteří jsou firmou přijati, absolvují vstupní školení, které zahrnuje školení požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Poté jsou po dobu dvou až čtyřadvaceti měsíců (podle potřeby) zaškolováni postupně na všech úsecích firmy. Po absolvování tohoto zaškolovacího „kolečka“ mají přehled o výkonu práce v jednotlivých úsecích a tuto jejich získanou celkovou orientaci mohou v budoucnu využít například při výkonu práce na vedoucích pozicích (Interní materiály XY).

4.2.2 Metody vzdělávání

Pro každou skupinu zaměstnanců ve firmě XY je vhodné použití jiné vzdělávací metody. O její konkrétní podobě se vedoucí zaměstnanci rozhodují na základě informací získaných z procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání (podle Koubka) při výkonu práce na pracovišti ve firmě XY patří: instruktáž, koučování, asistování, rotace práce a pracovní porady. Mezi nejvíce využívané metody vzdělávání mimo pracoviště řadí firma XY přednášku a přednášku spojenou s diskuzí. Podrobnější popis metod je uveden v kapitole 2.2.1.

4.2.3 Jazykové kurzy

Jazykovým kurzům jsem se rozhodl věnovat samostatnou kapitolu. Je to z toho důvodu, že firma XY klade velký důraz na znalost jazyků (především

anglického) a to především proto, že kvalifikačním předpokladem pro výkon velké části pracovních pozic je aktivní znalost anglického jazyka, případně dalších cizích jazyků (Němčina, Italština, Španělština, Portugalština a Ruština). Jazykové kurzy zajišťuje zaměstnavatel. Pro většinu zaměstnanců je účast na těchto kurzech povinná. Kurzy probíhají v areálu společnosti, mimo společnost pouze ve výjimečných případech a to za souhlasu OPZ (Interní materiály XY: Jazykové kurzy, 2013).

Cílem je dosáhnout komunikační úrovně v cizím jazyce na úrovni B1. Kurz probíhá jedenkrát týdně po dobu maximálně čtyř let (dosažení úrovně B1). Každý zaměstnanec přihlášený do kurzu je povinen se na kurzu finančně spolupodílet. Finanční spoluúčast je stanovena na 50% celkových nákladů za školení. Zaměstnavatelem určený lektor ověří úroveň jazykových dovedností před zahájením a po ukončení jazykového kurzu (minimálně jedenkrát ročně) u všech účastníků jazykových kurzů (Interní materiály XY: Jazykové kurzy, 2013).

Příprava zaměstnanců se musí vždy zaměřit na zvýšení výkonnosti, na dosažení konkrétních cílů, neboť hlavním výsledkem vzdělávání je dosažení nejvyšších cílů podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 70).

4.3. Realizace vzdělávání

Jak jsem již uvedl v druhé kapitole Systematické podnikové vzdělávání, je to OPZ, kdo ve firmě XY zajišťuje a zodpovídá za vzdělávání a výchovu zaměstnanců. Poté co ředitel závodu (popř. personální ředitel) schválí vytvořený roční plán výchovy a vzdělávání, přichází na řadu fáze realizace vzdělávání (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Ve fázi *přípravy* vybírá firma XY vhodného lektora pro konkrétní kurz, školení nebo přednášku. Firma XY disponuje několika lektory (například bezpečnostní technik, odborník na environmentální prostředí a další). Více ale využívá služeb externích lektorů a vzdělávacích firem (například lektoři cizích jazyků, odborníci na výpočetní techniku a další) (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Většina kurzů probíhá v prostředí firmy. Ta je vybavena dvěma školícími místnostmi, kde probíhají veškerá školení. Jedna má kapacitu 10 míst. Ta druhá je s kapacitou 30 míst využívána k většině školení včetně realizace jazykových kurzů. V obou místnostech jsou využívány vzdělávací pomůcky, jako je dataprojektor, notebook, flipchart, bílá tabule, psací potřeby.

Účastníci kurzu jsou zároveň předem ústně informováni nejbližším vedoucím nadřízeným o konkrétních informacích týkajících se kurzu.

Fáze **vlastní realizace** je ponechávána v kompetenci jednotlivých lektorů a vzdělavatelů. Průběh vzdělávací akce je následně hodnocen samotnými zúčastněnými v dotazníku spokojenosti (hodnocení kurzu), kterým se více zabývám v kapitole 4.4 Hodnocení vzdělávání.

Jako poslední následuje fáze **transferu**. Každý zaměstnanec po absolvování školení je povinen vyplnit formulář Hodnocení kurzu, který následně předá příslušnému pracovníkovi oboru personálních záležitostí. Některé znalosti a dovednosti využívají zaměstnanci ihned po zařazení do pracovního procesu (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

4.4. Hodnocení vzdělávání

To, jakým způsobem ve firmě XY probíhá hodnocení vzdělávání, jsem už jemně nastínil v předchozí kapitole.

Každý zaměstnanec po absolvování externího školení (vybraného OPZ) vyhodnotí školení na formuláři Hodnocení kurzu (Portál personalistika) a předá OPZ do 14 dnů po absolvování školení. Hodnocení kurzu je prováděno formou dotazníku (za využití škály popsané v kapitole 4.1), který zjišťuje spokojenost účastníků kurzu v těchto oblastech:

- 1) Odbornost školitele
- 2) Náplň kurzu
- 3) Výběr místa konání kurzu
- 4) Časový plán kurzu
- 5) Celkové hodnocení kurzu (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Firma XY se podle Kirkpatrickova modelu hodnocení uvedeném v kapitole 2.4 Vyhodnocení vzdělávání zaměřuje především na zodpovězení první (*Líbilo se jim to?*) a druhé (*Naučili se to?*) otázky, zjišťující reakci a učení vzdělávaných. To, zda se kurz účastníkům líbil, je zjišťováno zpravidla vyhodnocením kurzu za pomoci formuláře nebo dotazníku uvedeného výše. Ke zjištění toho, zda se účastníci kurzu něco naučili, přispívá test (nebo jiná metoda např. rozhovor) provedený před zahájením a po ukončení kurzu, jak jsem například uvedl v kapitole 4.2.3. Jazykové kurzy. S celkovými výsledky spokojenosti a vyhodnocením vzdělávací aktivity jsou potom její účastníci seznámeni nadříceným. Velmi často také reakci a učení vzdělávaných zjišťuje sám lektor vlastním formulářem nebo dotazníkem. S výsledky firmu XY obeznámí několik dní po ukončení vzdělávací akce (Interní materiály XY: Výchova a vzdělávání).

Určitou pozornost firma XY věnuje také otázce třetí (*Použili to na pracovišti?*), ale to jen částečně při hodnocení charakteristik zaměstnance v ročním hodnocení výkonu zaměstnance.

Odpovědi na čtvrtou poslední otázku (*Došlo ke změně efektivity organizace?*) se firma XY nezabývá. Jak uvádí Belcourt a Wright, je velmi těžké měřit vliv vzdělávacího programu na podnikové ukazatele (Belcourt, Wright, 1998, s. 190).

5 Identifikace nedostatků a návrh řešení

Cílem mé práce je identifikace nedostatků v systému vzdělávání a návrh jejich případného řešení. Protože je firma XY v současné době ekonomicky prosperující a navenek působí zdravě, je troufalé hledat nějaké nedostatky a snažit se navrhovat jejich řešení. Přesto je ale patrné, že firma XY k jiné strategii pro vzdělávání přešla teprve nedávno, proto zde upozorním na drobné nedostatky ve vzdělávání. Budu se věnovat postupně všem čtyřem fázím systematického vzdělávání, které jsem popisoval ve druhé a následně čtvrté kapitole. Vycházím přitom z terminologického ukotvení a interních materiálů organizace.

Ve firmě XY probíhá analýza vzdělávacích potřeb několika způsoby (viz kapitola 4.1). Nejvíce je ale odpovědnost za identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb přisuzována zaměstnancům samým a také jejich nadřízeným. Stejně tak jako například vyhodnocování vzdělávacích aktivit a jejich následný důsledek v pracovní činnosti hodnotí pouze přímý nadřízený, případně i zaměstnanec sám.

Hroník rozlišuje metody subjektivní a objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb. V kapitole 2.1 Analýza vzdělávacích potřeb jsem uváděl jeden z příkladů objektivní identifikace – *360° zpětnou vazbu* (Hroník, 2007, s. 137-140). Právě 360° zpětná vazba nebo jiná charakterově podobná metoda identifikace vzdělávacích potřeb však ve firmě XY chybí. Do hodnocení a identifikace potřeb každého zaměstnance by měli mít možnost promluvit ti ostatní, kteří hodnoceného vidí z různých pohledů, znají ho lépe, jsou vedle něho na pracovišti a často s ním tráví více času než jeho nadřízený. Jejich názory a připomínky by tak rozhodně přispěly ke kvalitnější identifikaci vzdělávacích potřeb a následně vytvořený plán výchovy a vzdělávání by mohl být „ušit na míru“ mnohem přesněji. Navíc, čím více zdrojů pro identifikaci vzdělávacích potřeb, tím pro firmu lépe. Použití 360° zpětné vazby nebo podobných metod by také určitě našlo využití ve fázi hodnocení vzdělávání.

V kapitole 2.2 Plánování vzdělávání jsem nejvíce prostoru věnoval metodám vzdělávání a to z důvodu, že právě jejich správná volba rozhoduje o efektivitě vzdělávání. Firma XY podle Koubkova (2003, s. 250-258) rozdělení metod vzdělávání nejčastěji využívá na pracovišti metodu instruktáže, koučování, asistování, rotace práce a pracovní porady. Volba těchto metod se mi zdá pestrá a efektivní. Mezi nejvyužívanější metodu vzdělávání mimo pracoviště však ve firmě XY patří pouze přednáška (výjimečně přednáška s diskuzí). Domnívám se, že právě rozšíření těchto metod o další, by mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců ke vzdělávání. Metody, jako jsou brainstorming, případové studia, hraní rolí, outdoor training a další, by nejen vzdělávání mohly představit zajímavějším způsobem, ale také by napomohly k získání dovedností a zkušeností, kterých se vzdělávaným na přednáškách nemusí vždy dostat. Armstrong potvrzuje, že lepší výsledky přinese kombinace více metod a předpoklad, že postačí jen jedna metoda, není správný (Armstrong, 2007, s. 463).

Ve třetí fázi cyklu systematického vzdělávání (tedy realizace vzdělávání) jsou obsaženy všechny tři fáze, které uvádí Hroník. Jedná se o fázi přípravy, vlastní realizace a transferu (Hroník, 2007, s. 162-175). Ve fázi realizace vzdělávání, tak jak probíhá ve firmě XY, nenacházím žádné velké nedostatky. Firma například velmi často využívá i interní lektory, čímž má o průběhu vzdělávání kvalitnější informace. Tento fakt doprovázejí i nižší náklady na vzdělávání. Bartoňková uvádí, že bezprostředně po skončení vzdělávací akce, by měli být její absolventi motivováni k tomu, aby získané znalosti a dovednosti ověřovali a zkoušeli v praxi. Tato část transferu je především v kompetenci nadřízených pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 167-168). Ti ovšem ve firmě XY často na motivování svých podřízených zapomínají a zájem o to, jak zaměstnanci s novými informacemi, dovednostmi a zkušenostmi naloží, není vždy velký. Přesto dosud zmíněné tři fáze systematického vzdělávání hodnotím kladně.

Částečné nedostatky v systému vzdělávání nalézám také ve fázi vyhodnocování vzdělávání, které, jak uvádí Armstrong, „může být obtížné, protože je často těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit

informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět“ (Armstrong, 1999, s. 556).

Firma XY se dle Kirkpatrickova modelu (viz kapitola 2.4) věnuje dostatečně jen prvním dvěma fázím, ve kterých účastníci interního školení vyplňují nejčastěji dotazník předložený lektorem ihned po skončení kurzu. V případě externího školení vyhodnotí formulář Hodnocení kurzu a do 14 dnů po absolvování školení jej předají OPZ. Testy, zjišťující jejich znalosti a dovednosti zaměstnanců, jsou oblíbenou metodou firmy XY ještě před začátkem vzdělávací akce. Nedostatky vidím v zaměření se na fázi *chování* a fázi *výsledky*. To, jestli došlo u zaměstnance ke změně chování (v důsledku vzdělávacího kurzu), posuzuje totiž jen on sám, případně jeho nadřízený, a to jen jedenkrát ročně v Ročním hodnocení výkonu zaměstnance (Interní materiály XY: Roční hodnocení výkonu zaměstnance). Proto navrhuji využití 360° zpětné vazby nebo jiné podobné metody, ve které se při hodnocení vzdělávání vychází z více zdrojů a zpravidla tak podá přesnější informace.

Jak uvádí Belcourt a Wright (1998, s. 190), nejobtížnějším krokem v evaluaci programu je měření jeho vlivu na podnikové ukazatele. Tomuto kroku firma XY nevěnuje žádnou pozornost a přitom odpovědět si na otázku, zda došlo ke změně efektivity organizace, je zásadní.

V kapitole 2.4 Vyhodnocení vzdělávání zmiňuji ještě formativní hodnocení (hodnocení průběžné), kde v případě jakýchkoliv nedostatků v průběhu vzdělávací akce může zadavatel zasáhnout a formovat ji (Bartoňková, 2010, s. 184-185). Firma XY klade ale větší důraz na hodnocení sumativní, tedy finální, souhrnné. Doporučil bych tedy vzdělávací akci hodnotit průběžně, zasahovat do ní, a zajistit tak maximální efektivnost vzdělávání tak, aby byly primárně uspokojeny potřeby firmy.

Školitelé citují mnoho důvodů, proč hodnocení neprovádět. Studie výcvikových specialistů odhalila, že většina z nich neprovádí hodnocení, protože je příliš časově náročné nebo drahé, nebo o ně vrcholové vedení nemělo zájem (Belcourt a Wright, 1998, s. 189). Totéž, jak už jsem uvedl, platí částečně i pro firmu XY, protože průběžné vyhodnocování

vzdělávacích aktivit zcela chybí a plnění vzdělávacího programu se vyhodnocuje pouze jednou za rok.

Přesto hodnotím systém vzdělávání kladně. Firma XY věnuje vzdělávání svých zaměstnanců dost prostoru i financí. Nedostatky, které jsem uvedl, nehrají z mého pohledu tak zásadní roli. Na firmě XY teď je, zda na výše zmíněné podněty nějak zareaguje, zpracuje je a pokusí se vzdělávání posunout ještě na vyšší úroveň.

Závěr

V této bakalářské diplomové práci jsem se zabýval systémem vzdělávání pracovníků v organizaci XY, na který jsem nahlížel očima systematického vzdělávání. Cílem mé práce bylo identifikovat nedostatky v systému vzdělávání a navrhnout jejich možná řešení.

Nejdříve jsem se věnoval terminologickému ukotvení, tedy vysvětlení pojmů lidské zdroje, lidský kapitál a firemní vzdělávání, které bylo nutné k lepší orientaci v následujících kapitolách.

Protože cílem práce bylo identifikovat nedostatky v systému vzdělávání a navrhnout jejich řešení, věnoval jsem druhou kapitolu popisu jednotlivých fází systematického vzdělávání, ze kterého jsem následně vycházel ve čtvrté kapitole.

Druhou, praktickou část, začínám stručným představením firmy XY a v následující kapitole se zabývám popisem čtyř fází systematického vzdělávání.

V poslední kapitole vycházím z terminologického ukotvení, popisu systematického vzdělávání ve firmě XY a interních materiálů, kde identifikuji nedostatky v systému vzdělávání a navrhuji jejich možná řešení.

Firma XY věnuje vzdělávání značnou pozornost a z mého pohledu i proto vzdělávání funguje dobrým způsobem.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Petr Novák

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název diplomové práce: Deskripce systému vzdělávání ve firmě XY

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 74 523

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 25

Klíčová slova: firemní vzdělávání, lidské zdroje, lidský kapitál, systematické vzdělávání, systém vzdělávání

Tato diplomová bakalářská práce se věnuje systému vzdělávání v organizaci XY. Cílem práce je identifikace nedostatků v systému vzdělávání a návrh jejich případného řešení. První část je věnována terminologickému ukotvení a popisu čtyř fází cyklu systematického vzdělávání. V druhé části je popsána konkrétní podoba systematického vzdělávání v organizaci XY a práce je vyústěna v kapitole věnující se identifikaci nedostatků a návrhu jejich řešení.

Key words: business education, education system, human capital, human resources, systematic education,

This thesis is concerned with the education system in XY organization. The main aim of the thesis is to identify shortcomings of education system (in the organization mentioned) and to outline possible solutions. The first segment is concerned with defining proper terminology and description of four phases of systematic education cycle. The second segment describes specific design of systematic education in XY organization and afterwards the thesis concludes with a chapter focused on identification of shortcomings (in the organization mentioned) and their solution proposals.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Literatura

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 9-788071-696148.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- MALACH, J. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. ISBN 80-7042-946-1.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: CODEX Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
- PROKOPENKO J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: EU Press, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

SVATOŠ, V. – LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-2470-405-6.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Interní materiály společnosti XY

Jazykové kurzy.

Příprava zaměstnanců.

Prezentace: O společnosti.

Roční hodnocení výkonu zaměstnance.

Školení zaměstnanců.

Výchova a vzdělávání.

Přílohy

Příloha č. 1: Plán zaškolení do pracovního zařazení

- 1) *Teoretické zaučení* ve formě školení s použitím: pracovních postupů a technologických norem (dokumentace je vypracovaná technologem ke stálému nahlédnutí u mistrů nebo na dílně), nákresů a fotek s podrobným popisem (vytvoří inspektor kvality), bezpečnost práce – elektr. část stroje (vytvoří mistr elektro údržby)
- 2) *Praktické zaučení* formou zaškolení na dílně: seznámení s prací na všech úsecích provozu. Zaškolení na dílně objemování, skaní a snování se bude provádět při docházce seřizovačů na ranní směnu pod dozorem vedoucí výroby, inspektora kvality a technologa (cca 1 týden).
- 3) *Seznámení s prací v balírně a mezikladu* již při rozdělení na směnách, kde se seřizovači seznámí prakticky s plány realizačního procesu, pracovními postupy, názvoslovím materiálů, vyzkouší si práci ve směnovém provozu.
- 4) Dále bude probíhat *seznamování se strojním zařízením a seřizení strojků podle technologických parametrů*. A to na ranních směnách s inspektorem kvality. Na nočních směnách budou zaučovat a své zkušenosti seřizovačům předávat pracovníci údržby.
- 5) Po zaučení budou provedeny *znalostní testy* vypracované technologem, který spolu s inspektorem kvality provede přezkoušení zaměstnance.
- 6) Po úspěšném absolvování testů na řadu přichází *rozdělení zaměstnanců na určitá střediska a směny*.