

**Univerzita Palackého v Olomouci**

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci XY**

Education and development of employees in a company XY

**Tereza Kovárníková**

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny použité informační zdroje jsou uvedené v seznamu literatury.

V Olomouci dne .....

Podpis: .....

## **Poděkování**

Na tomto místě chci poděkovat především Mgr. Jitce Hanáčkové za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi při zpracování práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí personálního úseku společnosti XY Haně Blažkové, která mi umožnila získání potřebných informací pro napsání této diplomové bakalářské práce.

# OBSAH

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                        | <b>5</b>  |
| <b>1 TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ .....</b>                  | <b>6</b>  |
| 1.1 LIDSKÝ KAPITÁL.....                                 | 6         |
| 1.2 LIDSKÉ ZDROJE.....                                  | 7         |
| 1.2.1 Řízení lidských zdrojů.....                       | 7         |
| <b>2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>                        | <b>9</b>  |
| 2.1 KOMPETENCE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ .....             | 10        |
| 2.2 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....     | 11        |
| <b>3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO CYKLUS.....</b>     | <b>13</b> |
| 3.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....     | 15        |
| 3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....                          | 18        |
| 3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .....                          | 19        |
| 3.4 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....                        | 21        |
| <b>4 SPOLEČNOST XY .....</b>                            | <b>25</b> |
| 4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY .....                    | 25        |
| 4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....                         | 26        |
| <b>5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY .....</b> | <b>28</b> |
| 5.1 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....              | 30        |
| 5.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....                          | 31        |
| 5.2.1 Cíl vzdělávacího programu .....                   | 31        |
| 5.2.2 Účastníci .....                                   | 31        |
| 5.2.3 Témata, lektori, místo .....                      | 31        |
| 5.2.4 Ekonomické zajištění .....                        | 33        |
| 5.2.5 Organizační zajištění.....                        | 34        |
| 5.2.6 Časový plán.....                                  | 34        |
| 5.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....                           | 34        |
| 5.3.1 Metody .....                                      | 35        |
| 5.3.2 Podpůrné aktivity.....                            | 36        |
| 5.4 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....                        | 38        |
| <b>6 IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ A NÁVRH ŘEŠENÍ.....</b>    | <b>39</b> |

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>ZÁVĚR .....</b>                   | <b>43</b> |
| <b>ANOTACE .....</b>                 | <b>44</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b> | <b>45</b> |

## Úvod

V dnešní době, kdy je obrovská konkurence ve všech oblastech podnikání, chce být každý nejlepší a vždy o krok napřed. Stejně tak, jako se neustále zlepšují technologie a nástroje, které lidem usnadňují práci, jsou pro firmu důležití zaměstnanci a jejich budoucí rozvoj. V současnosti sice mnoho strojů nahradilo lidskou práci, ale lidský zdroj a potenciál je to nejcennější co firma má. Proto si některé podniky uvědomují, že investovat do vzdělávání svých zaměstnanců se vyplácí a je to dokonce nezbytné. Investování do lidských znalostí a dovedností je bezesporu něco, co už v člověku zůstane napořád, je to tedy investice, která se vyplatí. Nabídka dalšího rozvoje a vzdělání je navíc něco, kvůli čemu se nový zaměstnanec může rozhodnout, že chce pracovat právě pro danou firmu a ne pro jinou, kde tuto možnost nenabízejí. Aby však firemní vzdělávání mohlo fungovat, je třeba ho provádět systematicky. Tak, jako pro každou jinou činnost, kterou podnik vykonává, musí i pro vzdělávání sestavit určitý plán, který později promění ve skutečnost. Existuje tedy mnoho důvodů proč vzdělávat své zaměstnance a je jasné, že i když se technologie mění každým dnem, lidské zdroje jsou nenahraditelné a firma by do jejich vzdělávání měla investovat a co nejvíce je rozvíjet.

Ve své práci se zabývám vzděláváním zaměstnanců ve společnosti, která v reálu existuje, ale z důvodu uchování jejího know-how ji budu v celém textu označovat jako „společnost XY“. Cílem práce je deskripce vzdělávacího programu společnosti XY, identifikace nedostatků a návrh jejich odstranění.

Práce se skládá ze šesti částí. V první části práci terminologicky ukotvím, zaměřím se na lidský kapitál a lidské zdroje. Druhá část pojednává o firemním vzdělávání a ve třetí části se zaměřím na cyklus systematického vzdělávání a jeho čtyři fáze. Následují části praktické, ve kterých na začátku představím společnost XY, popíšu systém jejich vzdělávacího programu a následně identifikuji nedostatky a navrhnu příslušné řešení. V závěru práce přijde shrnutí toho, zda se úspěšně povedlo naplnit stanovený cíl.

V práci budu používat tato synonyma pro označování: společnost – organizace – firma, pracovník – zaměstnanec.

# 1 Terminologické ukotvení

První část práce se věnuje terminologickému ukotvení. Jedná se hlavně o vysvětlení pojmů, jako jsou lidský kapitál a lidské zdroje a jejich řízení.

## 1.1 Lidský kapitál

„Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé, jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly“ (Vodák, Kucharčíková, 2011: 34). Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako soubor vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, motivace a talentu, kterými lidé disponují a které mohou být využívány k výrobě produktů. Lidský kapitál můžeme tedy považovat za víceméně dynamický. Lidé ho vlastní bez ohledu na to, jakou pozici v organizaci zastupují (Vodák, Kucharčíková, 2011: 34 - 40). Návratnost investic do lidského kapitálu lze srovnávat s návratností investic do kapitálu hmotného. Lidský kapitál však na rozdíl od hmotného kapitálu není vlastnictvím organizace. Proto se mnohdy zaměstnavatelům zdá, že investování do lidí je investováním do něčeho, co není jejich a co nemohou mít plně pod kontrolou. Je zde ale důležité připomenout, že lidé jsou rozhodujícím zdrojem organizace, který uvádí ostatní zdroje do pohybu. Efektem investování do lidského kapitálu je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat. Také pracovníci musí ve svém zájmu do svých znalostí, dovedností a schopností investovat, protože jim tyto investice přináší vyšší výdělek, větší spokojenost s prací a perspektivu lepší kariéry (Koubek, 2007: 28).

Investování do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu může podnik realizovat různými formami, kdy jednou z nich je zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí prostřednictvím systému podnikového vzdělávání. Zvyšování hodnoty lidského kapitálu je možné dosahovat různými cestami, například vzdělávacími kurzy, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání atd. Všechny tyto formy vedou k rozvoji osobnosti, tedy k získání nových vědomostí, dovedností, také ke změně postojů a chování a ke zvyšování kvalifikace jednotlivců (Vodák, Kucharčíková, 2011: 39).

## 1.2 Lidské zdroje

„Lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu – tedy k vykonávání práce. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů. Jsou také správci svých vlastních zdrojů a mohou je za určitých podmínek nabízet a poskytovat svému okolí – například firmám“ (Plamínek, 2010: 19). Lidskými zdroji chápeme obecně lidský faktor v pracovním procesu. Pojem lidský zdroj představuje člověka, který je schopen sebeuplatnění v činnostech, které vykonává na základě vlastního rozhodnutí (Kubátová, 2013: 8). Lidé uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití. Představují ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti daného podniku. Tudíž je třeba, aby se lidské zdroje staly jádrem veškerého řízení podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011: 40).

### 1.2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let“ (Koubek, 2007: 15). Stává se jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou (Koubek, 2007: 15). Řízení lidských zdrojů je 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, 2002: 27). V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který vede a řídí své lidi a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je vytvořeno malé personální oddělení. Ve velkých firmách pak za rozvoj svých lidí zodpovídá manažer, který má navíc různě zaměřené personalisty (Hroník, 2007: 26). Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení všech stránek lidských zdrojů tak, aby bylo dosahováno cílů organizace. Účelem je tedy dosažení úspěchu organizace prostřednictvím lidí (Kubátová, 2013: 9).

Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu;
- chápání lidí jako majetku, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů podniku;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů;

- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011: 41).

V řízení lidských zdrojů je zdůrazňováno zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je úlohou vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování firmy. Má-li být strategie řízení lidských zdrojů úspěšná, musí vycházet ze strategie podniku. Alfou a omegou úspěchu nebo neúspěchu podniku jsou lidé, proto je důležité, aby si podnik uvědomil hodnotu a význam lidí, kteří pro něj představují největší bohatství (Vodák, Kucharčíková, 2011: 43).

## 2 Firemní vzdělávání

V návaznosti na téma a cíl práce, kterým je deskripce vzdělávacího programu společnosti XY, identifikace nedostatků a návrh jejich odstranění, je důležité ukotvit si pojem firemní nebo také podnikové vzdělávání, se kterým se budeme v následujícím textu setkávat.

Firemní vzdělávání je hlavní nástroj rozvoje pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování či změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím také přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců i firmy jako celku (Tureckiová, 2004: 89).

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem“ (Koubek, 2007: 252). Organizace, která se chce dlouhodobě udržet na trhu, se musí starat o průběžné vzdělávání svých zaměstnanců. Mění se také postoj samotných pracovníků ke vzdělávání, je tomu tak především u mladších pracovníků, kteří považují vzdělávání a možnost personálního rozvoje za významný motivační prvek. Někdy je možnost vzdělávání jejich požadavkem a jeho nesplnění může být důvodem, proč opustí nebo nepřijmou pracovní místo (Kubátová, 2013: 124).

Součástí podnikového vzdělávání je také řízený proces orientace a adaptace nových zaměstnanců. Organizace může k problematice vzdělávání přistoupit jedním ze tří možných způsobů:

- 1) Organizace vyhledává náležitě připravené pracovníky, což je pro organizaci velmi efektivní a nenákladné; v praxi se však málokdy shoduje kvalifikace pracovníka s přesnými potřebami organizace.
- 2) Kampaňové vzdělávání dle potřeby – organizace připraví trénink až ve chvíli, kdy je potřeba zaměstnance doškolit, například při zavádění nových technologií.
- 3) Systematické vzdělávání, které je doporučeným postupem a realizuje se v cyklu: identifikace potřeby vzdělávání – plánování – realizace – vyhodnocení (Kubátová, 2013: 124).

Oproti tomu Tureckiová uvádí tyto tři vývojové stupně nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí*, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji „chaotičnost“ nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- *Systematický přístup*, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce; podnikové vzdělávání je z tohoto hlediska procesem, ve kterém kromě změn v oblasti znalostí a dovedností, dochází také ke změnám v pracovním chování.
- *Koncepce učící se organizace*, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu; v takové organizaci se zaměstnanci učí průběžně, také a především z každodenní zkušenosti (Tureckiová, 2004: 89).

Oba zdroje uvádí shodně systematický přístup. A právě tímto způsobem přistupuje společnost XY k problematice vzdělávání svých zaměstnanců.

Základním cílem vzdělávání zaměstnanců je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje – lidí. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností a dovedností. Konkrétní cíle vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti a dovednosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se;
- zajistit, aby se pracovníci (nově příchozí, převedení na jiné pracovní místo nebo povýšení) stali plně schopnými vykonávat novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné (Armstrong, 2002: 491).

## 2.1 Kompetence ve firemním vzdělávání

Vzhledem k tomu, že společnost XY identifikuje vzdělávací potřeby a následně provádí hodnocení svých zaměstnanců na základě kompetenčních matic, je na místě si tuto oblast ukotvit.

„Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný, požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají“ (Vodák, Kucharčíková,

2011: 70). Kompetence tedy představuje trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle, je to schopnost vykonávat nějakou činnost a být v určité oblasti kvalifikovaný. Kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co přímo nebo nepřímo souvisí s pracovním výkonem. Je to množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Bartoňková, 2010: 84-86).

Kompetence přináší do firmy variabilitu. Například dva obchodní manažeři z jedné firmy mají v popisu práce to samé. Každý z nich ovšem dělá to, co dělat má, jinak. Pokud podávají oba přibližně stejný výkon, nelze říci, který z nich dělá svoji práci lépe. Každému z nich však můžeme navrhnout jiný vzdělávací program, který je zacílen tak, aby se jejich výkon ještě zlepšil (Hroník, 2007: 64).

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané v návaznosti na strategii firmy, personální strategii a jednotlivé personální činnosti. Tento model je mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má většinou jeden soubor hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je tam zaměstnanců (Hroník, 2007: 68).

## **2.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání**

Jak bylo řečeno výše, při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz mimo jiné také na uplatnění strategického přístupu. Každá firma musí stát na pevných základech, na kterých se potom staví všechno ostatní, například i plány podnikového vzdělávání. Stavebními kameny společnosti XY jsou její vize, poslání a strategické cíle. V následujícím textu si tyto tři pojmy objasníme.

Poslání a vize hrají ve firmě velice důležitou roli. Jsou to základní dokumenty, které ukazují, jak se firma chce chovat v blízké i daleké budoucnosti. Na jejich kvalitě závisí, jak bude podnik vnímán okolím a zaměstnanci (Bartoňková, 2010: 32).

Vize slouží především zaměstnancům firmy a investorům. Odpovídá na otázku: „Kam se chceme dostat“. Musí orientovat postoje a chování firmy tak, aby byly v souladu s posláním, určeným pro okolí firmy. Orientuje se na budoucnost a zaměřuje se především na to, kterým směrem se firma vydá. Obvykle ukazuje vůli organizace zajistit si trvalé a stabilní místo na trhu a ukazuje zaměstnancům, jak mohou svou prací přispět k jeho budování (Šmída, 2007: 58).

Na rozdíl od vize, poslání říká: „Proč existujeme“. V poslání nalezneme hodnoty daného podniku. Je orientováno na veškeré okolí podniku v tom nejširším slova smyslu.

Cílem poslání je vytvořit co nejlepší image, a proto podnik usiluje o to, aby se s jeho posláním seznámilo co nejvíce lidí (Šmída, 2007: 60).

Strategické cíle mohou vyplynout buď bezprostředně z poslání, nebo mohou být považovány za pomocný nástroj zvolený pro naplnění poslání firmy. Tyto cíle představují žádoucí stav, kterého má být v určité době dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Za stanovení strategických cílů je zodpovědné vrcholové vedení firmy (Jakubíková, 2008: 25).

### 3 Systematické vzdělávání a jeho cyklus

Společnost XY volí pro vzdělávání svých zaměstnanců právě cyklus systematického vzdělávání, protože je to nejefektivnější a nejrozšířenější způsob používaný pro podnikové vzdělávání. V následujícím textu proto představím tento přístup a dále budou popsány jednotlivé fáze cyklu.

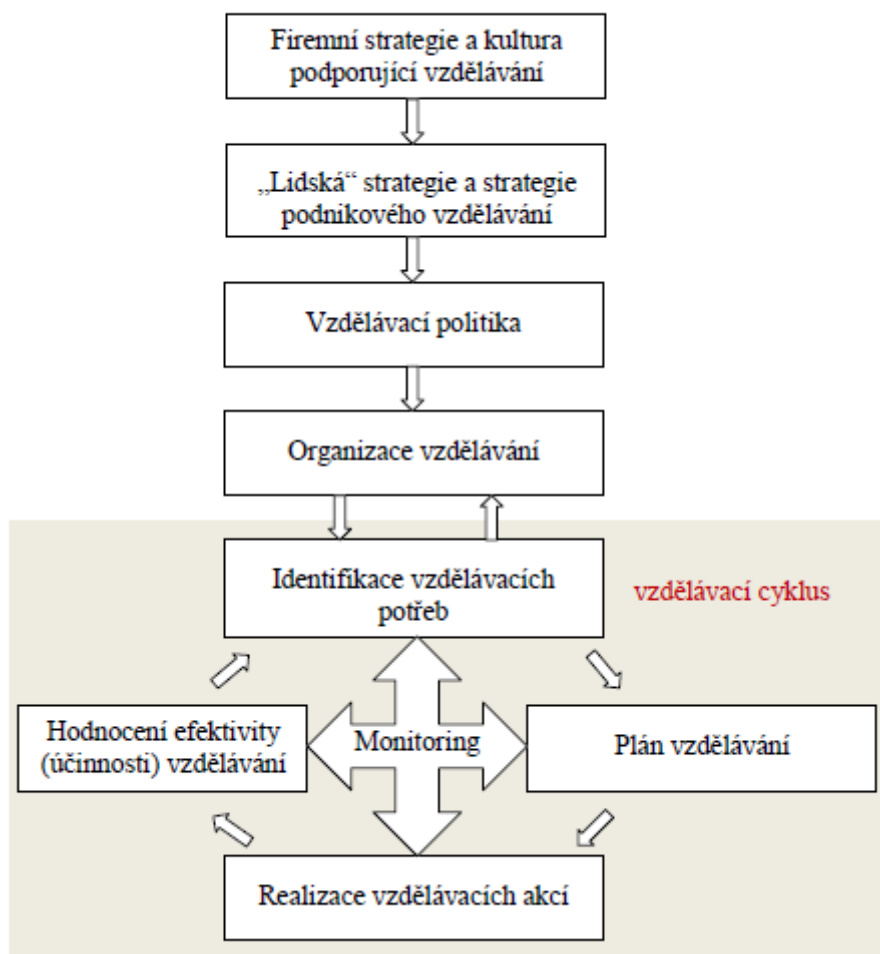
Organizované systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle a strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 2007: 259). Armstrong ještě dodává, že: „...se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje“ (Armstrong, 2002: 496). Do celého cyklu podnikového vzdělávání patří orientace a adaptace pracovníka, doškolování a jeho další rozvoj (Bartoňková, 2010: 110).

Systematické vzdělávání pracovníků má mnoho předností, kterými jsou například:

- přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu více, než jiné formy vzdělávání;
- zlepšuje znalosti, dovednosti a kvalifikaci pracovníků;
- průměrné náklady na jednoho zaměstnance bývají při tomto typu vzdělávání nižší než u jiných forem;
- napomáhá růstu konkurenceschopnosti a atraktivity firmy na trhu práce;
- v neposlední řadě zlepšuje vztahy mezi pracovníky (Dvořáková a kol., 2007: 288).

Pro systematicčnost je nezbytnou součástí organizační struktura, kde nositeli systematického přístupu jsou personalisté (Hroník, 2007: 127). Systematické vzdělávání představuje jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce: uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků a zařazování správných pracovníků na správné místo. Dále také optimální využívání pracovníků, formování týmů a pracovních vztahů a v neposlední řadě personální a sociální rozvoj pracovníků (Koubek, 2007: 261).

Jednotlivé prvky systematického vzdělávání a vztahy mezi nimi jsou vyjádřeny na následujícím obrázku:



Obr. 1 Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi (Tureckiová, 2004: 90).

Vlastní cyklus vzdělávacího procesu začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je realizace vzdělávacího procesu, tedy vlastní proces vzdělávání. Jelikož vzdělávání pracovníků bývá nákladnou záležitostí, vedení organizace pochopitelně zajímá, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se při tom osvědčily nástroje a metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu (Koubek, 2007: 259).

### 3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku. Zjištěné údaje se následně porovnávají s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění nedostatků ve výkonnosti, které je třeba eliminovat. Dalším výsledkem je potom návrh příslušného vzdělávacího programu. Při identifikaci potřeb je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to požadovanou výkonnost se současnou. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi se nazývá výkonnostní mezera (Vodák, Kucharčíková, 2011: 85). Podle Koubka jsou identifikace potřeb velice obtížný problém, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se také stanovují požadavky jednotlivých pracovních míst a stejně tak soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance. Kvalifikaci a vzdělání dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, jako je například stupeň dokončeného vzdělání. Proto i fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích pracovníků je založena na odhadech (Koubek, 2007: 261).

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány ve třech oblastech. Za prvé u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; za druhé u týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby; a za třetí u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny (Armstrong, 2002: 499).

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb máme k dispozici dvě základní možnosti. Ideální je samozřejmě kombinace obou.

- 1) *Sociologický výzkum* – jde o terénní šetření, kdy nejčastějšími metodami jsou dotazník, rozhovor, pozorování atd. Znamená to, že se jdeme přímo zeptat pracovníků na jejich vzdělávací potřeby, popřípadě jejich nadřízených, podřízených, kolegů, klientů atd. Výhodou tohoto přístupu je, že můžeme zjistit aktuální vzdělávací potřeby skutečně na míru každého pracovníka. Nevýhodou je náročná metodická příprava a realizace.
- 2) *Kompetenční přístup* – jde především o práci s dokumenty a literaturou. Získáme tak obecné požadavky na pracovní místo, ze kterých se vytvoří tzv. kostra kompetencí. Tento přístup vyúsťuje v tvorbu kompetenčního modelu. Pokud známe nároky, které na člověka klade konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat, Úroveň těchto kompetencí potom můžeme u kandidátů na tuto pozici měřit. Výhoda toho

přístupu spočívá ve využitelnosti kompetenčního modelu i v řadě dalších personálních činností (kariérové plánování, hodnocení pracovníků, výběr pracovníků atd.). V praxi se mnohem více uplatňuje právě tento přístup (Bartoňková, 2010: 122).

Měření úrovně kompetencí nám pomáhá zjistit, jak velký je rozdíl mezi skutečným a požadovaným stavem. Je to tedy přístup, který můžeme uplatnit jak v rámci identifikace vzdělávacích potřeb, tak v rámci evaluace firemního vzdělávání. Klíčovým předpokladem k tomu, aby bylo možné odstranit nebo alespoň zmenšit či vyhodnotit konkrétní přínosy již realizované vzdělávací akce, je poznání rozdílu mezi skutečným a požadovaným stavem (Bartoňková, 2010: 189). Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického můžeme rozlišit čtyři oblasti metod využitelných při měření úrovně kompetencí:

- 1) *Behaviorální přístup* – založený na předpokladu, že kompetence se týkají chování pracovníků, které vypovídá o úrovni kompetence. Hlavní smysl tohoto měření spočívá v pozorování chování pracovníků v různých situacích.
- 2) *Analogové metody* – název je odvozen od skutečnosti, že mezi situací, ve které popisujeme kompetence, a mezi reálnou pracovní situací existuje reálná podobnost. Pro posouzení jsou používány situace, které se v práci zaměstnance vyskytují přímo, nepřímo nebo situace velmi podobné. Typickými reprezentanty této metody jsou skupinová cvičení.
- 3) *Analytické metody* – tyto metody se pokouší izolovat podstatu kompetencí ve smyslu generických kvalit člověka, a tyto pak měřit. Vycházejí z toho, že existuje určitá společná skupina rysů osobnosti, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Podnětové situace se vůbec nemusí shodovat s realitou a ani se nemusí podobat. Patří sem například testy schopností, motivační testy, psychometrické nástroje atd.
- 4) *Speciální metody* – sem patří metody, které není možné zařadit do předchozích kategorií. Jedná se například o 360° zpětnou vazbu (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004: 76 – 89). V 360° zpětné vazbě hodnocený získává informace od celého okruhu lidí – nadřízený, kolegové i podřízení společně vyjadřují názor na hodnoceného, navíc také daný pracovník hodnotí sám sebe. Nejčastějším nástrojem pro sběr dat pro získání 360° zpětné vazby je dotazník vypracovaný z kompetenčních modelů (Bartoňková, 2010: 78-79).

Výběr vhodné metody není jednoduchý, je třeba vždy vycházet z toho, co chceme měřit, jakou složku kompetence, jaký druh či úroveň atd. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004: 89).

Při identifikaci potřeby vzdělávání se můžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale je i důležité znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, ze kterého organizace čerpá rozhodující množství svých pracovníků, i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na budoucí povolání (Koubek, 2007:263). Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání jsou materiály pravidelného hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Čím je toto hodnocení podrobnější a čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci vzdělávací potřeby toto hodnocení je (Koubek, 2007:263).

Každý autor rozděluje metody zjišťování vzdělávacích potřeb jinak. Podle Tureckiové jsou nejčastěji používanými metodami analýza dokumentů, ankety, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování atd. (Tureckiová, 2004: 101). Armstrong tyto metody rozděluje na:

- podnikové a personální plány – tyto plány by měly dostatečně obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí a také počty lidí s těmito schopnostmi a dovednostmi;
- analýza pracovních míst – detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce;
- specifické vzdělávání a učení – je produktem analýzy pracovních míst, člení obecné povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do podrobných úkolů;
- hodnocení pracovního výkonu;
- šetření o vzdělávání – shromažďuje všechny informace získané jinými metodami analýzy, jeho účelem je poskytnout vyčerpávající, úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání a její realizaci (Armstrong, 2002: 500-501).

„Existuje několik názorů, na jakém vzorku analýzu potřeb provádět. Různé přístupy logicky vyplývají z názoru na cílovou skupinu vzdělávání jako takovou. Někteří autoři prosazují vzdělávání všech pracovníků plošně. Např. Poušek (2006, s.12) tvrdí, že „...lektor by měl pracovat s firmou jako celkem, a ne s jedním procesem. Při nedodržení tohoto pravidla může být vzdělávání kontraproduktivní, a to až do doby, kdy se know-how celé firmy srovná na souměřitelnou úroveň. Jeden ze způsobů, jak toho dosáhnout, je vzdělávání napříč firmou“. Oproti tomu Tureckiová (2004, s. 33) uvádí,

že „...rozvoj pracovníků jako součást podnikového vzdělávání se týká obvykle jen vybraných zaměstnanců, mezi něž většinou patří:

- současní manažeři,
- specifická skupina talentů...,
- tzv. klíčoví pracovníci, tj. pracovníci vysoce výkonní...“

I na to, zda se ve vzdělávání zaměřit na všechny, či jen na skupinu klíčových pracovníků, by měla najít odpověď analýza potřeb“ (Mužík, 2011: 277).

### **3.2 Plánování vzdělávání**

Výstupem fáze identifikace vzdělávacích potřeb je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu). Každý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit – je vhodné, když je vzdělávání „šité na míru“, kdy jsou zohledněny specifické potřeby podniku.
- Jaká bude cílová skupina účastníků – je vhodné, aby skupina vzdělávaných byla homogenní, tedy aby účastníci měli přibližně stejnou úroveň vědomostí a schopností. Pokud to vzdělávací akce umožňuje, je vhodné, aby se vzdělávání účastnili manažeři spolu s ostatními pracovníky, protože je to motivující a poskytuje to možnost vyřešení různých vnitřních problémů podniku.
- Jakými metodami a technikami se bude vzdělávání realizovat – existuje mnoho metod, jak indoor, tak outdoor, orientovaných na tvořivost a podporu zaměstnanců.
- Jaká bude zvolena vzdělávací instituce – vzdělávání zaměstnanců může být realizováno různými institucemi, jako například interními odborníky, vlastním vzdělávacím centrem, externími institucemi atd.
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční – zda bude vzdělávání jednorázovou akcí, bude kontinuálním procesem nebo se bude opakovat v pravidelných časových intervalech.
- Kde se vzdělávání uskuteční – může být realizováno buď přímo v podniku, nebo i mimo něj.

- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení – zhodnocení vzdělávacího programu je důležité z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání pro danou firmu.
- Jaké jsou náklady na vzdělávání – do nich je třeba započítat jak přímé náklady na pracovní a studijní materiál, tak i případnou dopravu, stravu, ubytování, mzdy lektorů atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011: 96-98).

„Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn“ (Armstrong, 2002: 503). Východiskem každého vzdělávacího programu je představa o jeho poslání, funkci, cílech a eventuelně i obsahu. Tato představa by měla vzejít z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, ale může vzniknout i např. z přání objednatele kurzu, z marketingové cílovosti manažerů vzdělávání či lektorů (Mužík, 2011: 282).

### 3.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných procesech je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové se realizace se skládá z několika nezbytných prvků, kterými jsou cíle, metody, program, motivace, účastníci a lektoři (Vodák, Kucharčíková, 2011: 99).

Hlavním cílem vzdělávání je pomoci organizaci, manažerům a zaměstnancům efektivněji konkurovat, to znamená zlepšovat služby zákazníkům, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb a podporovat růst produktivity a to všechno jak v současnosti, tak i v budoucnosti (Urban, 2003: 169). Cíle vzdělávání určí podnik na základě stanovených potřeb. Cíle nám říkají, co budou účastníci kurzu schopni dělat po jeho absolvování. Měly by tedy vyjadřovat požadované chování. Pokud podnik přecení schopnosti účastníků a jejich zatížení příliš velkým počtem cílů, může to způsobit více škody než užítku. Aby naplnění cílů vzdělávacího programu přineslo požadovaný efekt, měli by mít účastníci možnost seznámit se s cíli kurzu, dále by cíle měly být v souladu se strategií celého podniku a v neposlední řadě by cíle měly být měřitelné, konkrétné, dosažitelné, relevantní a časově vymezitelné (Vodák, Kucharčíková, 2011: 100).

„Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek“ (Mužík, 1998: 149). Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání, některé se používají k osvojování vědomostí a znalostí, jiné zase při ovlivňování postojů a hodnotové orientace (Bartoňková, 2010: 150). Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, někdy je vhodné učitelné metody měnit. Výběr a použití vhodné metody by měly odrážet individuální požadavky a potřeby podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011: 111-112). Podle Koubka je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou velkých skupin:

1. **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti** – tedy na konkrétním pracovním místě, při výkonu běžných pracovních úkolů. Patří sem například instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, pracovní porady atd. Tyto metody jsou ve většině případů individuální a vyžadují partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.
2. **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** – v organizaci nebo mimo ni, většinou se realizují v režimu podobném školnímu, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích atd. Patří sem například přednáška, případové studie, workshopy, assessment centre, outdoor training atd. Jedná se především o metody používané k hromadnému vzdělávání skupiny účastníků (Koubek, 2007: 265-272).

Aby bylo vzdělávání opravdu efektivní, musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Uvedeným požadavkům musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který by měl obsahovat: časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky (Vodák, Kucharčíková, 2011: 100).

Dalším významným prvkem je motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Ke zvýšení motivace účastníků ve fázi realizace vzdělávání doporučuje Vodák s Kucharčíkovou uplatňovat tyto zásady:

- Zapojit do procesu management, aby se účastnil vzdělávání společně s ostatními zaměstnanci, nikoli samostatně.
- Seznámit účastníky se záměry a cíli dostatečně s předstihem.
- Vytvářet vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu.

- Zajistit, aby vzdělávání probíhalo v souladu s dosavadními zkušenostmi a přístupem.
- Organizovat vzdělávací akce mimo podnik, protože účastníci nejsou rušeni běžnými pracovními povinnostmi a ve volném čase mohou relaxovat.
- Dbát na to, aby lektori zajistili příjemnou atmosféru a pocit bezpečí vhodnou komunikací a budováním partnerského vztahu (Vodák, Kucharčíková, 2011: 101-105).

Klíčovým prvkem vzdělávacích programů jsou samozřejmě jejich účastníci, tedy zaměstnanci organizace. Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností a kompetencí, které by měl člověk mít, když vstupuje do dané vzdělávací akce. Určení profilu účastníků umožňuje stanovit obsah vzdělávací akce odpovídající potřebám daného pracovníka (Bartoňková, 2010: 145).

V neposlední řadě jsou součástí vzdělávání také lektori. Lektor realizující vzdělávací akci musí vykonávat různé činnosti. Stává se, že jsou vybíráni spíše podle jejich technologických znalostí a vědomostí, ale zapomíná se na jejich osobnostní předpoklady, které jsou také velice důležité. Aby si lektor získal respekt a důvěru klientů, musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Dalším předpokladem dobrého lektora je vysoká míra sociální inteligence, což znamená dobré fungování v mezilidských vztazích, což představuje cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládání emocí atd. Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti umět prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat skupině posluchačů požadované téma (Vodák, Kucharčíková, 2011: 117-118).

### **3.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Hodnocení vzdělávací akce je velice důležitým krokem, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde jsou zapotřebí změny nebo zlepšení k tomu, aby bylo vzdělávání ještě účinnější (Armstrong, 2002: 514). Hroník ve své knize dokonce říká, že zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je nejdůležitější částí z celého vzdělávacího cyklu. (Hroník, 2007: 176). O způsobu vyhodnocování bychom měli mít rozhodnuto při plánování vzdělávací akce. Je třeba si také uvědomit, že vyhodnocování je komplexní proces, který se pokouší měřit celkové

přínosy, ale i náklady vzdělávací akce. Znamená to tedy, že můžeme vyhodnocovat, zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby i to, zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda nebyla ztrátová (Bartoňková, 2010: 181). Než se podnik rozhodne, zda vyhodnocování bude skutečně realizováno či nikoliv, měli by si lektori a manažeři položit několik otázek o negativech a pozitivěch vyhodnocování – na co je třeba dávat pozor, jaké jsou náklady na vyhodnocování, kdy ho realizovat, jaká kritéria byla stanovena pro vyhodnocování atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011: 125).

Porovnání výsledků a očekávaných cílů vzdělávacích aktivit by mělo probíhat nejen bezprostředně po jejich ukončení, ale i po určité době, kdy jeho dopad již máme možnost ověřit v praxi. Hodnocení není posuzování jejich popularity, ale měřením hodnoty, kterou vzdělávací akce firmě přinesly. Efektivitu lze posuzovat třemi způsoby:

- 1) Zjišťováním toho, co bylo naučeno.
- 2) Posuzováním změn v pracovním chování zaměstnanců, ke kterým vzdělávací akce vedla.
- 3) Hodnocením výsledků práce, tj. měřením dopadů vzdělávání na dosažení firemních cílů v oblasti produktivity, prodeje, podílu na trhu atd. (Urban, 2003:171).

Hodnocení neprobíhá jen na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, ale hodnotí se také organizace, realizace, prostředí, lektori, studijní materiály, probíhá tak evaluace celého vzdělávacího programu (Bartoňková, 2010: 182).

Podle Koubka je základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání stanovení kritérií. Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvalifikovatelné a jejich úroveň a velikost změny je možné zjistit jen nepřímo. Z toho ovšem vyplývá velká rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.

- 1) *Porovnání výsledků vstupních testů s testy, které jsou prováděny po ukončení programu.* Tento postup však zahrnuje mnoho úskalí – je velice obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, výsledky testu pak mohou být ovlivněny momentálním rozpořením testovaného účastníka a okolnostmi, za kterých test probíhá.
- 2) *Monitorování vzdělávacího procesu a programu.* To znamená hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod. Zde má odborník tendenci pozitivněji hodnotit ty metody, které sám upřednostňuje, hodnocení tedy bývá subjektivní.

- 3) *Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů.* Sledujeme zvýšení prodeje, produktivity, zvýšení kvality výrobků či služeb (Koubek, 2007: 274-275).

Jednou ze specifických oblastí vyhodnocování je měření úrovně kompetencí, které je popsáno již u identifikace vzdělávacích potřeb v podkapitole 3.1 - Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb. Jedná se o způsob, kterým lze zjistit rozdíl mezi skutečným a požadovaným stavem. Můžeme jej tedy použít jak pro identifikaci vzdělávacích potřeb, tak pro vyhodnocování vzdělávání (Bartoňková, 2010: 189).

V předchozím textu jsou uvedeny způsoby posuzování efektivity vzdělávací akce podle Urbana a Koubka. Oba autoři uvádějí tři způsoby, které se téměř shodují. Oba tyto názory bychom mohli shrnout do čtyř úrovní vyhodnocování, které popsal Krikpatrick. Jedná se o vyhodnocování vzdělávání – reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků.

#### **Úroveň 1 – Reakce**

Tato úroveň zkoumá, jak účastníci reagují na vzdělávání, zkoumá se tedy spokojenost. Abychom zjistili reakce účastníků, měli bychom podniknout tyto kroky:

- Určíme si, co chceme zjistit.
- Vytvoříme formulář, ve kterém budou účastníci kvantifikovat reakce.
- Zajistíme získání poctivých a upřímných odpovědí od všech účastníků, zároveň účastníky podněcujeme, aby psali připomínky a návrhy.
- Vytvoříme přijatelné standardy a podle nich posuzujeme reakce účastníků.
- Pokud je to vhodné, účastníky informujeme o reakcích.

#### **Úroveň 2 – Hodnocení poznatků**

Na této úrovni zjišťujeme, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Měli bychom zjistit, kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili nebo zlepšili, do jaké míry se zlepšily jejich postoje v žádoucím směru. V nejlepším případě by měly být testy použity před uskutečněním vzdělávací akce i po ní.

#### **Úroveň 3 – Hodnocení chování**

Zde se hodnotí míra změny chování zaměstnanců po návratu na jejich pracoviště. Měli bychom si odpovědět na otázku, do jaké míry účastníci vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu jejich práce. V ideálním případě by toto hodnocení mělo proběhnout jak před vzdělávací akcí, tak i po ní. Je však důležité dát účastníkům čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo

posoudit, do jaké míry bylo dosaženo změn chování a použití nabytých znalostí a dovedností.

#### **Úroveň 4 – Hodnocení výsledků**

Tato poslední úroveň nám pomáhá zjistit prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání vzdělávací akce před i po ní a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů či zvýšení spokojenosti zákazníků. Není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných faktorů. Krikpatrick však říká: „Buďte spokojeni alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat.“ (Armstrong, 2002: 514-515).

I u vyhodnocování je možné použít argumenty, které tento proces podporují, stejně jako takové, které vyzdvihují jeho negativa. Když se rozhodujeme, zda se vyhodnocování bude realizovat nebo ne, je potřeba zvážit všechny argumenty pro a proti.

Jako **nevýhody** vyhodnocování uvádí Vodák s Kucharčíkovou tyto:

- náročnost na získávání potřebných informací, kdy jsou výsledky získávány především subjektivně;
- vyžaduje mnoho času, úsilí, finančních prostředků a úzkou spolupráci managementu, lektorů a účastníků;
- je obtížné izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.

K **výhodám** patří například tyto skutečnosti:

- přispívá k efektivitě podnikání;
- podporuje užší vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli podniku;
- zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu i jednotlivce;
- ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávání neslouží pouze k uvolňování z práce;
- zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti;
- podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností  
atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011: 126-127).

## 4 Společnost XY

Nyní se dostáváme k praktické části práce. V následujícím textu představím společnost XY, její poslání, vize, cíle a klíčové hodnoty. Dozvíte se o jejím působení na trhu, organizační struktuře a počtu zaměstnanců. Dále představím její přístup ke vzdělávání a čtyři fáze cyklu. Nakonec identifikuji nedostatky a navrhnou příslušné řešení.

### 4.1 Představení společnosti XY

Společnost XY je významným výrobcem mechanických převodových zařízení pro nejrůznější aplikace a obory lidské činnosti, je aktivní v mechanickém strojírenství více než 125 let. Mateřská společnost v rámci celé skupiny společnosti XY sídlí v Praze. Svoji obchodní a nákupní kancelář má například v Rusku a Číně. Produkty zde vyráběné se vyznačují vysokou užitnou hodnotou, která přináší zákazníkům zásadní konkurenční výhodu.

Společnost usiluje o dlouhodobou prosperitu a stabilní finanční výsledky, jimiž naplní očekávání akcionářů a zajistí dobré životní podmínky svým zaměstnancům a jejich rodinám. Říká o sobě, že je dravou společností, která nezůstává nikdy na místě, neustále hledá nové možnosti, nové tržní příležitosti, učí se a rozvíjí své znalosti. Za každých okolností však zvažuje důsledky svých rozhodnutí a bere ohled na dopady, které má její činnost na okolí a životní prostředí (Webové stránky společnosti XY).

Její práce je vedena společnou Vizí, Posláním, Strategickými cíli a její Klíčové hodnoty pomáhají při každodenním rozhodování. Tyto principy spolu s dynamikou a dravostí z ní dělají spolehlivého partnera pro její zákazníky a těžkého soupeře pro konkurenty.

**Vize** je nejvyšší cíl, k němuž směřuje úsilí společnosti. Vize připomínají, čeho chce společnost dosáhnout, kam směřuje, kam se chce dostat. Vizí společnosti XY je stát se celosvětově uznávanou a respektovanou strojírenskou společností. Nikoliv pro svou velikost, ale díky rychlosti, profesionalitě a kvalitě její práce. Zároveň bude neustále hledat nové cesty ke zvyšování efektivity a produktivity procesů tak, aby byla dlouhodobě schopna dosahovat rentability tržeb nad 10%.

**Poslání** definuje klíčové kvality. Říká, jaká chce společnost být, či dokonce musí být, jak chce být vnímána jejím okolím. Prostřednictvím poslání míří k dosažení její vize. Společnost XY nabízí pokročilá technická řešení převodových ústrojí a jejich

součástí pro náročné provozní podmínky. Svým zákazníkům poskytuje vysokou profesionální úroveň a schopnost vyhovět specifickým požadavkům, což jí umožňuje vyvíjet produkty, které nejlépe vyhovují jejich potřebám.

**Strategické cíle** jsou náročné stupně, jejichž zdolání stojí v cestě za vizí společnosti. S překonáním každého z těchto dlouhodobých cílů se přibližuje k naplnění vize jako nejvyššího cíle. Strategickým cílem podniku je do konce roku 2014 vybudovat kapacity umožňující marketingově, obchodně, konkurenčně, technologicky, výrobně i manažersky zajišťovat plný zákaznický servis ve vybraných tržních segmentech. Celkové náklady na nekvalitu a reklamace nepřesáhnou 1% z tržeb.

**Klíčové hodnoty** představují základní a nejdůležitější principy, jichž si společnost cení, na nichž stojí její každodenní práce. Jsou to sdílené hodnoty, které spojují celou společnost a které je povinen respektovat každý zaměstnanec. Klíčovými hodnotami společnosti jsou:

- ***Orientace na zákazníka***
- ***Rychlost***
- ***Kvalita***
- ***Profesionalita***
- ***Odpovědnost***
- ***Inovativní myšlení*** (Příručka nového zaměstnance společnosti XY).

## 4.2 Organizační struktura

Ve společnosti XY je zavedena maticová organizační struktura. Na vrcholu pomyslné pyramidy je generální ředitel. Společnost se rozděluje do jednotlivých úseků, podle zaměření jejich působnosti. Jedná se o úsek technický, ekonomický, výrobní, obchodní, personální, úsek obchodu a logistiky, řízení projektů a řízení kvality. Každý úsek má svého ředitele. V současné době má firma 465 zaměstnanců, kdy průměrný věk činí 46,7 let.

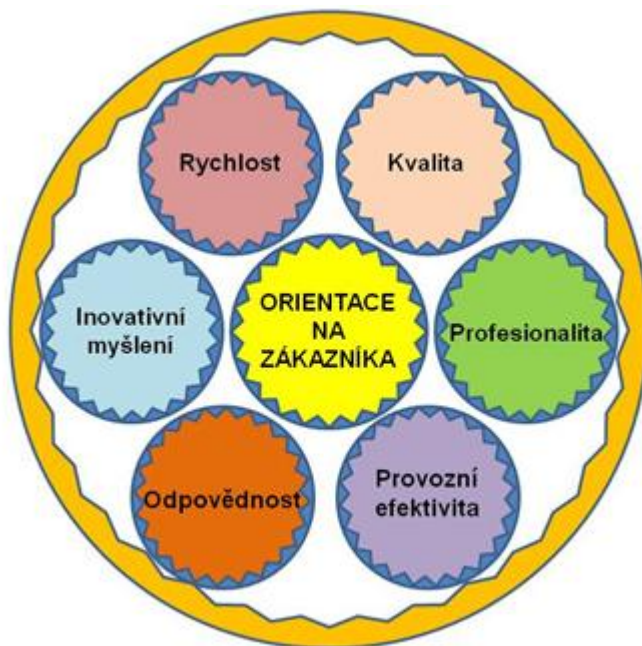
Vzdělávání zaměstnanců má na starost personální úsek, a to zejména jeho vedoucí a personalista. Do tohoto úseku spadá ještě bezpečnostní technik, mzdová účetní a recepční. Vedoucí personálního oddělení má na starost mimo jiné stanovování strategie plánování řízení lidských zdrojů organizace, budování firemní kultury, stanovování interních směrnic pro nábor, školení a odměňování zaměstnanců, přípravu systému hodnocení, systému vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců. Personalista, který je

přímým podřízeným vedoucího personálního oddělení, má na starost mimo jiné rozesílání pozvánek na interní a externí školení, organizační a administrativní zajišťování – má odpovědnost za celkovou organizaci školení (Prezentace společnosti XY).

## 5 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY

Tato společnost si uvědomuje, že lidské zdroje, tedy její zaměstnanci, jsou tím nejcennějším, co má. Je si vědoma toho, že správné řízení, vedení a v neposlední řadě vzdělávání zaměstnanců, je nezbytné pro to, aby podnik co nejlépe fungoval a byl konkurenceschopný. Společnost proto dbá jak na vzdělávání zaměstnanců stálých, tak na adaptování a začleňování zaměstnanců nově příchozích, kteří mají k dispozici Příručku nového zaměstnance, kde jsou obsaženy všechny důležité informace o firemní politice, kultuře atd. Vzdělávání nově příchozích zaměstnanců probíhá do 6 týdnů od nástupu. Jedná se o cca 4 dny přednášek nebo praktických cvičení a celý program se zakončuje zkouškou před komisí. Na základě výsledku u zkoušky je buď pracovní poměr ukončen, nebo je komisí navrženo pokračování pracovního poměru. V případě nezájmu pracovníka či malého předpokladu zvládnutí zkoušky navrhne lektor ukončení pracovního poměru dříve.

Vzdělávací program pro nové i stálé zaměstnance má na starost personální oddělení a vše musí být schvalováno generálním ředitelem firmy. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY vychází z definovaného systému Klíčových hodnot, které tvoří páteř celého systému řízení firmy. Klíčové hodnoty jsou zmíněny již v předchozím textu, ale pro připomenutí se můžeme podívat na následující obrázek:



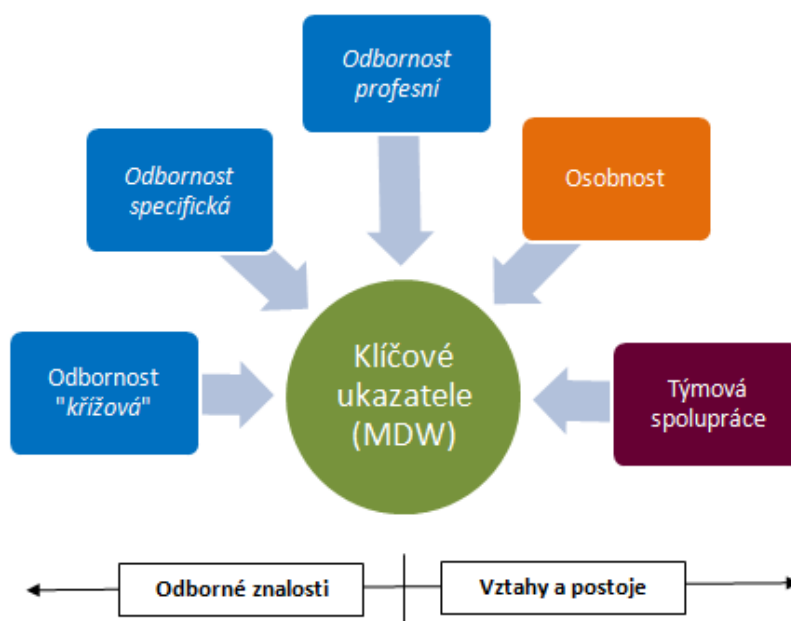
Obr. 2 Schéma Klíčových hodnot společnosti XY (Rozvojově vzdělávací program společnosti XY)

Původní představa managementu byla spojit se s externí vzdělávací společností a vytvořit program zaměřený zejména na motivaci a komunikaci. Tyto pokusy však dopadly neuspokojivě. Společnost, která měla vzdělávací program zajišťovat, předvedla výkon zcela mimo očekávání managementu. Následně další vzdělávací společnost předložila návrh filozoficky zaměřeného programu, který byl svou dobou trvání, finanční náročností a velice teoretickým obsahem spíše výčtem možností, než realizovatelným projektem a tudíž očekávání firmy opět nesplnil.

Dále však pokračovaly interní diskuze a přípravy vlastních aktivit, které nakonec vyústily v závěr, že firma potřebuje realizovat paralelně změny chování a myšlení a zároveň zvýšit odborné znalosti. Výsledkem je komplexní rozvojově-vzdělávací program.

Tento program je navržen jako modulární systém vzdělávání a rozvoje klíčových kompetencí pracovníků, které byly zaznamenány jako nejslabší a je potřeba je dále rozvíjet. Jednotlivé moduly do sebe zapadají a vzájemně se doplňují.

Výchozí skladba základních modulů je následující:



Obr. 3 Schéma skladby základních modulů (Prezentace společnosti XY)

Ve společnosti XY probíhá vzdělávání zaměstnanců systematicky. Vzdělávání tedy prochází všemi čtyřmi fázemi cyklu systematického vzdělávání, které je popsáno v teoretické části. Nyní se budeme zabývat jednotlivě každou fází cyklu, tedy identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním, realizací a vyhodnocováním vzdělávacího programu.

## 5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Ve společnosti XY probíhá identifikace vzdělávacích potřeb pomocí kompetenčních matic. Top management určuje, jakým směrem se chce ubírat, a jednotliví vedoucí mají za úkol rozklíčovat, co je k tomu potřeba. Sestavují zjednodušené matice kompetencí, které následně vyplňují podle svého nejlepšího uvážení. Pomocí těchto matic nadřazený hodnotí každého zaměstnance. Zjišťovaných kompetencí je několik desítek, vybrala jsem jako příklad ty, které jsou zjišťovány u největšího počtu zaměstnanců:

- Cizí jazyky
- Obecné strojírenské výpočty a dovednosti
- Jednání se zákazníkem
- Změnové řízení
- Excel

Nadřazený u každé kompetence zaznamená, jakého stupně odbornosti zaměstnanec dosahuje. Má na výběr z pěti možností:

1. zaměstnanec je expert, rozumí činnosti na 100% a je schopný v této oblasti školit ostatní
2. zaměstnanec ovládá a rozumí činnosti, zná metodiku, je schopný vykonávat samostatně
3. zaměstnanec ovládá činnost na 50%, zná metodiku, je schopný vykonávat činnost pod dozorem
4. zaměstnanec činnost neovládá, nebo pouze minimálně
5. není požadavek na zvládnutí činnosti (Prezentace společnosti XY).

Vedoucí každého úseku vyhodnocuje z této kompetenční matice nedostatky a dále je předává personálnímu oddělení. Poté generální ředitel, personální oddělení a vedoucí jednotlivých úseků jedná o největších nedostacích a navrhuje řešení. Na tomto místě je třeba říci, že ne všechny úseky kompetenční matice mají. U poloviny úseků tyto matice fungují a jejich vedoucí opravdu znají dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců, u druhé poloviny úseků probíhá identifikace vzdělávacích potřeb jen na základě hrubého odhadu bez sestavení kompetenčních matic.

V rámci dalšího posunu ve fungování firmy byla identifikována potřeba zlepšení v oblasti vnitrofiremní komunikace, mezilidských vztahů, týmové spolupráce, používání pokročilých technik, speciálních dovedností, trvalého zlepšování apod. Jedná se o

aktivity patřící do oblasti klíčové hodnoty *Profesionalita*. Lze tedy hovořit o potřebě „profesionalizace“ pracovníků společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost spolupracuje i se zahraničím, a to především v anglickém, ruském a německém jazyce, rozhodlo se vedení umožnit některým zaměstnancům jazykové kurzy. Jedná se o zaměstnance, kteří potřebují jazykové dovednosti k výkonu své pozice ve společnosti (Rozvojově vzdělávací program společnosti XY).

## 5.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání ve společnosti XY zahrnuje několik bodů. Jednotlivě tyto body představím a popíši. Takto sestavený plán téměř odpovídá na otázky, které by podle Vodáka s Kucharčíkovou měly být po sestavení plánu zodpovězeny (Vodák, Kucharčíková, 96-98).

### 5.2.1 Cíl vzdělávacího programu

Cílem programu je v počáteční fázi rychlé nabytí základních vědomostí a dovedností, sladění „jazyka“ v průřezu celé firmy, nastartování týmové spolupráce, nastartování změny osobních postojů pracovníků a zejména pak okamžitý přenos získaných informací do praxe. V následující fázi půjde o prohlubování znalostí a dosahování vyšších stupňů odbornosti.

### 5.2.2 Účastníci

Vzdělávací program je určený pro všechny zaměstnance firmy, od dělníků až po manažery. Pro workshopy, přednášky a školení, které se týkají vztahů ve firmě či týmové spolupráce se účastní všichni zaměstnanci dohromady. Odborná a technická školení jsou rozdělena podle úseků a také podle toho, kdo se na co specializuje.

### 5.2.3 Témata, lektori, místo

Vzdělávání zaměstnanců společnosti XY probíhá zejména v oblastech: profesní odbornost, specifická odbornost, klíčová odbornost, znalost cizích jazyků, osobnost a týmová spolupráce.

- **Profesní odbornost:** jedná se o odborné znalosti a další požadavky, související s danou pracovní pozicí. V této oblasti budou realizována odborná školení (jak interní, tak externí), nezbytná pro kvalifikovaný výkon práce každého zaměstnance.

Požadavky na školení a sledování úrovně plnění požadavků je zajištěno v podobě kompetenčních matic, které jsou již ve společnosti implementovány.

- **Specifická odbornost:** jedná se především o techniky a metody, které jsou či budou vyžadovány od pracovníků. Tyto techniky a metody budou tvořit sborník preferovaných metod společnosti, který bude aktualizován na roční bázi. V současné době se jedná například o techniky disciplinovaného řešení problémů, znalosti z určitých oblastí atd. Pro tuto oblast budou připravovány interní školení, která budou vedena zkušenými a vyškolenými pracovníky společnosti.
- **Křížová odbornost:** jedná se o základní znalosti z jiných oblastí, než je primární specializace daného pracovníka. Například základy konstrukce pro pracovníky nákupu, obchodu či kalkulací, ekonomické minimum pro pracovníky obchodu a technického úseku, základní pojmy typu efektivita či produktivita a jak jí může každý z nás ovlivnit atd.
- **Znalost cizích jazyků:** tyto kurzy jsou nabízeny zaměstnancům, kteří potřebují cizí jazyk k výkonu své pozice. Jedná se především o střední a top management.

Požadavky na Specifické a Křížové znalosti každého pracovníka budou definovány na úrovni vedení firmy a sledovány v matici dovedností v sekci specifických a křížových znalostí. Školitelé budou pracovníci z řad společnosti.

- **Osobnost, Týmová spolupráce**

Jedná se o oblast očekávaných „postojů“ jednotlivých pracovníků, jejich fungování v týmu, vztahy k ostatním členům týmu, předávání informací, způsob komunikace atd. Trénink v této oblasti bude zaměřen na změnu současného způsobu chování směrem k očekávaným charakteristikám, které byly definovány vedením firmy na pracovním workshopu. Jejich sumarizace je následující:

Základní pravidla:

- Pořádek a disciplína jsou základem kvality, produktivity a efektivity. Nepořádek a nekázeň plodí nekvalitu, neefektivitu a ztráty.
- Prioritou je najít řešení, ne viníka.

#### Očekávané vztahy:

- Jsme tým, vyhráváme i prohráváme společně.
- Spolupracujeme. Nesoupeříme!
- Respektujeme jeden druhého.
- Aktivně a pravdivě komunikujeme.

#### Očekávané postoje:

- Hledáme cestu jak ANO, nikoliv důvody proč NE.
- Reagujeme pozitivně.
- Máme tah na bránu.
- Termín je zákon! (Rozvojově vzdělávací program společnosti XY)

Pro některé vzdělávací aktivity je nezbytná spolupráce s externími subjekty. Pro realizaci týmových workshopů společnost spolupracuje s ověřenou společností, která má zpracovanou metodiku samohodnocení preferovaného stylu jednání. Praktická cvičení probíhají na půdě firmy a jsou zde používány modelové situace, kterou jsou šité na míru každodenního života společnosti (Rozvojově vzdělávací program společnosti XY).

#### **5.2.4 Ekonomické zajištění**

Cena vzdělávacího programu je stanovována dohodou na základě jeho rozsahu a náročnosti. Pokud se jedná o přednášky, workshopy nebo vzdělávání v rámci firmy (to znamená, že lektorem je někdo ze zaměstnanců společnosti), uskutečňuje se vzdělávání v prostorách firmy. Lektor, tedy zaměstnanec dostává na konci měsíce prémii na základě odvedené práce. Pokud se jedná o vzdělávání, které zajišťuje externí lektor, náklady na vzdělávání jsou rozvrženy do jednotlivých tréninkových dnů. Cena tréninkového dne obvykle zahrnuje:

- příprava a průběžná optimalizace vzdělávacího projektu na základě potřeb
- vlastní lektorská činnost
- soubor základních studijních materiálů
- průběžné reporty z hodnocení jednotlivých modulů, závěrečné vyhodnocení vzdělávacího programu
- cestovní náklady lektorů

Cena výukového programu nezahrnuje:

- pronájem učebny a jeho technické vybavení
- náklady na ubytování lektorů a náklady na zajištění didaktické techniky
- ostatní mimořádné náklady (Rozvojově vzdělávací program společnosti XY).

#### **5.2.5 Organizační zajištění**

Garantem celého projektu je generální ředitel firmy. Cíl programu a jeho nastavení na následující rok je na základě návrhu personálního úseku definován a schvalován vedením firmy. Vedení také schvaluje případné úpravy ve struktuře programu. Organizačně celý program zajišťuje personální oddělení, které rovněž zodpovídá za jeho rozvoj a interní komunikaci.

#### **5.2.6 Časový plán**

Témata vzdělávacích aktivit jsou rozložena do čtrnáctidenních či měsíčních úseků. V praxi to znamená, že se například v prvních čtrnácti dnech budou školit křížové dovednosti, v dalších čtrnácti dnech odborné dovednosti atd. Firma však nemá pevný harmonogram na celý rok dopředu a vše se řeší tzv. „za chodu“.

### **5.3 Realizace vzdělávání**

Podle Vodáka s Kucharčíkovou se realizace vzdělávacího programu skládá z několika nezbytných prvků, kterými jsou cíle, metody, program, motivace, účastníci a lektoři (Vodák, Kucharčíková, 2011: 99). Jedná se tedy o realizace plánu vzdělávání. Většina z těchto prvků je v plánu již uvedena v podkapitole 5.2, proto je zde znovu nebudu rozepisovat. Společnost XY pro realizaci vzdělávání provádí tři nezbytné kroky, kterými jsou:

#### **1. Vytvoření „Core Teamu“**

Protože nositelem změny je především top management, který je vzorem pro ostatní pracovníky, musí být prvním krokem naprosté sladění vnímání jednotlivých členů nejvyššího vedení firmy. Proto je na začátku zorganizováno 360° hodnocení

jednotlivých členů vedení a workshop, na kterém jsou finálně sladěny a odsouhlaseny očekávané postoje a vztahy v rámci top managementu.

## **2. Vytvoření „Změnové koalice“**

Kritickým faktorem pro úspěch celého projektu je akceptace změny na úrovni středního managementu. Střední management a mistři, kteří jsou v denním kontraktu s „řadovými“ pracovníky firmy, svým jednáním a svými postoji zcela zásadně ovlivní úspěch či neúspěch projektu. Z toho důvodu musí být střední management přesvědčen o správnosti připravovaných změn a musí je podporovat. Proto je nezbytné zapojit je do realizace již od počátku a věnovat jim velkou pozornost. Vedoucí na této úrovni tedy absolvují zjednodušenou formu 360° hodnocení, individuální vyhodnocení a následný společný workshop s top managementem, kde jsou sjednoceny očekávané postoje a vztahy.

## **3. Rozšíření změny do celé firmy**

Následně probíhají krátké workshopy, kterých se zúčastní většina pracovníků. Workshopy jsou organizovány pokud možno podle týmů, které spolu v reálu spolupracují (nikoli tedy dle jednotlivých úseků, ale napříč, po procesech). Na těchto schůzkách je proveden samohodnotící test preferovaného stylu jednání a na konkrétních příkladech si účastníci ověřují, že výsledky týmové spolupráce jsou spolehlivější a kvalitnější než výkon jednotlivce. Dochází rovněž k vyjasnění vzájemných očekávání jednotlivých členů týmu a k působení na emocionální stránku osobnosti.

### **5.3.1 Metody**

Metoda je jedním z prvků nezbytných pro realizaci vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011: 99). Jedná se postup k určitému cíli s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se za určitých výukových situací a podmínek (Mužík, 1998: 149).

Cizojazyčné kurzy jsou nabídnuty zaměstnancům, kteří jazyk potřebují pro pozici, kterou již vykonávají. Jedná se o výjimku, kde se počítá s finanční spoluúčastí zaměstnance. Ostatní formy vzdělávání má zaměstnanec zdarma. Na začátku cizojazyčného kurzu musí zaměstnanec projít vstupním testem, který následně rozdělí zaměstnance podle úrovně do skupin. Skupinu tvoří 1 až 3 zaměstnanci. Společnost

přispívá zaměstnancům na kurzy určitou částkou podle toho, jestli se jedná o individuální lekce nebo jsou ve skupině 2 či 3 členové. Příspěvek je hrazen jen za splnění podmínek, které si společnost sama určuje. Jsou jimi docházka a dobré pracovní výsledky. Docházka musí být alespoň 70 %. Pokroky zaměstnanců se zjišťují pololetním a závěrečným testem.

Workshopy jsou zajišťovány většinou interními lektory z řad zaměstnanců v prostorách společnosti. Pořádají se jednou za měsíc v rámci pracovní doby zaměstnanců. Jsou zde předávány především zásady týmové spolupráce a kolektivního jednání a také křížová odbornost potřebná k tomu, aby se každý zaměstnanec alespoň povrchově orientoval i v úsecích, které nemá primárně v popisu práce a stal se tak flexibilnějším.

Interní školení jsou vedena zkušenými, proškolenými zaměstnanci firmy a jsou zaměřena na specifickou technickou odbornost zaměstnanců. Tato školení probíhají v rámci každého úseku zvlášť a zajišťuje je vždy ředitel daného úseku s pomocí personálního oddělení.

Externí školení má na starost vzdělávací agentura. Přednášky, workshopy a školení jsou zajišťována externími lektory v prostorách společnosti.

Celé vzdělávání tedy probíhá v interních prostorách firmy, jsou zde však využívány jak interní, tak externí vzdělávací lektori.

### 5.3.2 Podpůrné aktivity

Celá vzdělávací akce je podpořena intenzivní komunikací, a to v několika oblastech.

**Komunikace očekávaných postojů a vztahů** probíhá formou prezentací jednotlivých vedoucích v rámci svých úseků, očekávané postoje a vztahy jsou rovněž představeny na nástěnkách firmy a v tištěných materiálech.

**Komunikace pozitivních příběhů** – personální oddělení cíleně shromažďuje pozitivní informace z činnosti firmy, ale i mimopracovních aktivit zaměstnanců a publikuje je pomocí nástěnek a interních tiskovin.

**Měsíční informační schůzky pro všechny zaměstnance** – na konci každého měsíce probíhají krátké informační schůzky, kterých se mohou zúčastnit všichni pracovníci. Jsou zde představeny výsledky uplynulého měsíce, plnění klíčových ukazatelů, dosažené prémie, plány na následující měsíc, hlavní projekty atd.

**Strategický workshop** – pořádán jednou ročně v prvním čtvrtletí. Cílem je představit roční výsledky, zrevidovat strategické cíle a definovat hlavní projekty a akce na daný rok. Strategického workshopu se účastní širší vedení firmy.

## 5.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávacího programu probíhá ve společnosti především průběžně. Jedná se ale spíše o povrchové hodnocení, které se dělá hlavně formou pozorovaných změn. Písemné testy probíhají pouze u kurzů cizích jazyků a to jednou za půl roku.

Vyhodnocování neboli evaluace vzdělávacích aktivit probíhá ve společnosti XY pomocí tzv. *Management Review* (MR). MR probíhá jednou měsíčně, a to vždy ve druhém týdnu. Účastní se ho top management, vybraní členové středního managementu a zástupci jednotlivých oborů. Jsou zde prezentovány jak výsledky firmy za uplynulý měsíc, počet reklamací, interní nekvality, tak i právě celofiremní rozvojový vzdělávací program. Vzdělávací program se hodnotí na základě kompetenčních matic, podle kterých se identifikují i potřeby vzdělávání. Funguje to tak, že jednotlivé kompetence, které byly v daném měsíci rozvíjeny na základě různých školení, workshopů atd., jsou pozorovány a vedoucí jednotlivého úseku zhodnotí, zda došlo ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnance nebo nikoliv. Odpovídá to měření úrovně kompetencí podle Bartoňkové (Bartoňková, 2010: 189). Problémem je zde však stejný jako u identifikace vzdělávacích potřeb. Kvůli tomu, že kompetenční matice jsou používány jen jednou polovinou úseků, vyhodnocování nemá tak velkou hodnotu a nemůže být objektivní. Podle Krikpatrickova modelu hodnocení výsledků vzdělávání by se mělo hodnotit na čtyřech úrovních – reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků (Armstrong, 2002: 514). První úroveň vyhodnocování ve společnosti úplně chybí. Společnost XY provádí vyhodnocování na druhé úrovni, tedy hodnocení poznatků, ale jen v oblasti jazykových kurzů. Při jazykových kurzech jsou zaměstnanci testováni na začátku i konci. Celopodnikově pak probíhá hodnocení na třetí úrovni, tedy hodnocení chování. Změny v chování zaměstnanců, které jsou vypořádány jejich nadřízenými, jsou následně přeneseny do modelů kompetenčních matic. Čtvrtá úroveň hodnocení, tedy hodnocení výsledků, ve společnosti také probíhá. Zde je však velice těžké prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníků atd. a oddělit tento přínos od jiných faktorů (Armstrong, 2002: 515).

## 6 Identifikace nedostatků a návrh řešení

V této kapitole proběhne identifikace nedostatků a následný návrh příslušného řešení. Budu postupovat systematicky a proberu každou ze čtyř fází vzdělávacího programu společnosti XY.

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá pomocí kompetenčních matic. Ty jsou vyplňovány vedoucími jednotlivých úseků pouze na základě pozorování a hodnocení pracovního výkonu. Společnost tedy při identifikaci uplatňuje behaviorální přístup. Zde nastává situace příliš subjektivního hodnocení, které je založené pouze na pohledu nadřízeného. Dle mého názoru by společnost pro identifikaci vzdělávacích potřeb mohla zkombinovat dva přístupy – behaviorální, který používá, v kombinaci s metodou 360° vazby (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004: 76 – 89). Při použití této metody je zaměstnanec hodnocen z několika úhlů – z hlediska nadřízeného, kolegů, podřízených a sebe samého. Vedení společnosti může získat přesnější informace týkající se vzdělávacích potřeb a právě díky přispění většího počtu lidí se výsledek stává objektivnějším. Tato metoda by navíc mohla fungovat jako zpětná vazba pro zaměstnance a výsledek by je mohl motivovat k lepším výkonům díky informaci, jak na ně nadřízení, kolegové a podřízení nahlíží, a jestli se jejich sebehodnocení výrazně neodlišuje od pohledu ostatních. Investice do této metody by tedy plnila i tuto funkci. Dalším problémem však je, že kompetenční matice používá jen polovina úseků ve firmě, a tím nastává stejná situace jako u identifikace vzdělávacích potřeb. Kvůli používání kompetenčních matice jen jednou polovinou úseků vyhodnocování nemá tak velkou vypovídající hodnotu a tudíž nemůže být objektivní. Spoléhat na to, že druhá polovina na tom bude stejně jako ta první, nestačí. Vedení firmy a personální oddělení by mělo dbát, aby identifikace vzdělávacích potřeb probíhala ve všech třech oblastech, které jsou podle Armstronga důležité – podnikové potřeby, skupinové potřeby a individuální potřeby (Armstrong, 2002: 499). U organizace jako celku jsou zjišťovány potřeby na základě klíčových hodnot společnosti, kterými jsou orientace na zákazníka, rychlost, kvalita, profesionalita, odpovědnost a inovativní myšlení (Příručka nového zaměstnance společnosti XY). Potřeby v rámci týmů a jednotlivců jsou zjišťovány na základě kompetenčních matic. Tyto matice tedy musí být stanovovány celou firmou a ne jen jednou polovinou. Větší motivace a důslednost směrem k vedoucím úseků by mohla být řešením, jak docílit přesnější identifikace vzdělávacích potřeb.

Plán vzdělávacího programu společnosti XY splňuje téměř všechny body, které ve své knize popisují Vodák s Kucharčíkovou: témata, účastníci, metody a techniky vzdělávání, lektoři, časový plán, kde se vzdělávání uskuteční a jaké jsou jeho náklady (Vodák, Kucharčíková, 2011: 96-98). Chybí zde pouze plán hodnocení vzdělávací akce. Podle Bartoňkové by měla mít firma o vyhodnocování rozhodnuto již při plánování (Bartoňková, 2010: 176). Evaluace je ve společnosti XY nejslabší ze čtyř fází systematického cyklu nejspíš právě z toho důvodu, že na něj není myšleno již při plánování. Dle mého názoru je tedy nezbytné zařadit do plánu vzdělávací akce evaluaci právě proto, aby se ve výsledné fázi vzdělávání mohlo postupovat již podle předem daného plánu. Také si myslím, že časový harmonogram by měl být hned na začátku stanoven podrobněji – zda bude vzdělávání jednorázovou akcí, kontinuálním procesem nebo se bude opakovat v pravidelných intervalech (Vodák, Kucharčíková, 2011: 97). Není přesně určeno, kdy budou probíhat jednotlivé workshopy, školení atd. a počítá se s tím, že se to bude řešit tzv. „za chodu“. V rámci plánování vzdělávacího programu by mělo dojít k vyměření časového harmonogramu například proto, aby zaměstnanci měli přehled, kdy budou probíhat která školení. Bude to mít pozitivní dopad i pro vedení firmy díky lepšímu přehledu o časovém rozložení celé vzdělávací akce.

Pro realizaci vzdělávání určuje Vodák s Kucharčíkovou několik nezbytných prvků, kterými jsou cíle, metody, program, motivace, účastníci a lektoři (Vodák, Kucharčíková, 2011: 99). Ve vzdělávacím programu společnosti XY motivace účastníků téměř chybí. Motivace probíhá pouze v rámci zapojení managementu do procesu vzdělávání s ostatními účastníky, což je jedna z možností motivování. Jelikož je motivace důležitým prvkem, měla by se společnost zaměřit na více prostředků, jak motivovat, nejen na jeden z nich. Čím více budou zaměstnanci motivováni, tím větší efekt vzdělávání bude mít. (Vodák, Kucharčíková, 2011: 105). Vedení firmy by s tímto důležitým prvkem mělo pracovat a své zaměstnance lépe výkonnostně motivovat. Vodák s Kucharčíkovou navrhuje jako další motivační prvek například vzdělávací akce mimo podnik, což ve společnosti XY vůbec neprobíhá. Účastníci by nebyli rušeni běžnými pracovními povinnostmi, ve volném čase by mohli relaxovat a tyto akce mohou navíc fungovat jako teambuilding, což se mi zdá jako vhodné řešení (Vodák, Kucharčíková, 2011: 101-105). Pokud bude firma uvažovat o vzdělávání mimo podnik, musí samozřejmě zvážit svoje finanční možnosti. Pokud zde není dostatek financí například na víkendový pobyt, může firma uspořádat alespoň společný sportovní program na jedno odpoledne. Dalším motivačním prvkem může být vytváření vědomí o přínosu a

užitečnosti vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011: 105). Tato varianta motivace je finančně nenáročná a určitě efektivní. Navíc to může sloužit jako jedna z metod hodnocení vzdělávací akce, která ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávání neslouží jen k uvolňování z práce (Vodák, Kucharčíková, 2011: 127). Personální oddělení by mohlo například zajistit plakáty se statistikami, tabulkami apod. o přínosu vzdělávání na chod celé společnosti (snižování reklamací, zvyšování spokojenosti zákazníků atd.). Tyto materiály by mohly být vylepeny do společných prostor nebo vyvěšeny na nástěnku nebo jiné viditelné a frekventované místo. Čím více motivované zaměstnance bude firma mít, tím větší efektivitu a přínos bude mít vzdělávání.

Nejslabším článkem celého vzdělávacího programu je jeho vyhodnocování. Je to v první řadě důsledkem toho, že na evaluaci není myšleno již při plánování vzdělávací akce, což je podle Vodáka s Kucharčíkovou velice důležité z hlediska posouzení přínosů a efektivit vzdělávání pro danou společnost. Ve fázi plánování by se mělo určit, jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení. (Vodák, Kucharčíková, 2011: 98). Personální oddělení by tedy mělo začít plánovat vzdělávání již v druhé fázi cyklu. Společnost XY vyhodnocování provádí jednou měsíčně, ale pouze povrchově spolu s hodnocením dalších aktivit firmy, jako je výhled tržeb, reklamace, spokojenost zákazníků apod. To zhruba odpovídá čtvrté úrovni hodnocení dle Krikpatricka, kdy se zjišťuje, zda byly dosaženy cíle v oblastech, jako je nárůst prodeje, snížení reklamací, zvýšení spokojenosti zákazníků atd. Vyhodnocování probíhá také na třetí úrovni, tedy hodnocení chování. Nadřazení hodnotí změny v chování zaměstnanců, tedy jak uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce (Armstrong, 2002: 514-515). Tyto změny potom zaznamenávají do kompetenčních matic, kde porovnávají úroveň, na které byli zaměstnanci před vzdělávací akcí a na které jsou po skončení vzdělávání v dané kompetenci. Toto je však příliš subjektivní hodnocení. Na druhé úrovni, tedy hodnocení poznatků, vyhodnocování probíhá pouze u kurzů cizích jazyků. Čím se ale společnost vůbec nezabývá, jsou reakce zaměstnanců. Tato úroveň vyhodnocování má zkoumat, jak účastníci reagují na vzdělávání, zkoumá tedy spokojenost (Armstrong, 2002: 514). Společnost by měla zařadit do vyhodnocování i tuto úroveň, protože není méně důležitá, než všechny ostatní. Ptát se lidí na to, co si myslí, je nezbytné. Zaprvé to poskytne vedení zpětnou vazbu o tom, zda mají účastníci ve vzdělávání nějaké nejasnosti, co se jim líbí nebo naopak nelíbí na vzdělávacím programu atd. Tyto informace pak vedení

může využít k tomu, že například některé workshopy či školení obmění či vytvoří zcela nové. Zadruhé to může být určitým motivačním prvkem pro zaměstnance, kdy vedení dá najevo, že stojí o jejich názor a chce, aby se zaměstnanci na vzdělávacím programu mohli aktivně podílet. Zavedení tohoto bodu do vyhodnocování vzdělávací akce by mohlo pomoci zefektivnit celý program.

## **Závěr**

Ve své bakalářské diplomové práci jsem se zabývala vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v konkrétní firmě, kterou jsem kvůli zachování jejího know how nazývala XY. Cílem práce byla deskripce vzdělávacího systému, identifikace nedostatků a návrh jejich odstranění. Dle mého se mi cíl práce povedlo splnit.

V první části práce jsem se zabývala lidským kapitálem a rozvojem lidských zdrojů, protože firemní vzdělávání je zejména o zaměstnancích podniku, tedy lidských zdrojích. Dále jsem se zabývala firemním vzděláváním, kde jsem teoreticky ukotvila kompetence ve firemním vzdělávání a strategický přístup. Následně bylo třeba teoreticky vymezit systematický přístup a jeho čtyři fáze, protože takto přistupuje společnost XY k problematice vzdělávání svých zaměstnanců.

V praktické části jsem nejprve představila společnost XY, popsala její poslání, vize, strategické cíle a klíčové hodnoty, ze kterých vychází při tvorbě rozvojově vzdělávacího programu. Následně došlo k popsání všech čtyř fází cyklu systematického vzdělávání. V závěru práce jsem se na základě teoretické části snažila nalézt mezery v rozvojově vzdělávacím programu společnosti XY a navrhla jsem optimalizaci těchto nedostatků.

Rozvojově vzdělávací program, který je popsán výše, společnost implementovala do svého firemního systému teprve v lednu minulého roku. Vzhledem k tomu, že je tento program poměrně nový, myslím si, že je zde hodně prostoru pro úpravy či změny. Společnost by se měla nejprve zaměřit na použití více metod při identifikaci vzdělávacích potřeb. K behaviorální metodě, kterou již používá, by podle mého názoru moha použít ještě 360° zpětnou vazbu, pomocí které docílí komplexnějšího přehledu o vzdělávacích potřebách. Do oblasti plánování by společnost měla zahrnout plán vyhodnocování, který v současné době úplně chybí, a i díky tomu je evaluace nejslabším článkem vzdělávacího cyklu. V oblasti realizace by se firma měla zaměřit především na motivaci účastníků vzdělávacího programu, uspořádat například vzdělávání mimo podnik, sdělovat jim firemní pokroky a informovat zaměstnance, v jakých oblastech rozvojově vzdělávací program přispívá ke zlepšení. V oblasti evaluace by se měl podnik zaměřit na úroveň hodnocení spokojenosti ze strany zaměstnanců, protože lidské zdroje jsou to nejdůležitější, co podnik má, měl by se tedy zajímat o jejich názory, postřehy a postoje ke vzdělávání. Věřím, že můj návrh případné optimalizace vzdělávacího programu bude pro firmu přínosný a alespoň některé, mnou navržené, změny se rozhodne do rozvojově vzdělávacího programu zavést.

## **Anotace**

Jméno a příjmení autora: Tereza Kovárníková

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

Název diplomové práce: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci XY

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 73 276

Počet příloh: 0

Počet použitých zdrojů: 19

Klíčová slova: lidský kapitál, rozvoj lidských zdrojů, firemní vzdělávání,  
systematické vzdělávání

Key words: human capital, human resources development, company training,  
systematic training

Tato bakalářská diplomová práce se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem práce je deskripce vzdělávacího systému společnosti, následná identifikace nedostatků a návrh jejich odstranění. V první části jsou uvedena teoretická východiska, ze kterých vycházím v druhé, praktické části práce. Druhá část se věnuje popisu konkrétního vzdělávacího programu společnosti XY. Celá práce směřuje k identifikaci nedostatků a návrhu jejich řešení.

This bachelor thesis deals with training and development of employees in XY company. The aim of this work is the description of the training system of the company, subsequent identification of flaws and suggestions for their elimination. The first part includes theoretical solutions, which are then used in the second, practical part of the thesis. The second part provides description of the actual training programme of XY company. The whole work leads up to identifying flaws and suggesting optimization.

## Seznam použitých zdrojů

### Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Přírodovědecká fakulta, 2013. ISBN 978-80-244-3397-4.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence – způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-859-6352-3.

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978–80-247-3235-0.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978–80–247–1679–4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80–247–0405–6.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978–80–247–3651-8.

### **Interní materiály společnosti XY**

Příručka nového zaměstnance – informace o společnosti XY.

Rozvojově vzdělávací program společnosti XY.

Webové stránky společnosti XY.

Prezentace společnosti XY.

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi.

Obr. 2 Schéma Klíčových hodnot společnosti XY.

Obr. 3 Schéma skladby základních modulů.