

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

katedra sociologie a andragogiky

Studijní rok 2009/2010



Miroslava Sedláčková

System vzdělávání ve společnosti TESCO SW a.s.

Educational system in TESCO SW a.s.

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Zvláštní poděkování

Děkuji zaměstnancům společnosti TESCO SW a. s., kteří se podíleli na vyplňování dotazníků pro identifikaci vzdělávacích potřeb a bez jejichž spolupráce bych nemohla hlavní část diplomové práce zpracovat. Dále pak bych chtěla poděkovat všem ředitelům úseků za jejich čas, který mi věnovali, za informace, které mi poskytli a za jejich zodpovědný přístup k problematice vzdělávání ve společnosti. Děkuji také personalistce společnosti Mgr. Markétě Vitoslavské, která se mi i přes častou nepřítomnost ve firmě snažila vyjít maximálně vstříc. Děkuji vedoucímu této diplomové práce, že mi byl rádcem i v konceptech a návrzích pro společnost, zpracovávaných nad rámec této práce.

Anotace

Diplomová práce sleduje problematiku firemního vzdělávání v konkrétním organizačním prostředí. Předmětem jejího zájmu je IT společnost TESCO SW a. s., zabývající se vývojem, implementací a správou podnikových software. Cílem diplomové práce je analýza současného stavu systému vzdělávání ve společnosti a identifikace možného rozvoje či inovací tohoto systému. Teoretická východiska tvoří teorie vzdělávání dospělých, teorie profesního vzdělávání a specifika vzdělávání IT pracovníků. Identifikace vzdělávacích potřeb proběhla pomocí dotazování technikami polostandardizovaného rozhovoru a dotazníku doplněnými obsahovou analýzou interních materiálů společnosti. Zjištění a následná doporučení mohou být základem pro nový systém vzdělávání.

Klíčová slova

analýza, celoživotní vzdělávání, další vzdělávání, dotazování, identifikace vzdělávacích potřeb, IT, systematické vzdělávání

Annotation

Diploma thesis is focused on education in factual organizational background. It studies TESCO SW a. s. company which produced, implement and take care of bussines software. The head mission of this diploma thesis is the educational system analysis and identification of possibilities of developement and inovations in this system. Theory is based on adult education, organizational education and specifics of IT education. The analysis was made by questioning using the question-form and semi-standard interview techniques. As the follow-up technique was used the internal document analysis. Findings and recommendations can create the base of new educational system in the company.

Key words

analysis, lifelong learning, further training, questioning, identification of educational needs, IT, systematic education, adult education

OBSAH:

Úvod	7
ČÁST TEORETICKÁ	8
1. Vzdělávání dospělých	8
1.1. Vzdělávací politika.....	8
1.2. Funkce vzdělávání dospělých	14
1.3. Formy a metody vzdělávání dospělých.....	15
1.3.1. Didaktické formy	15
1.3.2. Didaktické metody	19
1.4. Vzdělávání, rozvoj, výcvik	22
1.5. Učení – dospělý/ zaměstnanec v situaci učení	25
1.6. Kompetence, kvalifikace	31
1.7. Intelektuální kapitál se zaměřením na intelektuální kapitál firmy	35
2. Firemní, profesní a další profesní vzdělávání	40
2.1. Přístupnost dalšího profesního vzdělávání.....	41
2.2. Oblasti profesního/firemního vzdělávání	42
2.3. Vytváření kultury vzdělávání	45
2.4. Vztah firemního vzdělávání k ostatním personálním činnostem	46
2.5. Přístupy k firemnímu vzdělávání	47
2.5.1. Strategický přístup k podnikovému vzdělávání	47
2.5.2. Systematický přístup k firemnímu vzdělávání	48
3. Systém vzdělávání.....	51
3.1. Cyklus vzdělávání pracovníků	51
3.2. Fáze cyklu vzdělávání	51
3.3. I) Identifikace mezery, potřeb a možností.....	53
3.4. II) Design/Plánování vzdělávací aktivity	64
3.5. III) Realizace vzdělávací aktivity.....	67
3.6. IV) Zpětná vazba.....	68
4. Specifika vzdělávání IT a technických pracovníků	76
4.1. Sebevzdělávání.....	79
ČÁST PRAKTICKÁ	81
5. O společnosti a firemním prostředí.....	81
5.1. Základní informace	81
5.2. Vize a cíle společnosti	82
5.3. Prostředí společnosti	83
5.3.1. Organizační struktura	83
5.3.2. Organizační struktura a vzdělávání	84
5.3.3. Organizační kultura	84
5.3.4. Organizační kultura a vzdělávání	84
5.4. Projekty z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	85

6. Současný systém vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s.	87
6.1. Cíl procesu vzdělávání	87
6.2. Inicializace požadavků na vzdělávání	87
6.3. Plánování vzdělávání	87
6.4. Realizace	88
6.5. Hodnocení	89
6.6. Další zabezpečení vzdělávání	90
7. Identifikace potřeb	92
7.1. Průběh identifikace potřeb	92
7.2. Výzkumná situace	93
7.3. Výzkumná otázka	93
7.4. Cíle identifikace potřeb	93
7.5. Hlavní hypotézy	93
7.7. Hloubka vzorku	93
7.8. Metody identifikace potřeb	94
8. Zjištění a doporučení pro rozvoj a inovace	96
8.1. Dotazníky pro ředitele jednotlivých úseků	96
8.2. Dotazník pro zaměstnance	105
8.3. Prolnutí obou fází – potvrzení hlavních hypotéz H1 a H2	115
8.4. Zjištění a doporučení z obsahové analýzy interních dokumentů	116
9. Shrnutí dílčích doporučení rozvoje a inovací systému vzdělávání	118
Závěr	121
Seznam obrázků	1
Seznam zkratk	1
Seznam příloh	1
Rozšířená anotace	2
Seznam použitých zdrojů	3
Přílohy	6
Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele	6
Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance	8
Příloha č. 4 Formulace a operacionalizace pracovních hypotéz	13

Úvod

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu systému vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. a zjištění potenciálu rozvoje či inovací tohoto systému. Práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou.

Teoretická část tvoří východiska pro část praktickou. V kapitolách teorie se zabývám teorií vzdělávání dospělých obecně (první kapitola). Ve druhé kapitole se zaměřuji na firemní vzdělávání a jeho teorii. Třetí kapitola je věnována systematickému vzdělávání a podrobným popisům jednotlivých fází cyklu vzdělávání. Kapitola čtvrtá (Specifika vzdělávání IT a technických pracovníků) pak tvoří přirozený přechod mezi teoretickou a praktickou částí.

Největší podíl v **praktické části** zaujímá kapitola sedmá, která je popisem provedení identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti. Operacionalizace hypotéz je pak z důvodu velkého rozsahu textu umístěna do příloh. Ověření hypotéz a následná zjištění, ke kterým jsem na základě hypotéz došla, tvoří kapitolu osmou. Každé zjištění interpretuji v souvislostech samotné společnosti a navrhuji možnosti řešení problému či zachování stávajícího stavu. Devátá kapitola je sumarizací dílčích zjištění. Další kapitoly této části jsou zde uvedeny pro lepší pochopení zjištění z výzkumné části diplomové práce. Jedná se o kapitolu Popis firmy (kapitola pátá) zachycující, kdy společnost vznikla, kolik má zaměstnanců, jaká je její organizační struktura, kultura, do jakých vzdělávacích dotačních projektů se již zapojila apod. Šestá kapitola stručně shrnuje stav současného systému vzdělávání, jak je ve společnosti nastaven.

Obě části se tak vzájemně propojují. Teoretická část ukazuje, jak by se mělo v ideálním případě postupovat. Praktická část předestírá, jaká je situace nyní, a jaké jsou možné způsoby řešení.

Důvodem, proč jsem se rozhodla zpracovat toto téma, byla možnost praktického využití teoretických poznatků a vyústění zjištěných skutečností ve firemní praxi. Společnost se dlouhodobě potýká s problémem nalezení optimálního řešení vzdělávání. V možnostech pracovníků personálního oddělení však dosud nebylo příliš mnoho prostoru pro podrobnou analýzu současného vzdělávání a identifikaci vzdělávacích potřeb. Proto moji nabídku zpracovat tyto kroky společnost přivítala.

Přílohy pak tvoří doprovodný materiál k dokreslení celé práce.

ČÁST TEORETICKÁ

1. Vzdělávání dospělých

Jak jsem již naznačila v úvodu diplomové práce, vzdělávání – a především vzdělávání dospělých – tvoří základ systému podnikového vzdělávání. Proto úvodní kapitolu věnuji právě jemu.

1.1. Vzdělávací politika

Zastřešuje celý systém vzdělávání v naší republice. Představuje principy a metody uplatňování společenského vlivu na vzdělávání a rozhodování o strategických záměrech rozvoje dalšího vzdělávání, legislativní rámec činností subjektů podílejících se na dalším vzdělávání, způsob financování, stimulování, ovlivňování a podporu vzdělávacích subjektů a zabezpečení jejich kontroly.¹ V rámci vzdělávací politiky je možné určit, které typy, formy, metody či kontexty vzdělávání dospělých lze uplatňovat v konkrétním prostředí.

Specifikem vzdělávání dospělých je fakt, že se zaměřuje na jedince již na nějaké úrovni vzdělaných či vzdělávaných. Tzv. **další vzdělávání** probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce. Další vzdělávání může být zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě.²

Vzdělávání dospělých je součástí dalšího vzdělávání v rámci konceptu **celoživotního učení**. Celoživotní učení zahrnuje veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizuje s cílem dosahovat zdokonalování znalostí, dovedností a odborných předpokladů k trvalému rozvoji lidského potenciálu. Opírá se o soustavné podpůrné procesy, které stimulují jednotlivce a umožňují jim získávat veškeré znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které budou potřebovat v průběhu celého života, a aplikovat je se sebedůvěrou, tvořivostí a uspokojením ve všech rolích, okolnostech a prostředích.³

¹Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 7-10.

²Srov.: *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha : Ministerstvo školství, 2007, s. 7.

³Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 7-10.

Strategie celoživotního učení ČR definuje celoživotní učení takto:⁴

Celoživotní učení lze členit do dvou základních etap, které označujeme za počáteční a další vzdělávání. **Počáteční vzdělávání** zahrnuje:

- základní vzdělávání, které má všeobecný charakter a kryje se zpravidla s dobou plnění povinné školní docházky;
- střední vzdělávání, které má všeobecný nebo odborný charakter, je ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou. Součástí středního vzdělání je v ČR i tzv. nástavbové studium pro absolventy středního vzdělání s výučním listem ukončené maturitní zkouškou;
- terciární vzdělávání zahrnuje široký sektor vzdělávací nabídky následující zpravidla po vykonání maturitní zkoušky. Poskytuje specializované vzdělání odborné nebo umělecké. Náleží k němu vysokoškolské vzdělávání uskutečňované vysokými školami, vyšší odborné vzdělávání uskutečňované vyššími odbornými školami a částečně i vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích.

Počáteční vzdělávání probíhá zejména v mladém věku a může být ukončeno kdykoli po splnění povinné školní docházky vstupem na trh práce nebo přechodem mezi ekonomicky aktivní obyvatele.

Další vzdělávání, jak jsem již uvedla, probíhá po vstupu vzdělávajícího se na trh práce. Může být zaměřeno na široké spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě.

Celoživotní učení je v ideálním případě považováno za nepřetržitý proces, ve skutečnosti jde spíše o neustálou připravenost člověka učit se než o neustálé studium. Vychází se přitom ze zásady, že konkrétní získané kompetence nejsou tak cenné jako schopnost učit se. Mluví se tedy spíše o celoživotním učení, nikoliv vzdělávání, aby se tím zdůraznil význam i takových učebních aktivit každého jedince, které nemají organizovaný ráz, tzn. samostatného učení, např. při práci, při pobytu v přírodě, na kulturních akcích apod.⁵

Předchozí odstavec považuji za klíčový v celém chápání procesu vzdělávání dospělých (a nejen jich, celý problém je systémovou záležitostí, jedná se tedy o stejný

⁴Srov.: *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha : Ministerstvo školství, 2007, s. 7-8.

⁵Srov.: *Tamtéž*, s. 7-8.

kontext ve všech případech vzdělávání v rámci celoživotního učení). Zejména ve firemním prostředí je třeba, aby společnosti a jejich zaměstnanci přijali myšlenku vzdělávání se i během své profesní dráhy za svoji, byli jí nakloněni a brali ji jako přirozenou součást své profese. Nejedná se pouze o neustálé absolvování školení nejrozumnějšího typu, ale spíše právě o výše zmíněnou připravenost k jejich absolvování.

Celoživotní učení zahrnuje:⁶

- **formální vzdělávání** – které je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení jsou vymezeny právními předpisy. Zahrnuje získávání na sebe zpravidla navazujících stupňů vzdělávání (základního vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolské vzdělání), jejichž absolvování je potvrzeno příslušným osvědčením (vysvědčením, diplomem apod.);
- **neformální vzdělávání** – je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou respondentovi zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních a dalších organizacích. Patří sem např. organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež a dospělé, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také krátkodobá školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro realizaci tohoto druhu vzdělávání je účast odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího. Nevede k získání stupně vzdělání;
- **informální vzdělávání** – chápeme jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované.

⁶ Srov.: *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha : Ministerstvo školství, 2007, s. 7-8..

Celoživotní učení předpokládá komplementaritu a prolínání uvedených forem učení v průběhu celého života, v podstatě vždy a všude. Vzhledem k tomu ani termín "celoživotní" plně nevyhovuje, protože zdůrazňuje pouze časovou dimenzi vzdělávání. V poslední době se proto uplatňuje i termín "všeživotní" ("lifewide") učení, který zdůrazňuje, že učení probíhá ve všech prostředích a životních situacích.⁷

Barták dále specifikuje některé oblasti formálního, neformálního a informálního vzdělávání (především dospělých) takto:⁸

Další profesní vzdělávání

Odborné vzdělávání poskytované osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního cyklu. Toto vzdělávání probíhá přímo v konkrétním firemním prostředí (kvalifikační vzdělávání, periodická školení apod.) nebo jako příprava na profesní zařazení (rekvalifikační vzdělávání).

Občanské vzdělávání

Vzdělávání zaměřené na formování vědomí, práv a povinností osob v jejich roli občanů, způsobilých odpovědně a účinně tyto role naplňovat. Zahrnuje vzdělávání ve veřejných otázkách (státních, regionálních, místních), orientované na uspokojování společenských potřeb a zájmů občanů, na zdokonalování života jejich společenství a na vytváření skupinové integrity. Beneš⁹ tento typ vzdělávání nazývá politické a občanské vzdělávání, které definuje jako organizované vzdělávání za účelem racionálního pochopení politického dění a vytvoření kompetencí, umožňujících se v politické oblasti orientovat a participovat na veřejném dění.

Zájmové (sociokulturní) vzdělávání

V tomto případě se jedná o vzdělávání vedoucí k rozvoji sociokulturních zájmových aktivit a osobní seberealizace ve volném čase.

Vyčerpávající definice vzdělávání dospělých by s ohledem na výše zmíněný kontext mohla znít:

⁷Srov.: *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha : Ministerstvo školství, 2007, s. 7-8.

⁸Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 7-10.

⁹BENEŠ, M. *Andragogika*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008,s. 117.

Vzdělávání dospělých je proces cílevědomého a systematického zprostředkovávání a osvojování lidských zkušeností a poznatků dospělými. Je zaměřeno na zprostředkovávání, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností a návyků, rozvoj schopností (zejména poznávacích) a pracovních i jiných aktivit.¹⁰

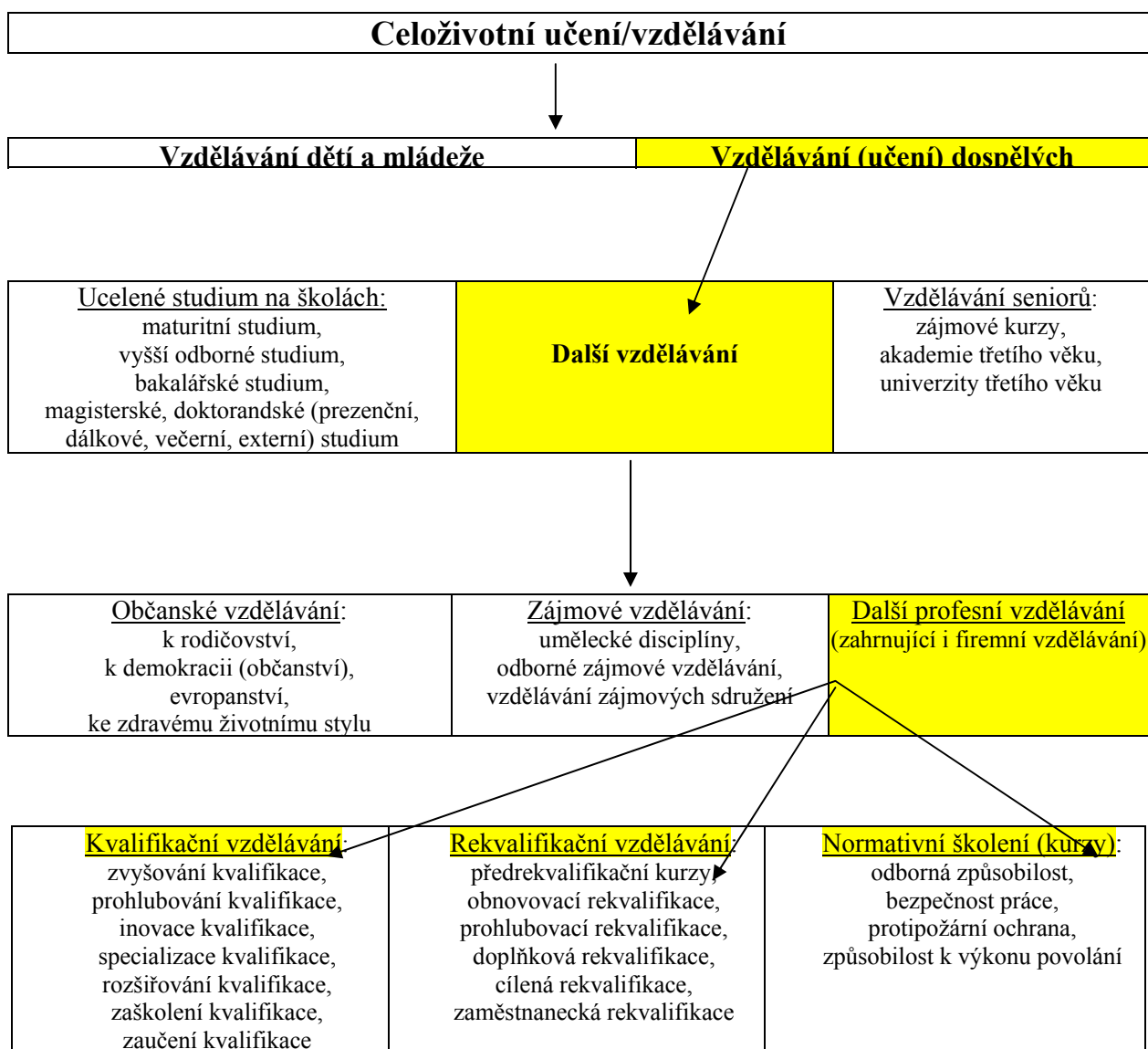
V oblasti dalšího vzdělávání se tedy zabýváme vzděláváním lidí, již na nějaké úrovni vzdělaných. Tento fenomén je pak specifický ve využití zvláštních forem, metod, technik učení, učení se, vzdělávání (tyto pojmy jsou blíže definovány v kapitole Učení), což znamená, že všechny kroky projektování vzdělávací akce, tvorby systémů vzdělávání ve firmách je třeba těmto specifikům přizpůsobit.¹¹

Vzdělávání dospělých potom chápeme ve **dvou rovinách**.¹²

- jako **proces** – kdy je vzdělávání dospělých obecným pojmem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Chápeme ho tedy jako proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojení a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků a postojů, i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily přípravu na povolání a vstoupily na trh práce;
- jako **vzdělávací systém** – jde tedy o systém institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění či jinak obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti, dovednosti a postoje potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí.

¹⁰BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s.109.

¹¹Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 11.



Obr.č. 1: Kontext vzdělávání dospělých¹³

Pro dospělé účastníky vzdělávacího procesu, jak později uvidíme, je důležité vědět nejen, v čem se bude dotyčný/á vzdělávat a jak, ale také, proč se vůbec má vzdělávat. Následující kapitolu proto věnuji vymezení funkcí vzdělávání dospělých, které může plnit.

¹²BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 109.

¹³Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s.12.

1.2. Funkce vzdělávání dospělých

Mezi základní funkce vzdělávání patří:¹⁴

- funkce **manifestní**, jež je připsaná a zjevná. Znamená tedy zprostředkování vědění v nejširším slova smyslu (znalostí, dovedností, kvalifikací, kompetencí);
- funkce **selekční a alokační** – přidělení sociálního statusu, přidělení pozice v hierarchii, např. nekvalifikovaný, kvalifikovaný, vysoce kvalifikovaný; přidělení pozice na jednotlivých rovinách hierarchie, např. vysoce kvalifikovaní se dále dělí na lékaře, právníky atd. Alokační funkce tedy znamená "umístění" příslušně vzdělaného do hierarchické struktury společnosti. Selekční pak má zajistit "předvýběr" pro určité pozice, "ne každý může dělat všechno" a tím, že se bude jedinec v určité oblasti vzdělávat se mu zúží pole umístitelnosti. Tato funkce se tedy týká reprodukce sociální struktury;
- funkce **latentní**, skrytá zajišťovaná pomocí sociální kontroly. Jedná se tedy spíše o funkci integrační a legitimizační, která se odvozuje z nutnosti zajistit na úrovni společnosti, organizací, podniků atd. určitý konsenzus v oblasti hodnot a norem spojený s respektováním stávajícího systému.

Formálně se dají popsané funkce vzdělávání dospělých ve společnosti znázornit takto (viz tabulka):¹⁵

FUNKCE	POLE PŮSOBNOSTI	PŘÍNOS	NÁSTROJE
kvalifikační funkce - manifestní funkce	systém práce, povolání, produkce, ekonomiky	obecné kvalifikace, odborné kvalifikace	výuka, výcvik
selekční a alokační funkce	sociální struktura	dosažené vzdělání, pozice ve vzdělávacím systému	zkoušky, vysvědčení, certifikace
integrační a legitimizační funkce - latentní funkce	společenské zřízení, politický a společenský systém	politická orientace, normy, hodnoty, názory	sociální klima, komunikace, přiřazená role ve vzdělávacím zařízení

Je zřejmé, že reálná vzdělávací aktivita v konkrétním firemním prostředí nenaplnuje všechny funkce stejnou měrou. V průběhu adaptačního procesu vystupuje do prostředí především funkce orientační a adaptační, zatímco ve fázi plného zapojení může být více v popředí funkce integrační a motivační.

¹⁴Srov.: BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 41-43.

¹⁵Srov.: *Tamtéž*, s. 43.

Z toho, jaké funkce může vzdělávání dospělých plnit, je možné určit **dva základní cíle**, respektive dvě základní funkce vzdělávání dospělých:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence i competency, kvalifikace – dále viz samostatná podkapitola),
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Požadovaným efektem vzdělávání dospělých pak může být například rozvoj poznávacích procesů, intelektuálních dovedností nebo rozvoj manažerských dovedností či dovedností obecně. Mezi možné efekty vzdělávání dospělých patří také vytvoření schopnosti samostatného učení, sebevzdělávání, seberegulace, či rozvoj mezilidských vztahů nebo kultivace morálně volných vlastností.¹⁶

1.3. Formy a metody vzdělávání dospělých

Je důležité, že se dospělí vzdělávají, ale stejně důležité je, jak se vzdělávají. Jakým způsobem je jejich vzdělávání organizováno, tedy jaké jsou formy jejich vzdělávání. Neméně podstatné je to, jaké se volí prostředky, cesty vzdělávání dospělých, tedy vzdělávací metody.

V následující kapitole se budu výše zmíněnou tematikou zabývat. Nastíním, jaké existují formy a metody vzdělávání dospělých, kde a kdy je lze použít.

1.3.1. Didaktické formy

Je velmi komplikované jasně vymezit, co si přesně pod pojmem didaktická či organizační forma výuky představit. Názory autorů se liší.

V tradiční didaktice jsou organizační formy výuky chápány jako vnější stránka vyučovacích metod. Progresivní je komplexní systémové pojetí řízení a uspořádání výuky v určité vzdělávací situaci.¹⁷

Jiné pojetí vymezuje didaktické formy jako prostředky, způsoby organizace výuky vztahující se k uspořádání prostředí, způsobem organizace činnosti učitele a žáků¹⁸.

¹⁶ BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 101 – 106.

¹⁷ EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2005, s. 25.

¹⁸ KALHOUS, Z.; OBST, O. *Didaktika sekundární školy*. Dotisk 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 111

Vývoj organizačních forem souvisí i s vývojem školy jako vzdělávací instituce. Mohou se pak **dělit** na:¹⁹

- frontální vyučování,
- skupinové na kooperativní vyučování,
- individualizované a diferencované vyučování,
- systém různých organizačních forem uplatňovaný při realizaci projektů a integrovaných učebních celků,
- domácí učební práce žáků.

Didaktickou formou se obecně rozumí **způsob a organizace didaktického procesu**, tedy výuky. Teorie i vzdělávací praxe dělí formy podle mnoha hledisek – časového hlediska, prostředí, podle organizačního uspořádání studujících, stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá, zaměření vzdělávací akce.²⁰

Klasický způsobem výuky je **přímá forma (prezenční)**, kdy se lektor (ačkoli často je lektorování právě náplní jeho pracovní činnosti) i účastník musí plně uvolnit ze svých pracovních povinností a setkají se na učebně. Teorie i praxe ukazují, že tato forma práce lektora je založena na přímém partnerství ve výuce. Lektor si musí v rámci výuky vybudovat svoji autoritu odbornou, didaktickou i komunikační úrovní svého vystoupení.

Obsah i cíl učiva je většinou dán studijním plánem zahrnujícím seznam předmětů a jejich hodinové dotace a učebními osnovami, které specifikují bližší vymezení problematiky v jednotlivých předmětech a tematických celcích výuky. Je známá skutečnost, že učební osnovy ve vzdělávání dospělých jsou relativně volnější než ve škole. Mnohdy záleží jen na lektorovi, co do nich zahrne. To zvyšuje jeho odpovědnost za obsah výuky. Výběr učební látky by měl zahrnovat mimo jiné také kritéria významu učební látky pro současnosti a hlavně pro budoucnost rozvoje odboru, teorie i společenské praxe. Měl by také respektovat studijní předpoklady dospělých účastníků výuky.²¹

V této formě vzdělávání dospělých je však nejdůležitější to, že se účastníci sejdou, tzv. "face to face". Většinou zde dominuje lektor. Předává informace, koordinuje výuku, moderuje workshop. Jedná se o nejintenzivnější formu výuky

¹⁹ SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 1.vyd. Praha : ISV, 1999, s. 205 – 224.

²⁰ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997

s největší pravděpodobností porozumění a nejméně náročnou na ostatní didaktické pomůcky.

Forma **distančního vzdělávání** vyznačuje skutečností, že lektor a účastník jsou v průběhu výuky odděleni v čase i prostoru. Komunikace mezi lektorem i účastníkem probíhá jednak prostřednictvím studijních materiálů, případně přes krátkodobé semináře či konzultace. Existují také například klasické korespondenční kurzy. Ty jsou založené na studijních skriptech, řešení zkušebních úloh a kontaktu přes poštu. Jiné podoby distančního vzdělávání již zahrnují prvky e-learningu, tj. že distribuce učiva probíhá přes mediální nosiče (CD-ROMy, DVD, flash disky apod.) a komunikace lektora i vykonávání některých úkolů, či účast na videoseminářích probíhá přes internet. Distanční vzdělávání často obsahuje víkendová soustředění, semináře, úvodní přednášky apod.²²

Forma **kombinovaného studia** je v praxi také velmi rozšířená. Hlavní příčinu jejího vzniku lze vidět ve snaze modernizovat výuku, především její části, do individuálního (byť lektorem/tutorem/facilitátorem řízeného) samostudia účastníků. Kombinovaná forma výuky má pro dospělé vzdělávající se velkou výhodu – nestráví v instituci fyzicky tolik času, ale přitom neztratí ani kontakt s lektorem a jeho výukou, ani s ostatními účastníky vzdělávání. Také kombinovaná výuka má ve vzdělávací praxi mnoho různorodých podob:²³

- vstupní semináře, kde lektor uvede problematiku, seznámí účastníky s učební látkou a způsobem ověření jejich znalostí,
- individuální studium, které může mít znaky distančního vzdělávání v korespondenční či moderní e-learningové podobě,
- tréninkové kurzy, kdy se v rámci studia konají tréninky s přímou formou práce lektora, tyto tréninky jsou však zaměřeny na problematiku, kterou si účastník osvojí nebo měl osvojit v individuálním studiu,
- závěrečné zkoušky či jiné formy ověřování účastníků, např. obhajoby písemných prací, testy, projekty apod.

²¹ Srov.: MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Vydání 2. Praha : ASPI Publishing, 2004, s. 56-57.

²² Srov.: *Tamtéž*, s. 57.

²³ Srov.: *Tamtéž*, s. 57-58.

Forma **sebevzdělávání** se vyznačuje tím, že lektor a účastník vyučovacího procesu jsou vlastně spojeni v jednu osobu. Význam e-learningu a jeho forem velmi v této souvislosti roste. Nejde zdaleka jen o informační podporu na síti, jež sice tvoří velký podíl sebevzdělávání dospělých spadající spíše do oblasti informálního vzdělávání, ale o individuální učení (trénink) založené na intranetu, prostřednictvím CD-ROM apod .

Základem procesu sebevzdělávání je testování (testing), v jehož rámci se provádí různá přezkoušení či diagnózy týkající se vstupních vědomostí, dovedností, postojů, motivace ke studiu apod.

Další fází je přenos informací (delivery) a jejich úprava (design) v průběhu jejich zpracovávání a dalšího využití v učení se. Po didaktické stránce jde o osvojování, upevňování a aplikaci získaných informací. Podoba těchto procesů je závislá na technickém provedení nosičů učebních informací.

Závěrem sebevzdělávání bývá často výzkumná zpráva (research report), jejíž název symbolizuje velice aktivní roli učícího se a také skutečnost, že zpravidla v e-learningu řeší účastník často zcela konkrétní problém své profesní činnosti. Tato zpráva bývá předávána manažerovi vzdělávání nebo liniovým manažerům firmy.²⁴

Vzdělavatel v procesu sebevzdělávání musí především vytvářet podmínky pro vzdělávání a sebevzdělávání, podporovat je a působit spíše v roli konzultanta. Samozřejmě důležité je monitorování procesu, ale také koučování a vytváření a podpora týmů.²⁵

Rozepisují se o této formě vzdělávání dospělých podrobně proto, jelikož právě v prostředí IT, kde je práce s různými programy a informačními systémy běžnou záležitostí, by právě tato podoba sebevzdělávání mohla najít využití. Práce v IT, ve velmi dynamickém a měnícím se prostředí, je jistě z velké části založena na sebevzdělávání, protože není v kompetenci firmy jako takové zajistit všem ty nejaktuálnější informace z oboru. Proto by tato forma vzdělávání měla být v IT firmách podporována. Více o této formě také v podkapitole 4.1.

²⁴ Srov.: MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2.vyd. Praha : ASPI Publishing,, 2004, s. 58-59.

²⁵ Srov.: EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Plzeň : Západočeská Univerzita v Plzni, 2005, s. 53.

Mužík ve svém starším vydání *Andragogické didaktiky* z roku 1998 také uvádí jako formu vzdělávání **terénní (polní) vzdělávání**, které zahrnuje všechny prvky předchozích forem (přímé, distanční a kombinované), ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí, tzn. v terénu (např. konference, krátkodobé internátní kurzy, studijní zájezdy, semináře atd.).²⁶

Volba vzdělávacích forem má pro didaktický proces často velký význam. Při určování formy vzdělávání se zvažují hlediska jak didaktická (je nutno naučit v relativně krátké době co nejvíce), tak hlediska ekonomická (zvažování nákladů na výuku, časových, kapacitních zřetelů apod.).²⁷

V rámci každé formy vzdělávání lze využít několika metod, způsobů vzdělávání. To je hlavní hierarchické rozlišení těchto dvou pojmů Vzdělávací/didaktické metody si následně představíme.

1.3.2. Didaktické metody

Stejně jako v případě didaktických forem se názory na pojetí metod liší. Vycházíme-li z etymologie slova (řecky metoda = touto cestou), znamená metoda **postup k určitému cíli**. V literatuře specializované na didaktiku dospělých se objevují názory, jež definují metodu jako určitý **postup, jímž se lektor řídí při vyučování**. Jiné, novější pohledy vidí metodu již výrazněji na straně účastníka – jako **prostředek, který stimuluje učení dospělého, vede ho k určitému cíli a činí učební proces efektivním**.²⁸

V zásadě je možno konstatovat, že didaktická metoda je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů a optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy za určených výukových situací a podmínek. Obecně též platí, že ve vzdělávání dospělých neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda, každá vzdělávací akce má jiný charakter, takže pro každou volíme speciální metody.²⁹

Za hlavní **funkce metody** se označují:³⁰

1. zprostředkování vědomostí a dovedností,

²⁶ Srov.: MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1.vyd. Praha : CODEX, 1998, s 114.

²⁷ Srov.: MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2.vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, s. 59.

²⁸ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1.vyd. Praha : CODEX, 1998, s. 149.

²⁹ Srov.: *Tamtéž*

³⁰ *Tamtéž*.

2. aktivizace studujícího,
3. komunikace, která je součástí a předpokladem smysluplné a efektivní interakce.

Při **posuzování** didaktických metod je potřeba:³¹

- seznámit se s jednotlivými metodami, jejich charakterickými znaky, výhodami a nevýhodami,
- vypracovat důležitá kritéria pro správnou volbu metody v dané situaci,
- nezapomínat, že se učební situace mění, a to rovněž během výukového procesu, musí se měnit také metody. Lektor musí dbát na střídání metod – ne samoúčelně, ale proto, aby mohl optimálními metodami a prostředky dosáhnout učebních cílů.

Mezi hlavní **kritéria pro volbu** metod tedy patří:³²

- charakter učebních cílů: čisté vědomosti nebo jejich aplikace v konkrétní situaci apod.,
- charakter obsahu výuky – nakolik lektor může uplatnit participativní metody např.
- charakter didaktické formy – jedná-li se o přímý kontakt lektora s účastníkem, což umožňuje nasazení širší palety metod než například korespondenční forma výuky,
- předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce,
- stupeň aktivizace účastníků,
- fáze učebního procesu,
- rytmus – účelné a pestré pořadí metod během učebního procesu,
- rámcové podmínky – dostatek času, dostatek účastníků, prostorové podmínky apod.,
- celková didaktická připravenost a schopnost lektora – dostupnost zkušených vzdělavatelů – zkušenější a speciálně vycvičený lektor je ”metodicky” bohatší.

V rámci jedné vzdělávací akce se uplatňují různé metody souběžně ve vzájemném sledu a propojení. Mohou se v průběhu vzdělávací akce měnit nebo i několikrát vystřídat. Jednostranné používání metod nevede obvykle k úspěšným výsledkům.³³

³¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 82.

³² Srov.: *Tamtéž*, s. 83.

³³ Srov.: SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha : ISV, 1999, s. 170.

Klasifikace metod

Při členění didaktických metod vycházíme z hlavního kritéria, a tím je didaktický princip vztahu k praxi dospělého účastníka výuky. Z tohoto hlediska je možno metody dělit na teoretické, teoreticko-praktické a praktické.³⁴

Metody lze také rozdělit z hlediska jejich využití v praxi/v zaměstnání a to na metody využívané na pracovišti (praktické, teoreticko-praktické) a mimo pracoviště (teoretické, teoreticko-praktické).³⁵

K metodám využívaným **na pracovišti** patří: instruktáž, koučink, mentoring, counseling, asistování, rotace práce, stáž, exkurze, létající tým – tedy všechny metody praktické.

Použití metod teoreticko-praktických se prolíná s jejich využitím na pracovišti i mimo něj. Vždy záleží na konkrétní situaci.

Metody čistě teoretické se nejčastěji užívají **mimo pracoviště**, spíše ve školských či neškolských vzdělávacích institucích. Stejně tak metody jako koučink či mentoring, jež v současné době lze považovat za často využívané právě v oblastech e-learningu i blended learningu, lze považovat za střední kategorii (ani jen pro pracoviště/ani jen mimo pracoviště). Tyto metody lze také využít v oblasti profesního poradenství, v oblastech kariérního či osobního rozvoje.³⁶

Charakteristika dospělých účastníků studia³⁷

Pokud je známa cílová skupina a její hlavní znaky, je pak možné k účastníkům vzdělávání přistupovat podle jejich potřeb. Obecně se dospělí účastníci vzdělávání liší například věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, kterou vykonávají, životními zkušenostmi, dovednostmi, schopnostmi, vlastnostmi. Dospělí se také mohou odlišovat růzností motivů ke studiu, vzdělávacími potřebami, zájmy, životními postoji. Odlišnosti nacházíme také v rozvíjení poznávacích zájmů (úměrně tomu, jak objektivně významné skutečnosti vzdělávání považují či nepovažují za subjektivně – tj. pro ně samé – významné). Množství volného času, a obecně času, který mohou vzdělávání věnovat, je také velmi individuální záležitostí, stejně tak zdravotní stav těchto účastníků vzdělávání.

³⁴ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1.vyd.Praha : CODEX, 1998, s. 150.

³⁵ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, 2007, s. 265 – 266.

³⁶ Srov.: *Tamtéž*

³⁷ Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 101 – 106.

Principy a zásady vzdělávání dospělých:

Hlavními principy vzdělávání dospělých účastníků jsou:³⁸

- utváření optimální vzdělávací situace,
- respektování a pozitivní využívání zvláštností dospělého člověka,
- interakce dospělého účastníka s tutorem,
- navození partnerského vztahu,
- organizace učebního obsahu,
- řízení samostatného studia.

Vlastnosti učiva pro dospělé účastníky vzdělávání

S principy a zásadami úzce souvisejí vlastnosti učiva, které je určené dospělým účastníkům vzdělávání. Jedná se především o optimalizaci, užitečnost (praktičnost, ve smyslu využití ať už v profesní či osobní praxi), organizovanost, selektivitu, úplnost a přesnost učiva, včasnost a operativnost, stručnost, logičnost, spolehlivost, pravdivost, hloubka, dodatečná stimulace. Tyto vlastnosti jsou také velmi důležité pro již zmíněnou motivaci dospělých k dalšímu vzdělávání.³⁹

Vzhledem k charakteru této diplomové práce, která se zaměřuje na konkrétní pracovní prostředí, v následující podkapitole vymezím některé z rozdílů mezi vzděláváním jako takovým a rozvojem či výcvikem. Tyto pojmy jsou v souvislosti se vzděláváním v organizacích nejvíce skloňovány a také často zaměňovány, proto v následující podkapitole vymezím jejich charakteristiky a srovnám je s pojetím vzdělávání na obecné, teoretické úrovni.

1.4. Vzdělávání, rozvoj, výcvik

V souvislosti se strategiemi lidských zdrojů se hovoří nejčastěji o jejich vzdělávání, ale také o výcviku nebo dokonce rozvoji. V následující kapitole nastíním, co se pod těmito pojmy může skrývat. V každém firemním prostředí mohou užívat všechny tyto pojmy nebo jenom některé z nich či pod stejnými pojmy mohou v různých firmách rozumět

³⁸ Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 101 – 106

³⁹ Srov.: *Tamtéž*

různé obsahy. S vymezením vzdělávání často nebývá problém, mnohdy ovšem není jasné, co všechno spadá pod rozvoj, růst nebo výcvik či trénink.⁴⁰

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání obecně je **proces, během něhož určitá osoba získává, rozvíjí, upevňuje nové nebo stávající znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje**. Vzdělávání je také cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší jsou relativně stabilní. U dospělých je možné říci, že ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti). V této definici je zdůrazněn fakt, že vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.⁴¹ Za výsledek vzdělávání se však považuje vzdělání.

Rozvoj potom můžeme definovat jako **vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností ke stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností**. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě.⁴²

Rozvoj pracovníků souvisí s řadou rozvojových aktivit.⁴³

Vzdělávání a sebevzdělávání – které může mít formu vědomostního učení nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností. **Motivování** – kdy lze využít motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka. **Koučování** – jedná se o individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízeným, které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje. **Změna pracovní náplně** – rozšiřování a

⁴⁰Problémem všech takových podobných kapitol je to, že koncept rozvoje, vzdělávání pochází z anglicky mluvících zemí. Potom nastává problém se volbou českého ekvivalentu k anglickým výrazům jako je např. learning, který v podle kontextu může znamenat "učení", "učení se", "vzdělávání", "vzdělávání se". Podobný problém představuje anglický výraz training, který se používá ve dvojím smyslu : v užším smyslu jako "výcvik" (rozuměj dovednosti), v širším smyslu jako "odborné vzdělávání!", zaměřené nejen na dovednosti, ale i na znalosti potřebné ke zvládnutí a efektivnímu uplatňování dovedností (toto je také poznámka Josefa Koubka In. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy 10. vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007.)

⁴¹Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 461.

⁴²Srov.:Tamtéž, s. 470.

⁴³Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Praha : Computer press, 2000, s. 72.

obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, dovednosti, zkušenosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho schopností. **Změna funkce** – je možné zařadit pracovníka do takové funkce, která lépe odpovídá jeho předpokladům.⁴⁴

Zpětná vazba – umožňuje pracovníkovi pochopit, jak dobře pracuje a jak účinné je jeho pracovní chování. Umožňuje také pracovníkovi, aby sám podnikl určité kroky k nápravě nebo sám využil příležitosti ke zlepšení svého pracovního výkonu.⁴⁵

Counselling – dvoustranný proces, který bývá často charakterizován obratem ”pomáhat pracovníkovi, aby si pomohl”, jinými slovy jde o pomoc pracovníkovi při řízení a rozvíjení sebe sama. Manažer se při tom učí chápat to, co lidé potřebují, co hledají a jak jim v tom pomáhat.⁴⁶ **360° zpětná vazba** – je vícezdrojová zpětná vazba nebo zpětná vazba od více pozorovatelů a posuzovatelů pracovního výkonu.⁴⁷

Rysy osobnosti, které lze rozvojovými aktivitami ovlivnit:

- schopnosti, které tvoří potenciál a kterých lze využít zařazením pracovníka do správné funkce nebo upravením jeho pracovní náplně,
- znalosti, které lze rozšířit či doplnit studiem či samostudiem,
- dovednosti, které se mohou rozvíjet zejména výcvikem a koučováním,
- vlastnosti osobnosti, které se mohou rozvíjet koučováním,
- postoje, na které lze působit vhodnými motivačními prostředky.

Vzdělávání a výcvik (odborné vzdělávání)

Podněcování vzdělávání se opírá o model zaměřený na postup, který spočívá v usnadňování vzdělávacích aktivit jednotlivých pracovníků a v poskytování prostředků potřebných ke vzdělávání. Na druhé straně odborné vzdělávání (výcvik) zahrnuje i požívání modelu zaměřeného na obsah, který znamená s předstihem rozhodovat, jaké znalosti a dovednosti je třeba zlepšit pomocí výcviku (odborného vzdělávání), plánovat program, rozhodovat o metodách výcviku a překládat obsah v logickém pořadí prostřednictvím různých forem vzdělávání.⁴⁸

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Praha : Computer press, 2000, s. 72.

⁴⁵ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2004, s. 115.

⁴⁶ Srov.: *Tamtéž*, s. 118.

⁴⁷ Srov.: *Tamtéž*, s. 120.

⁴⁸ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 462.

Výcvik pak může znamenat používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Zahrnuje používání formálních procesů přinášejících znalosti a pomáhajících lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují, aby uspokojivě vykonávali svou práci. Josef Koubek v poznámce knihy Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga⁴⁹ dodává, že odborné vzdělávání znamená osvojování si jakýchkoli znalostí, dovedností, schopností, chování, postojů apod. a zahrnující i "odborné vzdělávání", což je vzdělávání orientované na vykonávání určité práce, tedy osvojování si odborných, na vykonávání určité práce orientovaných znalostí, dovedností, schopností, chování, postojů apod., které pak zahrnuje i "výcvik", což je vzdělávací aktivita zaměřená na osvojení si praktických dovedností potřebných pro výkon určité práce.⁵⁰

Vzdělávání, rozvoj i výcvik mají svoje metody, postupy, úrovně atd. Všechny dohromady však jsou účinným nástrojem získávání, podpory znalostí, schopností, dovedností a postojů lidí/pracovníků ve firmách. Vzdělávání se pak realizuje v procesu učení.

1.5. Učení – dospělý/ zaměstnanec v situaci učení

Definice a funkce učení:

Učení lze definovat jako **rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění ale i konání.**⁵¹ Je to úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu.⁵² Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím.

Hierarchie učení dospělého⁵³

Pro lepší pochopení dospělého v procesu učení považuji za důležité uvést také postup, jakým dospělý účastník vzdělávání postupuje při svém učení. Vzhledem k zaměření diplomové práce tento postup vztáhnou na prostředí podniku.

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 462.

⁵⁰Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 473.

⁵¹HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 30.

⁵² Srov.: *Tamtéž*

⁵³Srov.: MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1.vyd. Praha : CODEX Bohemi, 1998, s. 25-27.

Informace

V první fázi procesu učení získává a vstěpuje si nejrůznější informace. Informace je možno definovat jako sumu faktů, které dospělý člověk, podnik či jiný subjekt ve své činnosti nemůže ignorovat a bez jejichž znalosti nemůže v hospodářském i širším kontextu bez konfliktů existovat. V podnicích to jsou např. zákony, předpisy, marketingové studie apod.

Vědomosti/Znalosti

Vědomosti je možno definovat jako osvojené a v paměti člověka uložené informace, které jsou nezbytné pro kvalifikovaný výkon určité pracovní činnosti. Z hlediska podniku či jiného hospodářského subjektu mohou pomoci v jeho úspěšné existenci – např. vědomosti o marketingových strategiích, obchodních praktikách apod.

Dovednosti

Dovednosti je možno definovat jako jisté dispozice prakticky aplikovat určité informace a vědomosti. Jsou nástrojem úspěšného provádění různých pracovních úkolů, zejména v měnících se podmínkách pracovní činnosti.

Návyky

Návyky je možno definovat jako automatizované dovednosti, respektive prvky dovedností. Projevují se rychle prováděným sledem řady úkonů či operací. V profesním vzdělávání dospělých jsou návyky významné tím, že utvářejí a upevňují vnější způsoby chování lidí. Mohou se rozšířit i na další struktury chování člověka, postupně se zpevňovat ve vlastní osobnosti.

V učení dospělých se pak doporučuje tento postup:

- 1) porozumění souvislostem a operacím,
- 2) hledání aplikovaných řešení problémů,
- 3) tvůrčí výkony.

Druhy učení

V zásadě můžeme rozlišit dva druhy učení: **spontánní** a **záměrné** (organizované). Jedno vytváří příležitosti pro druhé. Lze však také konstatovat, že ve firemním

vzdělávání je pozornost soustředěna především na organizované učení se, které je reprezentováno právě vzděláváním.⁵⁴

Lze s jistotou tvrdit, že ty nejpodstatnější věci pro život (řeč, vytváření vztahů, otevřenost novému, "cílesměrnost" apod.) se učíme spontánně. Jak však spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr organizovaným učením. I v práci se však řadu podstatných věcí učíme spontánně.

Při koncipování rozvoje ve firmě se tedy orientujeme nejen na organizované učení, musíme počítat také s implicitním spontánním učením, které hraje neméně významnou roli.⁵⁵

Vzhledem k charakteru a zaměření diplomové práce na problematiku firemního vzdělávání, je nutné se zaměřit právě na oblast učení přímo ve firemním prostředí. Hroník hovoří o třech úrovních učení v organizaci:⁵⁶

Úrovně učení v organizaci

Učení si lze představit na několika úrovních, na kterých probíhá:

- A. individuální úroveň,
- B. skupinová úroveň,
- C. úroveň organizace.

Každá úroveň učení má svá specifika, která nyní blíže představím.

A. Individuální učení

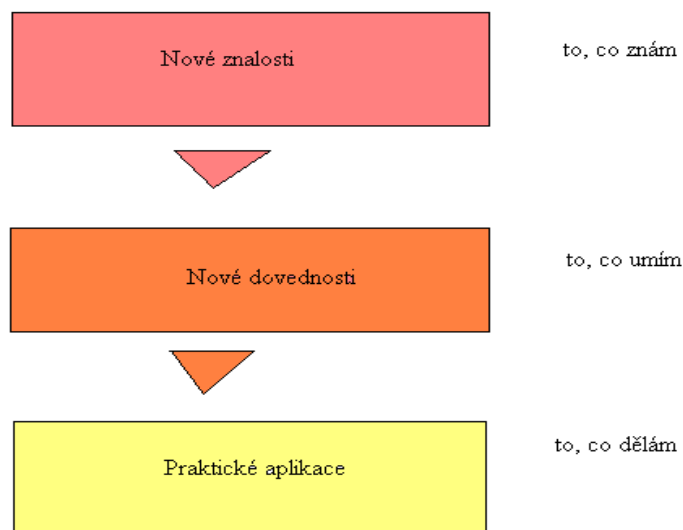
Jak vyplývá z definic, každé učení vede ke změně. K této změně při individuálním učení dochází na třech úrovních. Každá změna v chování (konání) vyžaduje nové znalosti (první úroveň), nové dovednosti (druhá úroveň) a také praktické vyzkoušení (aplikaci – třetí úroveň).⁵⁷

⁵⁴Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 31.

⁵⁵Srov.: *Tamtéž*, s. 32.

⁵⁶Srov.: *Tamtéž*, s. 34.

⁵⁷Srov.: *Tamtéž*



Obr.č. 2: Tři úrovně změny⁵⁸

Komentář k obrázku:

Vycházíme⁵⁹ zde ze zjednodušeného hierarchického modelu: "Abych něco uměl, potřebuji mít poznatkovou základnu. Abych něco dělal, potřebuji to umět." Je tedy zřejmé, že změna se děje v čase po určitých krocích. Ve skutečnosti je vše poněkud komplikovanější. Neučíme se takto ryze sekvenčně a lineárně. Při vytváření nových dovedností se také rozšiřují znalosti. To je možné tím, že již získané informace nabývají jiného či dalšího významu.

Hierarchický model změny lze využít zejména při identifikaci potřeb rozvoje a při cílení rozvojového programu.

Při koncipování efektivního rozvojového programu potřebujeme zohlednit celou hierarchii: znalosti – dovednosti – praktická aplikace. Nové znalosti, nové dovednosti a jejich transfer do vlastní praxe probíhají v kontextu, který tvoří především motivace, postoje a emoce. Je tedy velmi důležité uvědomit si, že každá přetrvávající a efektivní změna je svou povahou emocionální.⁶⁰

⁵⁸Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 34.

⁵⁹Srov.: *Tamtéž*, s. 34-35.

⁶⁰Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 35.

2. Učení na úrovni skupiny

Učení na úrovni skupiny není myšlenkou jednotlivců ve skupině, jak to může nastat například při výcviku v prezentačních dovednostech.

Při učení na úrovni skupiny potřebujeme počítat s různými skupinovými procesy a rolmi, které významně ovlivňují efektivní učení. Tyto procesy se jen částečně kryjí s učitelskými zásadami, jež jsme si uvedli v předchozí části.

Učení ve skupině je zprostředkováno dělbou rolí, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí různého zadání. Skupiny se vytváří, protože splnění zadání není možné zabezpečit jednotlivci, kteří by byli sériově zapojeni. Skupinové učení představuje především vytváření souhry mezi jejími členy. Skupiny, které si budují souhru, mohou být formální i neformální.

Aby byla možná souhra, členové skupiny se musí naučit určité zastupitelnosti. Role nejsou dány nastálo. Jednotlivec přichází s určitými zkušenostmi, což znamená, že v mnoha případech jsou i dospělí navzájem nejbohatším zdrojem poznání. Ve většině skupin dospělých se proto nachází široká škála zkušeností.⁶¹

C. Učení na úrovni organizace, firmy⁶²

Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí.

Organizační učení rozpracovával především Ch. Argyris s psychologickým vzděláním. Už v roce 1957 vydal knihu "Osobnost organizace." Společně s filozofem D. Schonem v roce 1978 vydali knihu "Organizační učení." Podle nich organizace nejsou součtem jednotlivců. Do pojetí organizace vnášejí jednosmyčkové a dvojsmyčkové učení – jednoduchá smyčka je vhodná spíše pro řešení rutinních a předem známých problémů. Naproti tomu dvojitá smyčka učení vede jedince ke kritickému pohledu na hodnoty a předpoklady a ke změně povahy a organizačního prostředí.⁶³

Při organizačním učení se jedná především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se organizace mohla učit, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém. Potřebuje být otevřená vnějším a

⁶¹Srov.: PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Grada Publishing : Praha, 1996, s. 43.

⁶² Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 59-60.

⁶³ PROKOPENKO, J.; KUBR, M a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Grada Publishing : Praha. 1996, s. 46.

vnitřním podnětům. Potřebuje vytvořit prostředí, které bude bezbariérové, v němž nejsou hranice typu "my a oni."

Ve firemním prostředí není zaměstnanec mnohdy sám zodpovědný za svoji práci, jeho práce je navázána na práci někoho jiného a tak dál. Proto také lze identifikovat **osoby, které mohou zaměstnanci v organizaci pomáhat při učení, rozvoji, vzdělávání:**⁶⁴

Na pracovišti:

- nadřízení, profesionální poradci – interní i externí (koučové, mentorové), studijní rádci, kolegové, podřízení, interní vzdělavatelé.

Mimo pracoviště:

- vzdělavatelé, autoři odborných prací, poradci, přátelé a známí, členové rodiny, konkurenti, kolegové z dobrovolných asociací (například u manažerů), kolegové v externích kurzech, studijní rádci.

Zdokonalování procesu učení⁶⁵

Hlavní myšlenkou tohoto procesu je, že se před začátkem učení definuje:

- čeho chceme dosáhnout,
- jakým způsobem toho bude dosaženo,
- jakým způsobem bude sledován pokrok a jak se budou výsledky vyhodnocovat.

Mezi **hlavní přístupy a složky celkového procesu rozvoje účastníků učním a vzděláváním** patří:⁶⁶

- vzdělávání a školení v kurzech,
- učení akcí,
- učení se zkušeností,
- plánování kariéry,
- organizační rozvoj,
- otevřené a distanční učení,
- sebevzdělávání a podnikové poradenství.

⁶⁴ Srov.: PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 1996, s. 48-49.

⁶⁵ Srov.: *Tamtéž*, s. 50.

⁶⁶ Srov.: *Tamtéž*, s. 53.

Vzdělávání, rozvoj či výcvik, všechny dohromady i každý zvlášť za pomoci procesu učení vedou vždy k získávání nových nebo rozvíjení stávajících znalostí, dovedností, zkušeností či kompetencí. Právě kompetencím a problémům s jejich vymezením je věnována následující podkapitola.

1.6. Kompetence, kvalifikace

Užíváme jich v běžné mluvě velmi často, ale málokdy si uvědomíme, co přesně znamenají. Proto nyní přiblížím pojetí těchto pojmů v oblasti profesního vzdělávání, aby už v další kapitole, která se zabývá právě problematikou firemního, profesního a dalšího profesního vzdělávání (což jsou jiné názvy pro totéž), byl jejich význam zřejmý.

Kvalifikace

Pojmy kvalifikace a kompetence nejsou v odborné literatuře a různých vědních oborech jednotně definovány. Jeden směr vidí kvalifikaci jako souhrn kompetencí, druhý směr definuje kompetence jako pojem širšího rozsahu než kvalifikace. V této práci chápejme kvalifikaci jako **pojem vyjadřující vztah člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami**. Kvalifikace pak odpovídá nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům pracovního místa.⁶⁷

”Jako kvalifikace se pak běžně označuje **soubor znalostí a dovedností zprostředkovaných školským systémem a následně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání a doplňovaný osobní i profesní zkušeností každého jednotlivce**. V tomto smyslu lze tedy kvalifikaci dále členit na formální (”odborná příprava”) a neformální (”nadstavba” dalších zkušeností, pracovních návyků a dovedností). Ta je někdy pro celkovou profesionalitu jednotlivce stejně významná, nebo i významnější než ona běžně uváděná formální kvalifikace (tzv. kvalifikační požadavky nebo předpoklady). V současném systému přípravy na profesi (v ”akademickém smyslu” zajišťovanému vzdělávacím systémem) je ovšem termín kvalifikace ztotožněn prakticky jen s formální kvalifikací”.⁶⁸

”Svět práce a lidí v něm se v posledních letech výrazně proměňuje. Vlivem řady faktorů (za všechny jmenujme jen rozvoj informačních a komunikačních technologií)

⁶⁷Srov.: BENEŠ, M. *Andragogika : teoretické základy*. 2. vydání. Praha : EUROLEX BOHEMIA s.r.o., 2003, s.150.

⁶⁸TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 31.

v něm dochází ke stále rychlejší a dramatičtější změnám v obsahu i rozsahu vykonávaných činností. Některé profese nově vznikají, jiné zanikají a u většiny ostatních se průběžně proměňují požadavky kladené na jejich efektivní výkon, včetně požadavků kvalifikačních. Mnohem častěji a stále ve větším měřítku se setkáváme s tím, že část dříve naučeného přestává platit – je stejně tak třeba se permanentně učit jako zapomínat. Těžiště odpovědnosti za vlastní učení a vzdělávání je přesouváno do "privátní sféry" – hovoří se o celoživotním učení a kontinuálním (nepřetržitým) rozvoji, za něj nese odpovědnost i jednotlivec. Tak je třeba kvalifikaci doplňovat rozšiřovat či měnit (rekvalifikovat se). Formální kvalifikace tak stále rychleji "koroduje" (zastarává) a změna jejího obsahu bývá dlouhodobým procesem".⁶⁹

Kompetence

V pojetí kompetencí se překrývají dva na první pohled neslučitelné požadavky:

- kompetence mají zaručit jednání v reálných situacích, jejich získání vyžaduje tedy značný podíl výcviku, opakování, použití v různorodých situacích. Takto viděno se rozvoj osobnosti a získávání kompetencí nekryjí;
- zároveň se zprostředkování kompetencí neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují i motivační stránku osobnosti, vztah k práci a kolektivům, sebedůvěru atd., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti. Z hlediska psychologie se vztahují kompetence jak na senzomotorickou, tak i na kognitivní a emotivní/afektivní stránku osobnosti.⁷⁰

Klasifikace kompetencí není zcela sjednocena, ale poměrná shoda panuje v dělení na kompetence:⁷¹

- odborné,
- metodické,
- sociální.

⁶⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 31.

⁷⁰ Srov.: BENEŠ, M. *Andragogika : teoretické základy*. 2. vyd. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2003, s. 151.

⁷¹ BENEŠ, M. *Andragogika : teoretické základy*. 2. vyd. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2003, s. 151-152.

K **odborným** kompetencím, které se vztahují na obsahy, předměty a prostředky práce, se přiřazují:

- všeobecné, odborné a další odborné vzdělávání, při výkonu pracovní činnosti získané kompetence, obecné odborné kompetence – jazykové znalosti, práce na PC, pracovní právo atd., například specifické znalosti a pracovní techniky.

Sociální (někdy také označované jako týmové) kompetence mají zaručit zvládnutí:

- sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperace, moderace; atd., dnes např. interkulturního prostředí ve firmě.

Pod **metodickými** kompetencemi se rozumí:

- schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení, určitá soudnost a schopnost úsudku, řešení problémů, vedení projektů, obecné pracovní techniky jako management času apod.

Armstrong vymezuje **dva hlavní přístupy v chápání pojmu kompetence**.⁷²

- **”competence”** ve smyslu být schopen dobře pracovat, dělat správnou práci rychle a precizně, případně být oprávněn dělat určitou činnost. Jde o způsobilost, kvalifikovanost, činnosti, chování nebo výsledky, které by měla být schopna daná osoba prokázat. Competence představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pracovního místa, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat. Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost. Oblasti competence jsou zcela konkrétní, protože jsou založeny na funkční analýze, která člení práce či pracovní místa na takové oblasti;
- **”competency”** ve smyslu schopnosti chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce, které jsou vymezené organizací. Competency je pojmem, týkajícím se nějaké osoby. Vztahuje se k rysům chování podmiňujícím přiměřený výkon. Jde tedy o schopnost. Analýza schopností nějaké osoby probíhá jinak, než

⁷² Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002,, s. 280-282. - Někteří autoři používají ještě termín **capability** (talent, nadání). V tomto případě jde o termín, který jednoduše charakterizuje to, co lidé musejí být schopni dělat a jak se musejí chovat, aby dělali svou práci úspěšně. Zahrnuje jak competences (kvalifikaci, odbornou způsobilost), tak competenceis (schopnost, schopnost chování). Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 16-17.

analýzy kvalifikace. Začíná od specifických typů chování a tyto typy seskupuje do typů schopností.

Dnes nejčastěji používáme termín **klíčové kompetence** (key competencies). Dříve se hovořilo rovněž o základních dovednostech (basic skills). Výzkumný ústav pedagogický v Praze definuje klíčové kompetence jako **souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti**. Jedná se tedy o přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebujeme, abychom uspěli ve svém osobním i pracovním životě.⁷³ Mezi hlavní klíčové kompetence v současných podmínkách a kontextu trhu práce patří:⁷⁴

- kompetence k efektivní komunikaci,
- kompetence ke kooperaci,
- kompetence k podnikavosti,
- kompetence k flexibilitě (operativnost a pružnost v myšlení a chování),
- kompetence k uspokojování zákaznických potřeb (orientace na zákazníka),
- kompetence k výkonnosti,
- kompetence k samostatnosti,
- kompetence k řešení problému,
- kompetence k plánování a organizaci práce,
- kompetence k celoživotnímu učení,
- kompetence k aktivnímu přístupu,
- kompetence ke zvládání zátěže (odolnost vůči stresu),
- kompetence k objevování a orientaci v informacích,
- kompetence ke komunikaci v cizích jazycích.

Specifikace klíčových znalostí a dovedností

Jak postupovat při rozhodování, jakými znalostmi a dovednostmi by měli účastníci především disponovat, aby mohli dosahovat stanovených profesních cílů v souladu s požadavky organizace? Východiskem může být:⁷⁵

⁷³Informace jsou čerpány z materiálu k Rámcovému vzdělávacímu programu Kompetence do škol a kompetence pro trh práce – více na www.mamenato.cz

⁷⁴ *Tamtéž*

⁷⁵BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007, s. 18-19.

- frekvence vykonávání příslušného úkolu,
- důležitost úkolu pro jednotlivce nebo organizaci,
- obtížnost jeho zvládnutí,
- riziko spojené s nekvalifikovaným přístupem k výkonu práce,
- reálnost očekávání lepších výsledků na základě odpovídajícího vzdělání,
- význam pro další učení nebo další úkoly,
- význam z hlediska flexibilního využití pracovníka podle potřeb firmy,
- význam z hlediska profesního a kariérového rozvoje zaměstnance a zvýšení jeho hodnoty na interním i externím trhu práce.

Jak jsem již zmínila na začátku této podkapitoly, je velmi těžké najít jednotné vymezení toho, co přesně kvalifikace či kompetence znamenají a v jakém významu je chápat. Vždy se musí brát v úvahu celkový kontext, ve kterém jsou tyto pojmy užívány.

Lidé/zaměstnanci tvoří základ každé organizace. A jsou to právě oni, kteří se vzdělávají, procházejí nejrůznějšími rozvojovými, výcvikovými programy či absolvují dílčí školení na rozvoj různých kompetencí pro zvyšování své kvalifikace. V následující podkapitole se proto zaměřím na tyto "mozky" společností a organizací.

1.7. Intelektuální kapitál se zaměřením na intelektuální kapitál firmy

S ohledem na tematiku, jíž se věnuje tato diplomová práce uvádím koncept intelektuálního kapitálu firmy. Jak později v praktické části diplomové práce uvidíme, z rozhovorů s vedoucími jednotlivých úseků společnosti TESCO SW a. s. vyplynulo, že firma "stojí na mozcích" svých zaměstnanců. Konkurenční výhody vyspělých ekonomik lze systematicky vyjádřit ve dvou rozhodujících oblastech: v technické kompetenci a ve vysoce kvalifikovaných lidských zdrojích.⁷⁶ Proto je lidský faktor a jeho kapitál/potenciál pro firmu velmi důležitý a jeho intelektuální kapitál především.

Pojetí lidského kapitálu⁷⁷ je spojeno se zastřešujícím pojmem intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci

⁷⁶ Srov.: ŠRÉDL, K. Vliv vzdělání na konkurenceschopnost lidského kapitálu. In. Sborník z vědecké konference 17.-18. Zář 2001. *Lidský kapitál a investice do vzdělání – na prahu vzdělanostní společnosti*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2001, s. 30.

⁷⁷ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 50.

k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Jedná se o nehmotné zdroje, faktory lišící se od finančního a materiálního jmění, které přispívají k firemním procesům, vytvářejícím hodnotu a jsou pod kontrolou firmy. Lidský kapitál představuje **lidský faktor v organizaci**. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Jsou to skutečně znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tyto jedinci představují.⁷⁸

Intelektuální kapitál lze také definovat jako:⁷⁹

Komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu. Přičemž v moderní ekonomice význam intelektuálního kapitálu z hlediska celkové tržní hodnoty organizace neustále vzrůstá.

Kdo má prostředky, může investovat do nejmodernějších technologií, ale schopné lidi "na ulici nekoupíš". Takové si musí firma "vychovat", rozvíjet je po jejich odborné, sociální i morálně-volní stránce. Pěstovat v nich důvěru ve firmu, sounáležitost s ní a utvářet zlepšovatelské a spolupodnikatelské postoje, upevňovat soulad jejich osobních potřeb, zájmů se zájmy firmy.

Tedy, technický subsystém, byť sebemodernější, podléhá fyzické i morální amortizaci, kdežto cíleně profiremně budovaný sociální subsystém amortizaci nepodléhá – v tom je jeho nezastupitelnost a nadstandardní konkurenční výhoda, z které profitují především učící se organizace⁸⁰ uplatňující Knowledge Management.

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 51.

⁷⁹ Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 20.

⁸⁰ Podle mého názoru je koncept učící se organizace jistým ideálem, ke kterému se ta která firma může podle toho, jak nakládá s lidským kapitálem/potenciálem více či méně přiblížit.

Koncept Knowledge Managementu – v doslovném překladu řízení znalostí je sám o sobě velmi široký, proto jen v krátkosti nastíním jeho principy, jak je v knize *Profesní vzdělávání dospělých* definuje Barták.⁸¹

Knowledge Management se týká využívání dat, informací a znalostí v organizaci. Efektivní vytváření a řízení vztahů uvnitř firmy i navenek a využívání všech dimenzí intelektuálního kapitálu firmě umožňuje budovat management znalostí (Knowledge management) a dosahovat nadstandardních výsledů. Smyslem Knowledge Managementu je: "aby správní lidé měli k dispozici ve správnou chvíli správné znalosti".

Osobně se domnívám, že jde o tzv. "ideální" koncept, kterému se může konkrétní organizační prostředí pouze více či méně přiblížit. Řízení znalostí v organizaci nutně vychází z rozvojové strategie firmy.

Je nezbytné se zmocňovat znalostí jedinců pomocí procesu řízení znalostí, ale stejně tak důležité je vzít v úvahu problematiku **společenského kapitálu**, tj. způsoby rozvíjení znalostí prostřednictvím interakce, vzájemného působení mezi lidmi. Intelektuální kapitál se rozvíjí a mění v čase a významnou roli v těchto procesech hrají lidé působící a pracující společně.⁸²

Jiným typem intelektuálního kapitálu je **zákaznický kapitál** definovaný jako znalost toho, co chtějí, eventuálně budou chtít zákazníci; znalost jejich potřeb, přání, tužeb, preferencí, očekávání, kvantitativních, kvalitativních požadavků na stávající i perspektivně uvažované výrobky či služby – základ nejen pro reaktivní ale i proaktivní uspokojování anticipovaných potřeb zákazníka.⁸³

Dalším typem kapitálu je **organizační kapitál**, který je pak chápán jako institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uschovávány v databázích, manuálech apod. Často se pro něj používá i označení "strukturální kapitál", ale termín

⁸¹ Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 230.

⁸² Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 51.

⁸³ Srov.: BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007, s. 231.

organizační kapitál podle teoretiků přesněji poukazuje na fakt, že se jedná o znalosti, které organizace skutečně vlastní.⁸⁴

Teorie lidského a intelektuálního kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí.

Teorii lidského kapitálu lze dát do souvislosti s pohledem na firmu založeným na zdrojích. Tento pohled naznačuje, že trvalých konkurenčních výhod se dosáhne, jestliže firma má takový soubor lidských zdrojů, jaký její soupeři nedokážou napodobit nebo nahradit. Tato situace prokazuje "výhodu lidského kapitálu". Je ale třeba rozlišovat mezi "výhodou lidského kapitálu" a "výhodou plynoucí z fungování lidí". **První výhoda** vyplývá ze zaměstnávání lidí, kteří mají z konkurenčního hlediska vysoce ceněné znalosti a dovednosti, mnohdy blíže nevyjádřené. **Druhá výhoda** však vyplývá z vytvoření obtížně napodobitelných, vysoce vyvinutých firemních procesů, jako např. meziútvarová/meziúseková spolupráce a rozvoj vyšších vedoucích pracovníků. Proto "výhoda lidských zdrojů", převaha jedné firmy nad jinou v oblasti řízení pracovních sil, může být považována za produkt výhody jejího lidského kapitálu a výhody plynoucí z fungování lidí.

Pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání a rozvoje lidí nástrojem získávání a udržování si lidského a intelektuálního kapitálu a zároveň se jedná o zvyšování návratnosti těchto investic. Očekává se, že tato návratnost se projeví v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by mělo pramenit z rozšiřování kvalifikační základny a rostoucí úrovně znalostí a schopností. Dovednosti, znalosti a schopnosti jsou klíčovými faktory, které rozhodují o tom, zda organizace bude prosperovat.

Zájem organizace by se tedy měl zaměřovat na rovnováhu mezi intelektuálním, lidským i organizačním kapitálem, které se všechny dohromady týkají rozvíjení znalostí, dovedností, schopností a tím pádem i samotných osobností lidí v podniku. Faktor rozvoje lidského potenciálu nám zaručuje, že se můžeme v každém okamžiku přizpůsobit potřebám trhu.⁸⁵

⁸⁴Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 51.

⁸⁵ STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 21.

To, co je ve firmě nejcennější, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura. Je to ukryto v lidech, v jejich rozumu, znalostech a dovednostech, citu a vůli. Svůj potenciál mohou ale také nemusí rozvíjet a využívat v zájmu firmy i ve svém zájmu.⁸⁶

V současné době, kdy k tomu přistupuje sledování průběžného času a uspokojování potřeb zákazníka ve všech sledovaných parametrech, v optimálním okamžiku a na požadovaném místě a se zajištěním kompletních služeb "na klíč", na uspokojování stále rostoucích zákaznických potřeb už "klasická výroba" nestačí. Úspěch na trhu je stále více podmíněn "inteligentní výrobou", spjatou s rozvíjením znalostí, hledáním a nalézáním inovativních řešení, tedy budováním "firemní inteligence". Rozumějme jí jakési jádro duševního kapitálu firmy, schopnost širokého sdílení a rozvíjení podnikatelského myšlení, permanentního učení, Knowledge Managementu, týmového řešení a rozhodování, vytváření prostoru pro invenci, rozvoj ducha firmy a synergický management umožňující využít potenciál zaměstnanců právě pro již zmíněný rozvoj firmy i svůj vlastní.⁸⁷

⁸⁶Srov.: BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007, s. 39.

⁸⁷ *Tamtéž*, s. 29.

2. Firemní, profesní a další profesní vzdělávání

Ve vzdělávání dospělých a ve firemním vzdělávání zvláště se pak v každém případě vyzdvihuje hodnota sebeřízeného učení, jak jedince, tak kolektivů. Obrat od jedince ke kolektivům a organizacím a zároveň odklon od učení se v andragogických situacích k učení se jako součásti práce, politického angažmá, volného času nebo každodenního života vyzdvihuje komunikativní stránku učení.

Vlastní vzdělávací organizace pak vyvíjí **dvě různé strategie**. Jeden směr se zaměřuje na zprostředkování "tvrdých" a "měkkých" kvalifikací a zdůrazňuje kvalitu, náročnost, efektivitu, eficientu a certifikaci. Tvorba identity je pak záležitostí privátní (dnešní pojetí kompetencí zahrnuje ale i identitu osobnosti. Tato identita je chápána jako osobnostní záležitost, ne jako výsledek organizovaného vzdělávání a výcviku).

Druhý přístup vychází z doložitelné skutečnosti, že na trhu práce přestalo fungovat propojení nabídky kvalifikací a odpovídajících pracovních míst. Vzdělávací instituce pak vidí spíše jako sociální prostor, ve kterém se získávají zkušenosti, kontakty, zážitky a prožitky, pomoc, solidarita anebo terapie. Zde stojí identita v popředí, ovšem vně společenských tlaků a funkcionální užitečnosti.

Nutno podotknout, že oba směry nenacházíme nikde v čisté formě. Obě tendence se mohou opírat o stejné ideové zázemí a používat stejných metod.⁸⁸

Současný stav profesního vzdělávání odráží skutečnosti, že ve vyspělých zemích⁸⁹ pracuje čím dál méně lidí (nezaměstnanost, ženy, částečně i muži v domácnosti, na mateřské nebo pracují na částečný úvazek). V těchto zemích se také zkrátila pracovní doba a zároveň roste význam volného času. U části populace se mění subjektivní hodnota práce, což již neplatí jenom pro nekvalifikované práce, ale i pro kvalifikace na střední úrovni a v současnosti i pro nižší management; dobré pracovní vztahy, dostatek volného času, možnost seberealizace v práci a ve volném čase se stávají často důležitější než kariéra. Zároveň se z hlediska demografického vývoje zvyšuje tlak na prodloužení životní pracovní doby (pozdější odchod do důchodu).

⁸⁸ Srov.: BENEŠ, M. *Idea Vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2002, s. 88.

2.1. Přístupnost dalšího profesního vzdělávání

Nárůst profesně orientovaného dalšího vzdělávání neprobíhá nerovnoměrně. Dá se rozlišovat:⁹⁰

- další vzdělávání specifické pro určitá povolání – zde se jedná většinou o vysoce kvalifikované profese jako je lékař, právník, programátor apod., pro které je další vzdělávání nutností, a to zajišťují specializovaná zařízení, např. advokátní komory;
- další vzdělávání specifické pro určitý typ zaměstnavatele – státní správa, vojsko, policie, velké podniky a banky si vytvářejí vlastní, pro ostatní pracující uzavřené systémy vzdělávání jako součást své personální práce. Pracovníci těchto podniků mají většinou dobrou příležitost k dalšímu vzdělávání;
- další vzdělávání v každém přístupných povoláních – k nim patří např. řidiči, pracovníci úklidových firem, ale i řemeslníci v malých, nespecializovaných živnostech. Nabídka a možnost dalšího vzdělávání pro tuto skupinu je omezená;
- další vzdělávání pro nezaměstnané, postižené, nekvalifikované, které je z velké části závislé na státní podpoře.

Tato diplomová práce se zaměřuje na první a druhý výše uvedený typ dalšího vzdělávání. Jedná se zde vzdělávání specifické skupiny zaměstnanců (v převážné míře IT pracovníků) a také o společnost se zájmem vzdělávat své zaměstnance v rámci dalších personálních činnosti ve firmě.

Rozlišovat se dále musí:⁹¹

- vzdělávání vrcholového managementu – zde nejde většinou o zprostředkování odborných kompetencí, ale o rozvoj vlastností a schopností jako kreativity, strategického myšlení, zvládání konfliktů a stresů, managementu času, komunikačních dovedností atd. Tomu odpovídají i metody – rolové hry, case studies, diskuse, cvičení, v poslední době se stále více používají i netradiční a alternativní metody, jako meditace, zážitky v neobvyklých situacích;
- vzdělávání nižšího a středního managementu a personálu (techniků, pracovníků prodeje, distribuce, marketingu, plánování, finančních oddělení atd.). U těchto pracovníků se jedná především o zprostředkování odborných kompetencí nebo

⁸⁹ Srov.: BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 120.

⁹⁰ Srov.: *Tamtéž*, s. 120 – 121.

⁹¹ Srov.: *Tamtéž*, s. 121.

určité praxe, např. strategie prodeje, technické kurzy. Vzdělávání probíhá většinou formou krátko- a střednědobých školení a kurzů;

- vzdělávání řadových zaměstnanců. Této skupině bývá hlavně zprostředkována kvalifikace za účelem přizpůsobení změnám v obsahu práce nebo zvýšení kvalifikace (např. školení mistrů). Dále se může jednat o kvalifikace bez konkrétních vztahů k pracovní činnosti, jako jsou techniky uvolnění a zvládání stresů, rozvoj schopnosti týmové práce atd. Jako formy převládají školení, zaškolení a trénink přímo v procesu pracovní činnosti.
- vzdělávání perspektivních zaměstnanců v rámci talent managementu, většinou absolventů vysokých škol, kteří mají v budoucnosti převzít vedoucí pozice;
- nabídka pro všechny zaměstnance, např. jazykové kurzy.

Nabídka dalšího vzdělávání závisí také výrazně na velikosti podniku a jeho oborové příslušnosti.

2.2. Oblasti profesního/firemního vzdělávání⁹²

Vzdělávání ve firmě si můžeme systematizovat také podle vlastního obsahu. Někdy bývá uplatňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě.

Funkční vzdělávání

Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.

Doplňkové funkční vzdělávání

To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často má charakter zakázkového řešení.

⁹²Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 128 – 129.

Manažerské vzdělávání

Zahrnuje například získávání titulu MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Manažerské vzdělávání nabývá všech možných podob.

Jazykové vzdělávání

Takové vzdělávání může být zaměřeno jak na rozšíření dosavadních znalostí nebo také na získání nových jazykových znalostí.

IT školení

Zahrnuje buď uživatelský výcvik v konkrétních programech nebo přímo odborná IT školení pro tvůrce takových programů – podle typu firmy, organizace, ve které školení probíhá.

Účelové vzdělávání

Často se uplatňuje v podobě just-in-time (podle aktuální potřeby organizace). Tento typ vzdělávání má podobu standardizovaných řešení. Řada vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v tzv. akčním plánu, má právě tento charakter.

Školení ze zákona

Řadu vzdělávacích aktivit máme dānu, protože vyplývají ze zákona. Školení ze zákona má nevýběrový charakter = je pro všechny. V některých podnicích za zákonnā školení označují také taková školení, která se vztahují na znalost legislativy potřebné k výkonu samotného povolání.

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku je právě podnikové/firemní/profesionální vzdělávání.⁹³

Nejčastěji rozlišujeme tři **”vývojové stupně”** nebo přístupy ke **vzdělávání zaměstnanců**.⁹⁴

⁹³Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 89.

⁹⁴ *Tamtéž*.

- 1. organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílů mezi aktuální („reálnou“) a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost (nesystematičnost nebo „chaotičnost“) nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt,
- 2. systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak motivace a způsobů motivování zaměstnanců,
- 3. koncepte učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu (někdy se uvádí také posloupnost učící se podnik/firma – učící se organizace – učící se společnost); v takové organizaci se pracovníci učí průběžně (kontinuální rozvoj), také a především z každodenní zkušenosti; jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím; firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.

Firma, které se týká tato diplomová práce se snaží rozvíjet druhou fázi a přiblížit se fázi třetí, od nárazovitých oddělených školení na sebe navzájem nenavazujících ke systematickému vzdělávání svých zaměstnanců s postupným přechodem ke koncepci učící se organizace.

Argumenty ve prospěch investic do vzdělávání a rozvoje se mohou týkat kterékoliv z následujících **potenciálních výhod**:⁹⁵

- zlepšují individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity;
- přitahují vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízejí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, zvyšující úroveň jejich schopností a zlepšující jejich dovednosti a

⁹⁵ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing., 2007, s. 501-502.

umožňující jim dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměny a funkčního postupu v organizaci;

- nabízejí dodatečné nepeněžní odměny (příležitosti k růstu a ke kariéře) v rámci politiky celkového odměňování;
- zlepšují operační flexibilitu tým, že rozšiřují okruh dovedností pracovníků (víceoborová kvalifikace);
- zvyšují oddanost pracovníků tým, že je vedou k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli organizace;
- vybavují liniové manažery dovednostmi, potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;
- pomáhají vytvářet pozitivní kulturu v organizaci, například tu, která je orientována na zlepšování výkonu;
- zabezpečují vyšší úroveň služeb pro zákazníky;

2.3. Vytváření kultury vzdělávání

Kultura vzdělávání je tím, co zlepšuje učení a vzdělávání se, protože to je vrcholovým managementem, liniovými manažery a pracovníky vůbec uznáváno jako mimořádně důležitý proces v organizaci, jemuž jsou oddáni a v němž se neustále angažují. K vytvoření kultury vzdělávání je nezbytné vytvořit v organizaci takové postupy, které zvyšují mezi pracovníky oddanost a poskytují pracovníkům na pracovišti pocit smysluplnosti, dávají jim příležitost projevit svou oddanost a nabízejí praktickou pomoc a podporu pro učení a vzdělávání. Armstrong navrhuje následující **kroky**:⁹⁶

- vytvořit a sdílet vizi – víru v žádoucí budoucnost a víru v to, že k ní skutečně dojde,
- posilovat pravomoci pracovníků – poskytovat "podporovanou autonomii"; svobodu pro pracovníky, aby v určitých hranicích řídili svou práci (politika a očekávané chování), ale aby se jim v případě potřeby dostávalo pomoci,
- přijmout nápomocný, usnadňující styl řízení, v němž odpovědnost za rozhodování je co možná nejvíce postoupena pracovníkům,
- nabízet pracovníkům příznivé prostředí pro vzdělávání, v němž lze odhalovat a využívat schopnosti se vzdělávat, například síť spolupracovníků (kolegů), podporující politika a systémy, vyhrazený čas pro učení a vzdělávání,

⁹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing., 2007, s. 502.

- používat metod koučování, aby docházelo k objevování a rozvíjení talentů jiných lidí tím, že budou pracovníci podněcováni k rozpoznávání nabízejících se možností a k hledání svých vlastních řešení problémů,
- vést pracovníky radou, aby se vyrovnali s úskalími své práce, a poskytovat jim čas, prostředky a hlavně zpětnou vazbu,
- uznávat význam manažerů působících jako vzory chování,
- povzbuzovat vytváření sítí – společenství praktiků,
- spojovat systémy s vizí.

2.4. Vztah firemního vzdělávání k ostatním personálním činnostem

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě ve smyslu dalšího rozvíjení znalostí, dovedností a zkušeností, je velmi úzce spjat s ostatními personálními činnostmi, které v takové firmě probíhají. Tato podkapitola se bude věnovat právě vztahu vzdělávání a ostatních personálních činností jako je vyhledávání pracovníků, jejich přijímání a rozmisťování do firmy, orientace a adaptace, plánování osobního rozvoje – kariérové plánování, hodnocení výkonu, odměňování a pracovní podmínky a vztahy.⁹⁷

Například personální činnosti **vyhledávání pracovníků** dodává pracovníky pro vzdělávání a možnost vzdělávání pak zpětně motivují při výběru nových pracovníků do firmy. Vhodně **vybraní a rozmístění** zaměstnanci mohou redukovat nutnost dalšího vzdělávání pro výkon dané profese. Ale právě existence podnikového vzdělávání umožňuje společností přijímat i méně kvalifikované pracovníky. Další personální činnost **orientace a adaptace** zaměstnance s firemním vzděláváním velmi úzce souvisejí. Čím rychleji je zaměstnanec adaptován na prostředí firmy a svoje úkoly, tím rychleji se může zapojit do systému vzdělávání organizace. Proces vzdělávání zase urychluje jak proces orientace tak adaptace. Stejně tak **plánování osobního rozvoje** je činnost přímo se vzděláváním související. Plánování rozvoje zaručuje individuální, cílené vzdělávání. Vzdělávání zase umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti zaměstnanců. **Hodnocení výkonu** je pak jedním z předpokladů, podkladů pro identifikaci dalších vzdělávacích potřeb zaměstnance. Vzdělávání pracovníkům pomáhá zlepšit svůj výkon. Možnost vyššího výdělku (**odměňování**) motivuje pracovníky organizace k dalšímu vzdělávání. Zapojení se do procesu vzdělávání může

zaměstnancům přinést vyšší výdělek. **Dobré podmínky a vztahy na pracovišti** iniciují zájem o setrvání v organizaci (zvyšují loajalitu a snižují fluktuaci zaměstnanců) a další zvyšování kvalifikace. Kvalifikovanější pracovník je pak participativnější a méně problémový.⁹⁸

Výše uvedené personální činnosti a jejich propojení s procesem vzdělávání v organizaci někteří autoři nazývají tzv. **job design**, což znamená, že personalista a referent vzdělávání navrhnou práci tak, aby byla v souladu s možnostmi pracovníka a potřebami organizace.

V současné době se job design zaměřuje na dvě oblasti: rozšiřování práce (co do jejího rozsahu, množství vykonávaných úkonů, úkolů apod.) a obohacování práce (ta se týká kvality práce, její hloubky). Právě v oblasti obohacování práce se otevírá prostor pro využití podnikového vzdělávání jako nástroje.⁹⁹

2.5. Přístupy k firemnímu vzdělávání

2.5.1. Strategický přístup k podnikovému vzdělávání

Plamínek a Fišer hovoří o tzv. strategickém rámci, který v sobě zahrnuje systém firemních myšlenek a z něhož vyplývají dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle, definice produktů, procesů, zdrojů, systém monitoringu a zpětných a dopředných vazeb a neposlední řadě i definice úloh a kompetencí jednotlivých lidí a myšlenky týkající se rozvoje lidských zdrojů. V souvislosti s tím hovoří o tzv. **strategickém kontinuu**. To v podstatě říká, že v reálném čase by měly být ve firmě formulovány minimálně dvě strategie: **jedna** definující konkurenční výhodu, ze které firma těží v současnosti, a **druhá**, na jejíž využití se firma intenzivně připravuje. Strategické kontinuum pak ukazuje, jak firma řídí své konkurenční výhody v čase a jak si vytváří trvalý náskok před konkurencí.¹⁰⁰

Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků.

⁹⁷Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 25.

⁹⁸ Srov.: *Tamtéž*

⁹⁹ Srov.: KOLMAN, L. *Rozvoj lidských možností* : kapitoly z psychologie pro manažery. 3.vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 1998, s. 23-24.

¹⁰⁰ Srov.: PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 76-84.

Vzdělávání a rozvoj by měly být integrální součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených týmů a jedinců zkoumali výkon z hlediska dohodnutých cílů a aby také zkoumali faktory ovlivňující výkon a odhalovali potřeby rozvoje a vzdělávání.

Výcvikové programy by měly vyplynout ze závěrů strategického plánování a analýzy vnějšího prostředí. Výcvik (zde i ve smyslu vzdělávání) a rozvoj nejsou izolovanými činnostmi, nezávislými na organizaci a jejích postupech, hodnotách atd. Musí být pevně integrovány do organizačního kontextu, který je soustředěn na zvyšování výkonnosti.¹⁰¹

2.5.2. Systematický přístup k firemnímu vzdělávání

V současné se stále více prosazuje systémový přístup, ve kterém se zohledňují různé široké souvislosti a problémy jsou vnímány spíše nelineárně. Na základě systémového přístupu můžeme svět okolo sebe vnímat v celé jeho složitosti.¹⁰²

Výstupy jednoho systému jsou v tomto pojetí vstupem do dalších, takže se jednotlivé systémy vzájemně ovlivňují a doplňují. Systémy mají své cíle, které určují jejich vnitřní strukturu a chování. Jsou projektovány způsobem, který umožní optimální plnění jejich účelové funkce.

Systematický přístup se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek.¹⁰³ Pro systematickost je nezbytná patřičná organizační struktura. Nositeli systematického přístupu jsou personalisté. Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury – oddělení rozvoje lidských zdrojů, které je ještě dále vnitřně členěno.¹⁰⁴

V podnikové praxi můžeme specifikovat na první pohled evidentní **výhody** (přínosy) systematického vzdělávání:¹⁰⁵

- podporuje řídicí, rozhodovací a komunikační procesy v podniku,
- pomáhá při hledání identity podniku a spolupůsobí při identifikaci pracovníků s podnikem,

¹⁰¹ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s.19.

¹⁰² Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 127.

¹⁰³ Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 17.

¹⁰⁴ Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 127.

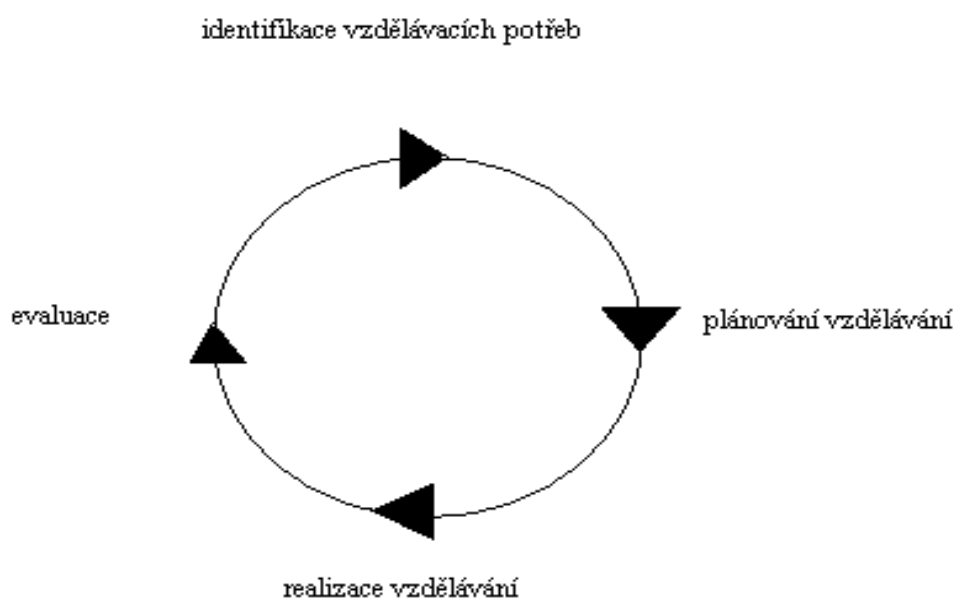
¹⁰⁵ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 84.

- umožňuje kvalifikované provádění procesu personálního plánování, personálního rozvoje a dalších personálních činností a to vzhledem k situaci, ve které se podnik nachází ve vnějším prostředí i vzhledem k vnitřním problémům,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku,
- ovlivňuje pracovní výkon, produktivitu práce a tím i kvalitu výrobku a služeb,
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly a tím i její potencionální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce,
- pomáhá zlepšovat individuální životní standard a trávení volného času pracovníků.

Ovšem na druhou stranu je také nutné vidět i některé **nevýhody** (možná nebezpečí) systematického přístupu ke vzdělávání:

- vzdělávání pracovníků může někdy přerůst v nástroj manipulace s pracovníky, případně může vést až k procesu "vymývání mozků",
- někdy může vzdělávání rozvíjet pouze jednu stránku pracovníka, například pouze odbornou a zapomínat na ty ostatní. Daná stránka může být upřednostňována z důvodu největší absence na úkor těch ostatních,
- vzdělávání pracovníků ve firmě může vést až ke konfliktním situacím. Některá školení jsou finančně nákladná, proto na ně firma nemůže vyslat všechny zaměstnance a konkurenční boj (který ovšem ve zdravé míře podporuje výkonnost pracovníků) se stává těžko řešitelným konfliktem. K podobným konfliktům může docházet i při vytváření tzv. "plánu náhrad", kdy na stejnou pozici jsou ve firmě vyškoleni 3–4 lidé a mezi těmito zaměstnanci může opět vznikat napětí.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 85.



obr.č. 3: Systematický přístup k firemnímu vzdělávání¹⁰⁷

Pro účely své diplomové práce jsem vzhledem k charakteru a nastavení podmínek ve firemním prostředí, které je předmětem zájmu této práce, zvolila právě systematický přístup k profesnímu vzdělávání.

¹⁰⁷ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 21.

3. Systém vzdělávání

3.1. Cyklus vzdělávání pracovníků

Cyklus vzdělávání pracovníků se týká především pracovníků, kteří prošli adaptačním procesem a nejsou na odchodu, tedy pracovníků, kteří tvoří těžiště společnosti.¹⁰⁸

V rámci systému podnikového vzdělávání se uskutečňují v zásadě dva typy aktivit:¹⁰⁹

- tréninkové (výcviky a školení),
- rozvojové (kurzy nebo programy).

Teorie podnikového vzdělávání tyto dva typy aktivit odlišuje, když hovoří o tréninku jako o vzdělávací aktivitě zaměřené na získání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon, tj. směřující vlastně k doplnění chybějících znalostí a dovedností, které by ovšem v konečném důsledku také měly vést ke změnám v pracovním chování a v návycích. Za rozvoj pracovníků lze v analogii k tomu považovat vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby (plánování a řízení kariéry), které jsou příspěvkem k seberealizaci pracovníků. Rozvoj pracovníků jako součást podnikového vzdělávání se týká obvykle jen vybraných skupin zaměstnanců mezi něž většinou patří:¹¹⁰

- současní manažeři,
- specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem,
- specifická skupina talentů, tj. pracovníků, kteří tvoří základnu, z níž budou vybráni budoucí vysocí manažeři anebo specialisté, pro ně jsou také obvykle zpracovávány plány nástupnictví v systému řízení kariéry – tzv. plány náhrad,
- tzv. klíčoví pracovníci, tj. pracovníci vysoce výkonní, pracující v profesích, které jsou pro firmu strategicky významné.

3.2. Fáze cyklu vzdělávání

Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze:¹¹¹

¹⁰⁸ Více o problematice vzdělávání během adaptace či outplacementu viz: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 133.

¹⁰⁹ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 96.

¹¹⁰ Srov.: *Tamtéž*, s. 96-97.

¹¹¹ Srov.: TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 99. a Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 135.

- identifikace mezery, potřeb a možností (tréninkových a rozvojových potřeb),
- design vzdělávací aktivity (plán vzdělávání, jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí),
- realizace vzdělávacích aktivit (respektive vzdělávacích akcí a rozvojových programů),
- zpětná vazba (hodnocení efektivity/účinnosti podnikového vzdělávání na všech úrovních).¹¹²

Nelze jednoznačně doporučit obecně platný postup při tvorbě systému vzdělávání v podniku, ale na výše uvedených fázích se s mírnými odchylkami shoduje většina autorů zabývajících se touto problematikou.¹¹³

Jak tedy vyplývá z předchozího textu, je **cyklus podnikového vzdělávání odvozen primárně z firemní strategie a strategie lidských zdrojů a je konkrétním naplněním vzdělávací politiky firmy**. Průběh (proces nebo cyklus) podnikového vzdělávání je dále odvozen od organizace vzdělávání, jejímž cílem je vytvořit pro podnikové vzdělávání odpovídající podmínky a zajistit pro ně patřičné zdroje (materiální, finanční, informační i "lidské"), v odpovídajícím množství i kvalitě a v patřičné souhře a návaznosti (harmonizovaně a koordinovaně). 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/úseky i firmu jako celek (viz také obr. č. 5) a případně činit dílčí nebo zásadní nápravná opatření.¹¹⁴

¹¹² Přičemž tyto fáze nefungují odděleně, ale již od první fáze musíme zvažovat tu poslední a tedy to, zda budeme mít nástroje, které danou naplněnou potřebu vyhodnotí.

¹¹³ Například Jaroslav Mužík ve své knize *Profesní vzdělávání dospělých* (Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 86) uvádí tyto fáze: zjišťování vzdělávacích potřeb; zpracování koncepce vzdělávání a vzdělávacích projektů; příprava lektorů; realizace a hodnocení účinnosti vzdělávání – jak lze vidět, obsahově a téměř i názvy se shodují s fázemi, které uvádí HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007.

¹¹⁴ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 100.

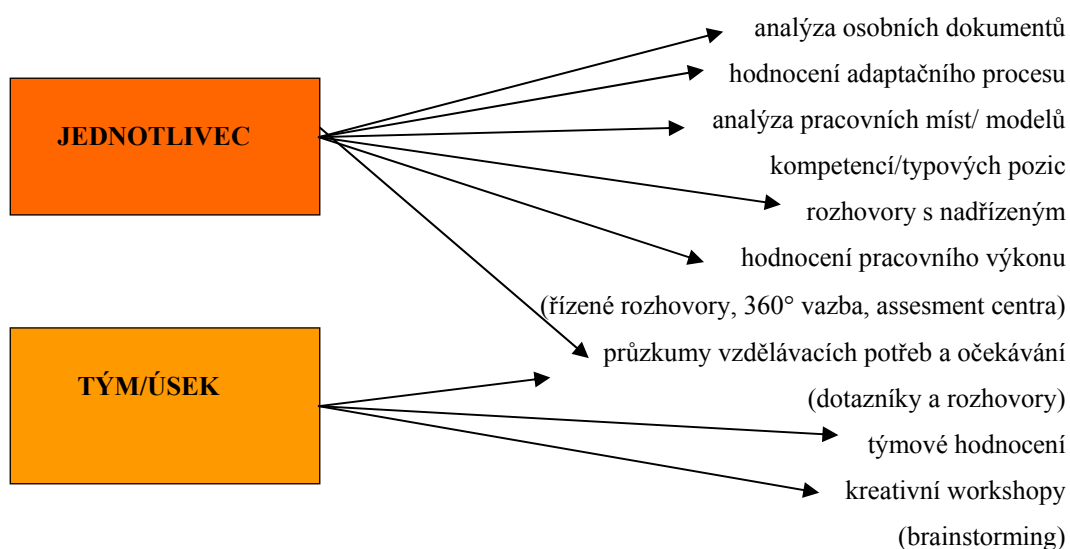
V dalších podkapitolách si jednotlivé fáze přiblížíme:

3.3. I) Identifikace mezery, potřeb a možností

Tato fáze vychází z procesu zjišťování (diagnózy) vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy – jednotlivec, tým (v některých firmách to mohou být jednotlivé funkční celky, úseky – takto je tato úroveň také chápána v konkrétním firemním prostředí, které je předmětem zájmu této diplomové práce) a firma (viz také obr. č. 5). Mezi nejčastější způsoby, metody zjišťování vzdělávacích potřeb patří například analýzy dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků apod. (více o metodách zjišťování vzdělávacích potřeb viz dále v textu). Často se používají kombinace více metod či jiná metoda pro každou úroveň analýzy.¹¹⁵

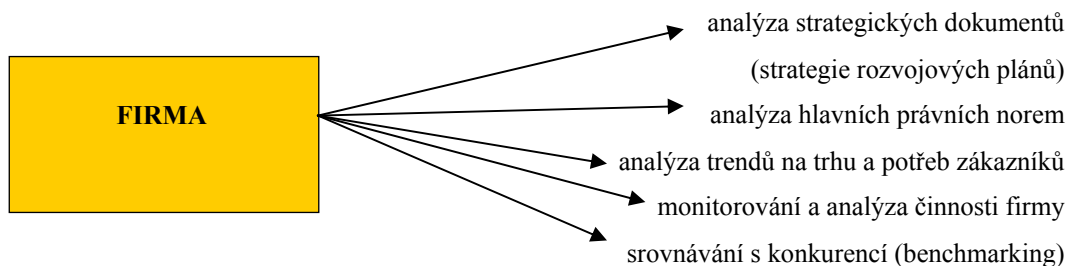
Metody zjišťování vzdělávacích potřeb jsou tyto:¹¹⁶

- analýzy hlavních informačních zdrojů (hlavní právní normy a dokumenty podniku, statistické údaje apod.),
- průzkumy vzdělávacích potřeb a požadavků (dotazníky),
- analýzy informací získaných od řídicích pracovníků i pracovníků samotných (řízený rozhovor),
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- monitorování výsledků pracovních porad, auditů hospodaření, akcí, public relations a dalších výsledků činnosti podniku.



¹¹⁵ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 100-101.

¹¹⁶ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 86.



Obr.č. 4: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb¹¹⁷

V zásadě je nutno zjištěné vzdělávací potřeby analyzovat vzhledem k vnějším i vnitřním podmínkám činnosti podniku a v neposlední řadě i k charakteru jednotlivých zaměstnanců.¹¹⁸

Z **vnějších podmínek** jsou v této souvislosti důležité informace o hospodářských trendech, společenských změnách v celosvětovém i regionálním měřítku, o rozvoji profesně kvalifikační struktury pracovních sil a další.¹¹⁹

Z **vnitřních podmínek** činnosti podniku je nutno respektovat celkovou hospodářskou situaci podniku, řízení a organizaci, podnikové klima, úroveň personálních činností a případné podnikatelské záměry či změny v oblastech činností firmy. Významné jsou též údaje o jednotlivých zaměstnancích, například požadavky pracovních míst a skutečná kvalifikace pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, požadavky manažerů, vyhodnocení kvalifikační struktury pracovníků, popisy pracovních míst apod.

Jedná se tedy o to, zda nám jde o individuální potřeby nebo o potřeby organizace (možnosti, mezery) – ideální je dostat je do souladu, aby námi zjištěné potřeby organizace korespondovaly s potřebami individuálními, ale i ty mohou být různé, avšak neměly by být v zásadním rozporu s těmi organizačními.¹²⁰

Identifikace těchto potřeb **vychází ze:**¹²¹

1. subjektu vzdělávání (účastník, jeho vlastní očekávání, potřeby),

¹¹⁷ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s.101.

¹¹⁸ Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 87.

¹¹⁹ Srov.: *Tamtéž*

¹²⁰ Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 135.

¹²¹ *Tamtéž*, s. 135.

2. požadavků vyplývajících z vykonávané funkce – nesoulad mezi požadavky a reálnými schopnostmi pracovníka,
3. budoucnosti – budoucí očekávání firmy – odvíjí se od vize a cílů, plánovaného profesního a kariérního růstu.

Analýza potřeb vzdělávání v klasickém pojetí spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků o výkonnosti jednotlivců, týmů, podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.¹²² Ráda bych dodala, že za dobu vývoje firemního vzdělávání je nyní brán ohled na subjektivní vnímání potřeb a možností vzdělávání samotnými zaměstnanci a jimi identifikované potřeby/mezery jsou upravovány v rámci možností firmy. Speciálně v prostředí IT je velmi těžko identifikovatelný "konečný" stav. Proto je i plánování (ať už kariérní nebo vzdělávání) zaměřené především na vlastní iniciativě a požadavcích samotných zaměstnanců. Mantinely v možnostech jejich vzdělávání zde tvoří potom strategie rozvoje firmy, její další směřování.

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.¹²³ Výsledkem identifikace vzdělávacích potřeb ale také může být zjištění tzv. "silných" stránek zaměstnanců, tedy oblastí, ve kterých jsou daní zaměstnanci dobří až výjimeční. Tyto identifikované oblasti a především potom jejich rozvíjen jsou pak pro společnost významné z hlediska její konkurenceschopnosti. Domnívám se, že právě v prostředí IT je identifikace těchto "potřeb" důležitá, jelikož se jedná o typ firmy postavené na "mozcích" svých zaměstnanců.

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je většinou zvýšení výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak i oddělení a celého podniku. Výkon je možno posoudit, je-li k dispozici určitá porovnávací úroveň – standard, tedy existují-li vzdělávací a výkonnostní standardy. Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v

¹²² Srov.: VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 69.

¹²³ Srov.: *Tamtéž*

průběhu procesu podnikového vzdělávání.¹²⁴ Proto je tak důležité mít určené cíle vzdělávacích akcí, celého vzdělávání, co je jeho cílem, smyslem, aby pak bylo zjištění s čím porovnávat.

Učení a rozvoj by měly odpovídat potřebám podniku. **Potřebu** můžeme pojímat buď jako existující problém (zmetkovitost, stížnosti zaměstnanců, zákazníků apod.) nebo jako novou situaci, do níž se organizace či oddělení dostává (nový informační systém, nové trhy, nové cíle). V nové situaci vždy vzniká potřeba učení.¹²⁵

Je také možné, že se při identifikaci potřeb často zjistí i jiné potřeby než ty, které jsou vzděláváním řešitelné. Samotné plánování vzdělávání ve firmě se musí zaměřit jen na ty, které vzděláváním řešitelné jsou, na ostatní je pouze možné poukázat a případně navrhnout možné řešení.¹²⁶

Při přípravě a realizaci vzdělávání ve firmě je také nutné se vyhnout "pasti" modelu deficitu. Vzdělávání by nemělo znamenat pouze odstraňování nedostatků. Mělo by být mnohem více. Mělo by se zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb učení a rozvojových potřeb. Zároveň by se však mělo vzdělávání zabývat jen těmi zjištěnými skutečnostmi, které jsou vzděláváním řešitelné. Není-li zjištěná informace řešitelná vzděláváním, může sloužit jako podnět pro jiné personální či manažerské činnosti, ale do procesu vzdělávání se nezahrnuje.¹²⁷ Jakým způsobem lze zjistit, zda je problém nebo není řešitelný vzděláváním navrhuji Belcourtová a Wright:¹²⁸

- nejprve je potřeba problém rozpoznat,
- poté je potřeba jej pojmenovat a popsat,
- určit jeho významnost, důležitost (ať už je vodítkem kritérium klíčivosti nebo zaměřenosti firmy do dané oblasti zjištěné potřeby nebo jiné),
- pokud je zjištěný problém důležitý, je třeba zjistit, zda daní pracovníci mají či nemají dostatečnou kvalifikaci, dovednosti, schopnosti,
- nemají-li, otevírá se prostor pro vzdělávání,

¹²⁴ Srov.: VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 70.

¹²⁵ Srov.: VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 71.

¹²⁶ Srov.: *Tamtéž*, s. 69.

¹²⁷ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 65-66.

¹²⁸ Srov.: BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 49.

- mají-li, může být některá z dovedností ještě více posílena také vzděláváním,
- ale častěji není tento zjištěný problém vzděláváním řešitelný, minimálně ne aktuálně, proto se přenesou do oblasti jiných organizačních činností.

Výsledky analýzy vzdělávacích potřeb lze tedy kromě vzdělávání samotného využít také v rámci procesu výběru pracovníků, rozvoje pracovníků, hodnocení pracovníků kariérového růstu a plánování postupu.¹²⁹

Proces zjišťování vzdělávacích potřeb je nejen první fází cyklu podnikového vzdělávání, lze ho považovat také za součást cyklu řízení pracovního výkonu. Zároveň je nutné nespolehat se na kompletní uzavření jednotlivého vzdělávacího cyklu, ale na základě monitoringu a průběžného vyhodnocování fází cyklu podnikového vzdělávání iniciovat případné změny ve struktuře vzdělávacích potřeb. Tyto úpravy bývají vyvolány nejen novými typy úkolů, změnami orientace a priorit firemních procesů, které nejčastěji souvisejí se situací na trhu, případně vznikají v důsledku úprav právních norem, ale také tehdy, dojde-li ke zjištění, že vzdělávací potřeba byla primárně identifikována špatně.¹³⁰

Zdroje informací pro analýzu vzdělávacích potřeb

Jak jsem se již zmínila, mezi nejčastější metody získávání vzdělávacích potřeb patří analýza hlavních informačních zdrojů (právní normy, dokumenty podniku, záznamy z porad, projekty EU, do kterých se firma zapojila, jiné dotační programy na vzdělávání a především pak strategie firmy apod.), dále pak průzkumy vzdělávacích potřeb a požadavků za využití techniky dotazníku anebo analýza informací získaných od řídicích pracovníků i pracovníků samotných za pomoci využití techniky rozhovoru nebo pravidelných hodnocení. Tyto způsoby identifikace vzdělávacích potřeb byly využity také při realizaci této fáze cyklu podnikového vzdělávání i v konkrétním firemním prostředí, kterému se věnuje tato diplomová práce. Proto se na tomto místě nyní zmíním o **výhodách a nevýhodách** těchto způsobů získávání informací.¹³¹

¹²⁹ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 67.

¹³⁰ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 101.

¹³¹ Srov.: BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 52-54. a také Srov.: BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa publishing, 2007, s. 23-24.

❖ Analýza dokumentů

Výhody

- může poskytnout neocenitelné informace o problémových situacích,
- informace mohou být shromážděny a minimem úsilí a bez přerušení práce, protože již ve firmě existují,
- může poskytnout cenné informace o postavení, úloze vzdělávání ve firmě.

Nevýhody

- přináší obecné informace,
- tento způsob je časově náročný,
- může zahltit průzkumníka velkým množstvím různorodého materiálu,
- anebo se naopak může stát, že se výzkumník nedostane k některým materiálům (především v případě, že se jedná o externího průzkumníka, anebo to firma prostě nepovažuje za důležité).

❖ Dotazník

Výhody

- může obsáhnout velké množství lidí v krátké době,
- je relativně levný,
- umožňuje vyjádřit se beze strachu nebo ostychu (často dotazníky bývají anonymní – ve firmě tomu tak nebylo),
- poskytuje údaje, které jsou snadno sumarizovatelné, kategorizovatelné, kvantifikovatelné a také statisticky zpracovatelné,
- je málo náročný z hlediska personálního a materiálního,
- standardizace dotazníkových otázek eliminuje či potlačuje různost možných přístupů, pochopení, výkladů otázek dotazníku.

Nevýhody

- konstrukce kvalitního dotazníku (bez prvků předpojatosti, ovlivňování, navozování "žádoucích" stanovisek) vyžaduje příslušnou odbornost,
- ani standardizace otázek nezaručuje shodné pochopení smyslu otázek všemi respondenty,
- nebezpečí zneužití osobních dat respondentů fixovaných na papíře či v počítači,
- dává málo prostoru pro možnost vyjádření neočekávaných myšlenek (pokud by takový dotazník chtěl tento prostor dát, musely by se do něj zakomponovat otevřené

otázky s volnou možností odpovědi, ale tím se zase komplikuje snadnost zpracování dotazníkem získaných dat).

❖ **Rozhovor**

Výhody

- odhaluje pocity, příčiny a možná řešení problémů, kterým zaměstnanec čelí (nebo která očekává),
- poskytuje zaměstnanci maximální příležitost, aby se vyjádřil,
- poskytuje možnost získat podrobné informace,
- zainteresovanost dotazovaného na určování priorit a na výsledcích rozhovoru.

Nevýhody

- dotazovaný může svá sdělení "filtrovat" – může tedy poskytovat jen takové informace, o nichž se domnívá, že je chce dotazující se slyšet, nikoli takové, které odpovídají reálné situaci, skutečným názorům a postojům,
- což klade vysoké nároky na dotazujícího se, který musí být řádně proškolen, aby svou předpojatost eliminoval a vhodnými otázkami se vyhnul také "žádoucím" odpovědím,
- je více personálně a finančně náročný,
- vyhodnocení a zpracovatelnost získaných dat je obtížnější.

❖ **Pravidelné hodnocení**

Pravidelné hodnocení ve firmě, která je předmětem zájmu této diplomové práce probíhá prostřednictvím rozhovoru ředitele úseku se zaměstnancem, proto se řídí výhodami a nevýhodami rozhovoru. Pro výzkumníka, který do záznamů hodnocení nahlíží se pak řídí výhodami a nevýhodami analýzy dokumentu.

Vzhledem k výše uvedeným výhodám a nevýhodám postupů identifikace vzdělávacích potřeb je vždy nutné využívat kombinace těchto způsobů, abychom mohli získat hodnotné informace.

Silná místa analýzy vzdělávacích potřeb¹³²

Při dobře provedené analýze lze do značných podrobností odhadnout rozsah potřeb organizace či instituce v oblasti dalšího vzdělávání. Lze vymezit i cílové skupiny, jichž se potřeba vzdělávání týká. Lze také navrhnout zcela konkrétně obsah a formy dalšího vzdělávání. Na základě znalosti celé problematiky je možné doporučit optimální

realizační organizaci. Hypoteticky by také bylo možné odhadnout efektivitu vynaloženého času na vzdělávání.

Slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb¹³³

Slabým místem analýzy vzdělávacích potřeb v podnicích bývá často jistá neochota zejména top managementu uznat potřeby vzdělávání této skupiny, pokud u ní byla tato potřeba zjištěna. V podnicích často panuje také obecná neochota k dalšímu vzdělávání vyplývající především z nedobrych zkušeností v tomto směru. Příčinou může být určitý konzervatismus a neochota přijímat něco nového nebo prvek nedůvěry k mimopodnikovým vzdělávacím zařízením, případně nezkušenost nebo malá zkušenost analytických pracovníků může vést k nesprávným či povrchním závěrům a doporučením. Jestliže není také k dispozici dostatek podkladů, není možné odhadnout skutečné vzdělávací potřeby organizace.

Hloubka vzorku

Na tomto místě se krátce zmíním o tom, koho zahrnout do fáze identifikace potřeb. Zkoumání toho, jak pracovníci sami hodnotí svůj výkon, nemusí vést k vytvoření objektivního obrazu o nedostacích či silných stránkách výkonu. Na názor by měli být tázáni také manažeři. Dotazování by měli být rovněž ti, kteří jsou v častém kontaktu s příslušnými pracovníky, jako jsou zákazníci nebo zaměstnanci z jiných oddělení. Jen kombinace těchto různých pohledů vede k získání hodnotných informací. Osoba, jež je zodpovědná za vytvoření systému vzdělávání ve firmě, by měla využít co nejvíce kombinací k získání užitečných dat.¹³⁴

Interpretace identifikace analýzy vzdělávacích potřeb

Důležitým krokem pro samotný cyklus vzdělávání je pečlivé provedení interpretace zjištění z analýzy vzdělávacích potřeb.

Hlavním krokem je určení **cíle**.

¹³² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 65.

¹³³ *Tamtéž*

¹³⁴ Srov.: BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 56.

Hovoříme-li o cyklu/systému vzdělávání ve firmě, je třeba si uvědomit, že při hodnocení se zaměřujeme na jednotlivé vzdělávací aktivity v rámci tohoto systému a také na systém jako takový. Ten pak hodnotíme ze všech úrovní a také z hlediska cílů, které byly pro tento systém i dílčí aktivity nastaveny.

Cíle systému vzdělávání ve firmě

Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, eventuálně dovednosti či návyky, by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů.¹³⁵

Vzdělávací cíle by se měly řídit určitými pravidly, především pravidlem SMART. Měly by tedy být specifické, měřitelné, aktivizující a termínované. Měly by:¹³⁶

- být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám,
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jaké čase je lze vyhodnocovat,
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům, jasné vodítko, kam má vzdělávání směřovat.

Cíle formálních vzdělávacích a školicích programů jsou rozmanité. Zahrnují:¹³⁷

- nabývání vědomostí – může se jednat o nabývání zcela specifických vědomostí nebo vědomostí všeobecných,
- zvládnutí určitých technik – s nabýváním znalostí (vědomostí) má velmi úzký vztah také ovládnutí určitých technik, například, jakým způsobem se dělá statistická analýza, jak se zpracovává plán apod.,
- rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování – tato oblast výchovy a vzdělávání je méně strukturovaná a výsledky jsou méně zřetelné,

¹³⁵ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007, s. 17.

¹³⁶ Srov.: BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007, s. 17.

¹³⁷ Srov.: PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996, s. 54.

- rozvoj latentních schopností jedince – zde se jedná o vzdělávací programy zaměřené na rozvoj vybraných zcela individuálních schopností jedince,
- změna postojů, posilování angažovanosti – sem zapadají kurzy, které jsou například zaměřeny na rozvoj sounáležitosti, kurzy, které se zabývají ”rozšiřováním obzorů” i z jiných přesto souvisejících oblastí.

Cíle systému vzdělávání

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilosti ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace, kompetence), ale především rozvoj znalostí, dovedností a návyků. Důležitým cílem je také dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a ovšem také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny, ať už má podobu změny postupné či transformační. Jedná se však o vzájemné propojení:¹³⁸

- ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a případně rozvinul dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování (”chtít se učit”),
- schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů (prostřednictvím nových znalostí a dovedností), které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny, ať už se týká organizačního uspořádání, nových produktů, nových způsobů práce s lidmi, využívání nových technologií aj. (”umět se učit”),
- možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech (”moci se učit” a naučené používat).

Přičemž pro všechny body musí být ve firmě vytvořeny podmínky. Jedině v součinnosti všech složek dohromady dochází k propojení subjektivních a objektivních podmínek dosahování vysokého pracovního výkonu.

V této souvislosti je nutné připomenout důležitost motivace k učení a k uplatňování naučeného v praxi. Jsme-li motivováni k učení a máme i požadované schopnosti (předpoklady ”učit se a naučit se”), je systém podnikového vzdělávání prostředkem ke změně našeho pracovního chování. Respektive, změny ve struktuře znalostí a dovedností vedou za výše uvedených předpokladů (souhra subjektivních

podmínek) ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech, jak práci děláme a jak o ní přemýšlíme.¹³⁹ Na tomto základě je možné hovořit o několika možných **strategiích podnikového vzdělávání**, jeho cílech:¹⁴⁰

- jednak by podle ní měli jít manažeři příkladem a sami být ochotni se vzdělávat a také se vzdělávat – tedy nejen proklamativně, ale fakticky se do procesu podnikového vzdělávání zapojit,
- anebo má podle ní management vytvořit tzv. "nátlakovou strategii" nebo přesvědčovací kampaně buď ve smyslu tvrdé strategie "uč se nebo budeš nahrazen" či "ukaž, co umíš, my to změříme a dle tvých výsledků tě zhodnotíme a odměníme" anebo ve smyslu měkčích postupů typu "společně to zvládneme" či "od dobrého k nejlepšímu",
- osobně bych přidala další možnou strategii, kdy se vzdělávání reálně stane interní součástí strategického rozvoje firmy a bude tak její přirozenou součástí jako jiné aktivity v podniku probíhající.

V prvním přístupu bude "kampaň" firmy pro účast na vzdělávacích akcích vycházet více z mocenské pozice – zaměstnanci budou ke vzdělávání více či méně nuceni a efekt takového vzdělávání bude pravděpodobně spíše krátkodobý (vše se po čase vrátí "do starých kolejí"), případně přinese užitek spíše jednotlivcům než firmě. **Ve druhém případě** budou zaměstnanci také přesvědčováni nikoli nuceni. **Ve třetím případě** sami zaměstnanci přicházejí se svými potřebami k dalšímu vzdělávání, jsou vedle managementu jedním z iniciátorů svého vzdělávání. Tato myšlenka je ideálním stavem, kterému se ovšem každá firma podle toho, nakolik zapojí vzdělávání do své rozvojové strategie, může více či méně přiblížit.¹⁴¹

Výhodou stanovení si cílů vzdělávání nepochybně je zjednodušení fáze plánování, výběr obsahu a metod vzdělávání a také je následně mnohem snazší hodnocení podnikového vzdělávání.

Profil absolventa

Kromě určení toho, koho se bude systém vzdělávání týkat, je také důležité určit, jaký "produkt" má být výsledkem. Proto je potřeba stanovit, tzv. profil absolventa. Tento

¹³⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 92.

¹³⁹ Srov.: *Tamtéž*.

¹⁴⁰ Srov.: *Tamtéž*, s. 94.

¹⁴¹ Srov.: *Tamtéž*, s. 95.

termín se využívá především pro dílčí vzdělávací akce, ale myslím, že je uplatnitelný i v celkové koncepci systému vzdělávání. Lze rozlišit dva druhy tohoto profilu:¹⁴²

- **široký a mělký** – takový absolvent disponuje kvalifikací pro široký okruh problémů, není příliš specializován. Tento typ profilu dává absolventovi značnou flexibilitu uplatnění a je náročnější na všeobecnou vzdělanostní úroveň,
- **hluboký a úzký** – absolvent disponuje výrazně specializovaným vzděláním v rámci jednoho oboru.

Jak později uvidíme v praktické části této diplomové práce, ve firemní praxi je pak možné uplatnit oba profily absolventů podle typu školení, kterého se účastní. Jen krátce naznačím, že v odborných školeních se bude jednat především o hluboký a úzký profil, zatímco v profesně orientovaných soft skills školeních, vnitrofiremních zásadách či adaptačních školeních apod. by se mělo jednat o profil široký a mělký z důvodů častého zařazování pracovníků i do jiných oblastí, než je jeho základní odbornost.

3.4. II) Design/Plánování vzdělávací aktivity

Na identifikaci vzdělávacích potřeb, interpretaci získaných dat a určení cílů vzdělávání navazuje etapa plánování a přípravy realizace vzdělávacích akcí, respektive plánování podnikového vzdělávání. Obvykle jsou na jejím počátku stanoveny (vyjednány) priority procesu podnikového vzdělávání, které souvisejí s celkovou firemní strategií a se strategií a politikou vzdělávání, z nichž vyplývá zejména:¹⁴³

- jaké vzdělávací potřeby budou saturovány přednostně (typy znalostí a dovedností, které jsou pro firmu v dané etapě jejího rozvoje klíčové, vyplývají z její celkové orientace a ze strategického záměru),
- jak vybrané skupiny zaměstnanců budou vzdělávány přednostně,
- jaký typ vzdělávání bude použit,
- v jakém rozsahu a jakými způsoby (formami a metodami) bude podnikové vzdělávání realizováno,
- jaké bude jeho personální, materiální a finanční zajištění.

¹⁴²Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 77-78.

¹⁴³Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Grada Publishing, 2004, s. 101-102.

”Takto vytvořená koncepce podnikového vzdělávání je podkladem pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci.”¹⁴⁴

Koncepce vzdělávání by měla určitě zahrnovat tyto **tři základní složky**.¹⁴⁵

A. interní podnikové vzdělávání

K základním formám interního vzdělávání patří základní školení všech pracovníků v podniku, které má v praxi velmi různou podobu. Cíl bývá společný – poskytnout novým pracovníkům základní informace o firmě, seznámit se základními zákony a předpisy apod.

Mezi další typy interního školení patří odborná školení ”člověkem zevnitř”, kdy tento předává své znalosti a zkušenosti vytríbené v daném firemním prostředí.

Nezbytnou součástí interního podnikového vzdělávání je školení managementu a perspektivních pracovníků připravujících se na řídicí funkce. Cílem je formovat a zlepšovat řídicí schopnosti na všech úrovních řízení podniku.

Jednoznačnou **výhodou** interního vzdělávání v podniku je to, že může reagovat více na konkrétní potřeby podniku (lektoři jsou totiž zaměstnanci podniku). Bývá také levnější, než jsou nabídky tržně orientovaných vzdělávacích firem.

Nevýhodou jsou určité bariéry ve výukovém procesu, které mohou vyplývat z úrovně nadřízenosti nebo podřízenosti mezi lektory a účastníky vzdělávání nebo jen mezi účastníky samotnými.

B. vzdělávání na pracovním místě

Vychází z interního vzdělávání v podniku. Navazuje zejména na tu část podnikového vzdělávání probíhajícího v učebnách. Didakticky bychom mohli říci, že představuje další formu učení nazývanou učení integrované s pracovním procesem. V praxi představuje velmi moderní trend profesního vzdělávání zaměřený zejména na aplikaci teoretických vědomostí, formování profesních dovedností a na upevňování pracovních návyků. Ve vzdělávání na pracovištích jsou používány opět různé metody (viz kapitola Metody a formy firemního vzdělávání).

Vzdělávání na pracovním místě je realizováno pro všechny kategorie pracovníků v podnicích. V mnohých případech je takové vzdělávání ”zrcadlem” úrovně a

¹⁴⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Grada Publishing, 2004, s. 102.

¹⁴⁵ Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 91-94.

efektivnosti výuky v interních formách vzdělávání v podniku. Praktické metody používané v této oblasti totiž mohou vést k odhalení určitých nedostatků teoreticko-praktické výuky v interních vzdělávacích akcích.

C. externí podnikové vzdělávání

Externí vzdělávání spočívající ve vysílání pracovníků do kurzů vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích zařízení jiných podniků tvoří důležitou součást vzdělávacích koncepcí. Efektivita těchto akcí vzhledem k potřebám podniku záleží často především na jejich výběru.

Výhoda externího vzdělávání spočívá v tom, že externí lektori mají zpravidla širší přehled o jiných podnicích či odvětvích. To by obecně mělo rozšiřovat a zlepšovat možnosti posouzení problémů a jejich řešení, což by mělo platit také pro setkání s mimopodnikovými účastníky na externích seminářích. Externí vzdělávání může vést k zajímavým zkušenostem, které se pak dají přenést na vlastní situaci v podniku. Odstup od vlastního okolí, který nutně vzniká na externích seminářích, se může ukázat jako užitečný, když půjde o odhad vlastního postavení.

Nevýhodou je potřebný krok k převodu externě získaných poznatků do vlastního funkčního okolí a pracoviště, což je obecně těžší než u seminářů s interními lektory.

Z praktického hlediska má **koncepce vzdělávání najít odpovědi** na tyto otázky:¹⁴⁶

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu má sloužit?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu (s jakými náklady)?

¹⁴⁶ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 90.

Cíle organizace a plánování

Vzdělávací a rozvojové činnosti vycházejí z cílů organizace. Při zkoumání cílů a plánů je důležité vymezit:¹⁴⁷

- vztah strategických a taktických cílů organizace a strategie vzdělávání v organizaci,
- uvažované změny (kontinuální i diskontinuální) v organizaci,
- styl řízení, organizační kulturu organizace,
- míru souladu záměrů vlastníků a top managementu,
- případné další problémy vyplývající z tripartity, kolektivní smlouvy apod.,
- očekávání spjatá se vzdělávací akcí na straně zadavatele, realizátora a frekventantů,
- nové náměty a podněty, které by mohly efektivnosti vzdělávací akce prospět.

3.5. III) Realizace vzdělávací aktivity

Vzdělávání pracovníků je nedílnou součástí personálních činností podniku, některé podniky mají ve své organizační struktuře samostatná oddělení vzdělávání pracovníků, případně samostatná vzdělávací zařízení.

Realizace systému vzdělávání musí probíhat v součinnosti s ostatními odbornými útvary podniku jako například s výrobním, ekonomickým, obchodním, marketingovým a dalšími.

Důležitou otázkou je hledání vztahu mezi existujícími vzdělávacími potřebami na straně jedné a existujícími finančními, materiálními, popřípadě personálními zdroji podniku.

Další otevřenou otázkou zůstává problém návratnosti finančních prostředků investovaných do podnikového vzdělávání. V zásadě lze realizaci vzdělávacích akcí v podniku vidět jako **proces probíhající ve třech fázích**:¹⁴⁸



¹⁴⁷ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. Vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007, s. 18.

¹⁴⁸ Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 107.
Obrázek: tamtéž, s. 108.

Pomůcky
Účastníci
Organizace



Výstupy
Zvýšená (prohloubená, rozšířená) kvalifikace
Změny postojů, pracovní motivace
Nová kvalita pracovního jednání

Pro úspěšnou realizaci vzdělávání ve firmě, ať už se jedná o jednotlivé vzdělávací akce nebo systém vzdělávání jako takový, je velmi důležité vytvořit časový a místní plán v písemné podobě (a dodržet jej). Takový plán může mít několik různých podob. Nejčastěji se používají **tabulky**. Taková tabulka nám zajistí dobrý přehled o tom, co je třeba z organizačních činností ještě udělat, případně, na koho se obrátit, jestliže vznikne nějaký problém.

Jinou možností sestavení plánu, je vytvoření tzv. **algoritmu** organizačního zabezpečení vzdělávání. Jeho výhodou je, že umožňuje zachytit provázanosti jednotlivých činností, případně upozorňuje na vznik několika variant v průběhu přípravy vzdělávání, nevýhodou je menší přehlednost, pokud jde o odpovědnost a termíny splnění jednotlivých úkolů. Algoritmus je tedy schematický postup pro řešení určité skupiny úkolů zachycující jednotlivé přesně definované kroky vedoucí ke splnění těchto úkolů.¹⁴⁹

3.6. IV) Zpětná vazba

Měření efektivity profesního vzdělávání v podniku je velký problém. Proto a také vzhledem k výstupům praktické části této diplomové práce se budu této fázi systému vzdělávání věnovat podrobněji. Zatímco vstupy hodnocení lze v převážné míře kvantifikovat, tak hodnotu výstupů lze pouze odhadovat nebo zjišťovat nepřímo. V obecném přehledu je možné znázornit vlivy působící na efektivitu profesního vzdělávání dospělých. Faktory působícími na efektivitu profesního vzdělávání je kvalita:¹⁵⁰

¹⁴⁹Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 135. Bartoňková ještě k textu dodává, že tabulku je vhodné používat především tehdy, když na organizaci vzdělávací akce pracuje větší počet lidí a je třeba naprosto přesně rozdělit úkoly, kompetence a odpovědnost. Algoritmu se pak využívá tehdy, když na vzdělávací akci pracuje jeden organizátor a je zde tedy jasná zodpovědnost za jednotlivé činnosti.

¹⁵⁰Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 112.

- určení vzdělávacích cílů,
- výběru a diagnózy účastníků,
- použitých forem, metod a pomůcek,
- vyhodnocení průběhu a ověřování výsledků vzdělávacího projektu.

Východiskem je kvalitní projekt a určení cílů vzdělávacích akcí v oblasti znalostí, dovedností návyků, rozvoje osobnosti, procesů a činností. Z hlediska podniku je důležitý výběr lidí do určitých studijních skupin pro jednotlivé vzdělávací akce, děje se tak prostřednictvím **diagnostiky**, jejíž funkcí je:¹⁵¹

- poznat odborné schopnosti a dovednosti pracovníků,
- motivovat je k procesu vyučování a učení,
- urychlovat adaptaci na studium,
- regulovat vzdělávací proces podle potřeb podniku i jeho pracovníků.

Kontrola výsledků vzdělávání je především zaměřena na plnění stanovených vzdělávacích cílů.¹⁵²

Důvody pro hodnocení vzdělávání pracovníků:¹⁵³

- změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie (prostřednictvím hodnocení se také mimo jiné zaměstnanci dozví, o co společnosti jako celku vlastně jde;
- sladování zájmů všech zúčastněných (každá funkční strategie má definovány strategické cíle a postup, jak se k nim dostat. Hodnocení zaměstnanců, je tím, co může pomoci při motivaci k dosahování podnikové strategie);
- zvýšení výkonnosti.

Kontrola výukového procesu je nejčastěji prováděna:¹⁵⁴

- na počátku a v průběhu výuky (vstupní ověřování, průběžné ověřování úrovně znalostí a dovedností, například testy) – jinak také **formativní zpětná vazba**,

¹⁵¹ Srov.: Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 113.

¹⁵² Srov.: *Tamtéž*

¹⁵³ Srov.: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 15-16.

¹⁵⁴ Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999, s. 114. a také Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 135.

- v závěru výuky (závěrečné písemné či ústní zkoušky – jinak také **sumativní zpětná vazba**).

Výše uvedené typy hodnocení jsou rozděleny na základě toho, **kdy** hodnotící proces probíhá.

Jiným kritériem pro typologii hodnocení efektivity podnikového vzdělávání může být to, **jaká osoba, z jakého prostředí** se podílí na hodnocení.¹⁵⁵

- interní hodnocení – prováděné hodnotiteli "z vnitřních zdrojů" a zaměřující se na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností,
- externí hodnocení – prováděné také externími hodnotiteli a zaměřující se kromě výše uvedených charakteristik (úrovni hodnocení) i na změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a na přínos, který měla vzdělávací akce pro firmu,
- komplexní hodnocení – hodnocení všestranné nejen díky složení hodnotícího týmu, ale také a především v pojetí a zaměření hodnocení (komplexně pojatá efektivita podnikového vzdělávání).

Hodnocení neprobíhá jen na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, ale realizuje se i hodnocení organizace, realizace, prostředí, lektorů, studujících, studijních materiálů, evaluace instituce, evaluace celého vzdělávacího programu. Hodnotíme.¹⁵⁶

- kontext, tj. souvislosti, za kterých se vzdělávání uskutečňuje,
- výstupy, tzn. co se změnilo v důsledku školení – znají účastníci něco nového, naučili se novým dovednostem atd.,
- administrativa – můžeme ji chápat jako "membránu", která obaluje celé podnikové vzdělávání,
- vstupy, prvky, které navrhují přednášející a tvůrci kurzů – jsou součástí oficiálního plánu vzdělávání,
- proces výuky, tj. zkušenost, kterou účastník prochází v průběhu kurzu.

Hodnocení efektivity podnikového vzdělávání není jednorázovou aktivitou, ale souborem návazných činností (procesem), který se – jak již bylo opakovaně uvedeno –

¹⁵⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 106.

¹⁵⁶ Srov.: BARTONKOVÁ, H. *Firmení vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 136.

neomezuje výhradně na závěr cyklu podnikového vzdělávání. Z tohoto hlediska můžeme hovořit o fázích a typech hodnocení podnikového vzdělávání.¹⁵⁷

Fáze vlastního procesu

probíhají obvykle v následujícím sledu kroků, vymezených základními činnostmi:¹⁵⁸

- plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení,
- příprava – stanovení kritérií a standardů hodnocení,
- vytváření nástrojů pro sběr dat (viz dále Kirkpatrickův model hodnocení)
- sběr dat,
- analýza získaných údajů,
- příprava a zpracování závěrečné zprávy,
- provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému.

Efektivita (účinnost) procesu podnikového vzdělávání je ovlivňována řadou **faktorů**.

K těm nejdůležitějším patří zejména:¹⁵⁹

- klíčové postavy systému podnikového vzdělávání, jejich vliv na systém z hlediska, podle nichž posuzují efektivitu celého procesu vzdělávání (objektivita vs. subjektivita hodnotitelů, jejich způsobilost k hodnocení a práce s prioritami, respektive kritérií hodnocení),
- proces identifikace vzdělávacích potřeb a výběru priorit potřeb vzdělávání, včetně hodnocení efektivitu výběru priorit,
- úroveň zpracování koncepce a plánů vzdělávání (vztah vzdělávacích potřeb a formulovaných vzdělávacích cílů),
- kvalita zpracování vzdělávacího projektu (jeho návaznost na koncepci vzdělávání, respektive až na strategické potřeby firmy),
- výběr typu vzdělávání a v návaznosti na to
- výběr forem a metod vzdělávání (tak, aby mohlo dojít k všestrannému rozvoji osobnosti pracovníků,
- výběr a diagnóza účastníků vzdělávání,

¹⁵⁷ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 105.

¹⁵⁸ *Tamtéž*.

¹⁵⁹ *Tamtéž*, s. 106.

- kvalita provedení vzdělávací akce (poměřovaná cílem) a zohlednění vlivu vnějších podmínek,
- kvalita, respektive připravenost (odborná, včetně didaktické i osobní způsobilost) vzdělavatelů (lektorů, mentorů, konzultantů, koučů, facilitátorů...),
- kvalita vyhodnocení v počátku, průběhu a způsob ověřování výsledků,
- monitoring (průběžné sledování) a uskutečnění změny v systému.

S efektivitou podnikového vzdělávání a jejím měřením je propojeno také zvažování používaných nástrojů a metod hodnocení, respektive technik sběru dat, sloužících k hodnocení efektivity podnikového vzdělávání. Jejich uplatnění je odvozeno z účelu hodnocení a úrovně, na níž probíhá. Dále uvedené úrovně hodnocení jsou seřazeny tak, že každá další **úroveň** v sobě zahrnuje úroveň "nižšího řádu" (jedná se o upravený Kirkpatrickův model).¹⁶⁰

- **úroveň reakce** – vyjadřující spokojenost účastníka s programem a lektorem, případně také spokojenost lektora s účastníky nebo i vyhodnocení nejlepších účastníků (mezi nimi navzájem),
- **úroveň učení** – hodnocení rozsahu předaných informací, respektive nově získaných znalostí,
- **úroveň chování** – hodnocení nových nebo zlepšených (rozvinutých) stávajících dovedností, poměřované změnou pracovního chování účastníka po návratu na pracoviště,
- **úroveň výsledků** – efekty pro vysílající organizaci (dosahování strategických cílů firmy, lepší využívání technických prostředků a technologií, zlepšení komunikace uvnitř firmy i vztahů s dodavateli a se zákazníky, lepší pracovní výsledky jednotlivců anebo týmů... a tím zvýšení efektivity a produktivity firmy a případné zlepšení její konkurenceschopnosti); jsou to již poměrně obtížně přímo měřitelné, respektive jen stěží lze odlišit efekt vzdělávací akce od ostatních vlivů,
- Tureckiová přidává ještě pátou úroveň – **úroveň hodnotovou** – jedná se o vliv na rozvoj firemních cílů a vliv na "život" širšího vnějšího prostředí (lokálního společenství, *community*). Ale zde je, stejně jako na předchozí úrovni, velmi těžké

¹⁶⁰ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 107. A také Srov.: KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Evaluating Training Programs : The four levels*. 3rd edition. San Francisco : Beret Koehler Publisher, 2006, s. 21-70. a také Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 138-141.

rozlišit přímé dopady vzdělávání a dopady jiných aktivit, které ve firmě probíhají – vedení lidí, plánování, organizování apod.

Jak jsem již zmínila, uplatnění technik sběru dat je odvozeno z účelu hodnocení a úrovně na níž probíhá. K nejčastěji používaným metodám a technikám sběru dat patří dotazníky, rozhovory, pozorování v průběhu vzdělávací akce, testy, osobní záznamy o účastnících, portfolio prací účastníka (pořízených v průběhu vzdělávací akce i v jejím závěru), expertní hodnocení (supervize), statistické záznamy výkonů, zpětná vazba skupiny (tréninkové, pracovní...) nebo sebehodnocení.¹⁶¹

Měření **reakce** školeného nebo měření spokojenosti představuje nejčastější hodnotící metodu. Používá se nejčastěji, protože se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Účastníci vzdělávací akce obvykle vyplňují dotazník na konci programu a žádají o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, s prostředím, kde se kurz organizoval, s metodami atd. Přínosem této metody je, že získané odpovědi po dokončení programu dávají školitelům okamžitou zpětnou vazbu a umožňují jim provádět rychlé úpravy dalšího připravovaného kurzu, eventuálně ještě toho probíhajícího, je-li toto hodnocení prováděno jako součást formativní evaluace. Nevýhodou tohoto dotazníku je, že je velmi subjektivní, bezprostřední (chybí dostup a zhodnocení reálných přínosů), je také využíván velmi často jako jediný způsob hodnocení dané akce, proto nelze skutečné efekty odvodit.¹⁶²

Další faktor, který může být měřen, je množství získaných znalostí – úroveň **učení**. Jedná se o druhý nejsnadnější druh hodnocení. Učení se týká všech kognitivních, postojových a dovednostních složek. Nejlepší způsob, jak měřit učení, je provést na začátku a po skončení programu test, Jakkoliv zlepšení ve výsledcích závěrečného testu je možné pokládat za důsledek kurzu nebo programu.¹⁶³

Ačkoli mezi nejčastější druhy hodnocení, jak jsme viděli v předchozích odstavcích, patří úroveň reakcí a učení – to, co firmu jako organizaci, která z velké části

¹⁶¹ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 107.

¹⁶² Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 138-139.

vzdělávání financuje, zajímá především je, jak jsou účastníci schopni převést nabyté znalost či dovednosti do praxe, do své profese a zlepšení svého výkonu v ní. Hodnocení **chování** je tedy zaměřeno na to, jak jsou nově naučené znalosti a dovednosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Tento druh hodnocení by měl probíhat až za určitou dobu po kurzu, s jistým časovým odstupem. Vyškolené osoby by totiž měly mít čas k tomu, aby nově naučené zažily a aby měly možnost tyto dovednosti demonstrovat. Časový odstup pro hodnocení chování se pohybuje od několika týdnů až po dva roky (v případě manažerských dovedností). V takových případech by hodnocení výkonu mělo tyto změny zdůraznit. V rámci této úrovně můžeme použít **velké množství metod a technik** – buď samostatně nebo v kombinaci (od dotazníku, přes 360° zpětnou vazbu až po např. metodu kritických incidentů).

Nejobtížnějším krokem v procesu hodnocení podnikového vzdělávání je měření jejího vlivu na podnikové ukazatele – **úroveň výsledků**. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků apod. Ve většině případů je cílem stanovit náklady programu a určit čisté přínosy. Shromažďovat tyto údaje zabere více času, ale skutečný účinek vzdělávacího programu na změny se hodnotí nejobtížněji. Výsledky změněného chování manažerů a nová organizační kultura navíc nejsou po léta viditelné. Faktory, jako jsou například úrokové míry a chování konkurence, mohou mít během této doby vliv na výsledky hospodaření a pak už je těžko určitelné, jak také vzdělávání k těmto celkovým výsledkům přispělo.¹⁶⁴

Validita a reliabilita

U každého hodnocení samozřejmě musí být splněna kritéria validity a reliability.

Validita¹⁶⁵ – zjednodušeně lze říci, že je-li hodnocení validní, měří skutečně, to co jsme chtěli a měli měřit/sledovat. **Reliabilita**¹⁶⁶ – opět velmi zjednodušeně reliabilita znamená, zda naše hodnocení je spolehlivé, tedy, zda je možné při opakovaném měření dosáhnout stejných výsledků. Zejména se při hodnocení jedná o spolehlivost užité

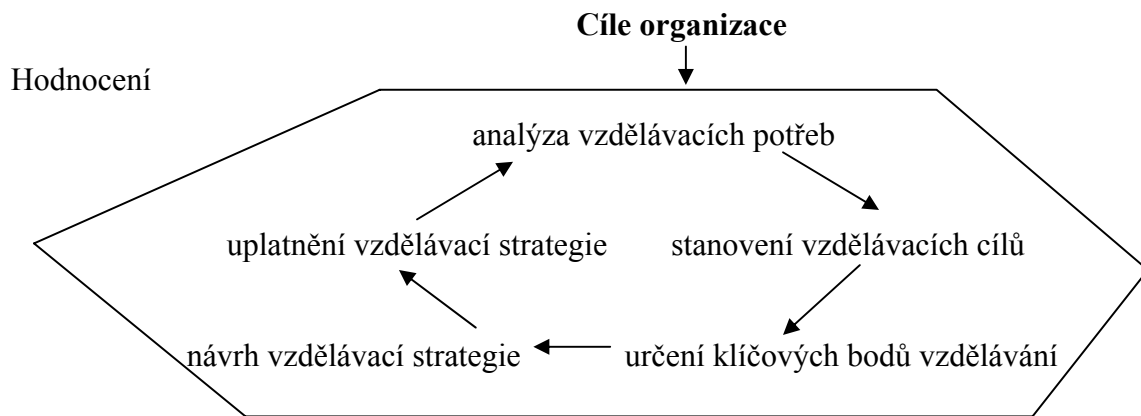
¹⁶³ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 139.

¹⁶⁴ Srov.: *Tamtéž*, s. 141.

¹⁶⁵ Srov.: BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2000, s. 39.

metody. Je však třeba brát v úvahu, že spolehlivost metody může být ovlivněna například podmínkami, ve kterých hodnocení probíhá, subjektivními chybami hodnotitele apod.

Komplexní přístup ke vzdělávání



obr. č. 5: Komplexní přístup ke vzdělávání¹⁶⁷

¹⁶⁶ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s.143. a také Srov.: BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2000, s. 39.

¹⁶⁷ obrázek je převzat z knihy: BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007, s. 18.

4. Specifika vzdělávání IT a technických pracovníků

Dnešní společnost se bez počítačů neobejde. Máme je všude, na pracovištích, v domácnostech, v autech, ve fotoaparátech apod. Neobejdeme se tedy ani bez odborníků, tzv. IT specialistů, kteří vytvářejí "mozky" těchto přístrojů. Vytvářejí software, který s námi komunikuje tak, abychom byli i my, běžní uživatelé, schopni s těmito zařízeními pracovat.

Mnozí z nich si svoji nepostradatelnost uvědomují a umí z ní vytěžit maximum. Ať už se jedná o výši platu, jež v oblasti IT patří stále k nejvyšším, nebo o společenskou prestiž povolání. Naštěstí už je doba, kdy stačilo alespoň trochu počítači rozumět, umět srovnat dráty v hardware či znát některý z programovacích jazyků a přesto dělat specialistu IT, byť dotyčný/á měl/a vystudovanou pouze střední školu, pryč. I v tomto oboru za posledních patnáct let došlo ke změnám a větší profesionalizaci. Nejenže se IT dělí na různé profese (programátor, analytik apod.), ale i vzdělanostní nároky se zvyšují (formální i co se týče dalšího vzdělávání, zejména certifikace).¹⁶⁸

Pro mnoho lidí ovšem IT pracovníci zůstávají podivíny, kteří "jen" sedí u počítače, občas něco naťukají do klávesnice a berou za to velké peníze, a když od nich něco potřebujete jsou arogantní a dělají si z vás legraci. Mluví na vás cizím jazykem a vůbec nemají snahu vysvětlit vám, kde se stal problém, protože byste tomu podle nich stejně nerozuměli.¹⁶⁹

A co když je takových "tvorů" plná firma? Co když tito podivíni tvoří jádro celé společnosti? Na jejich obranu lze říci, že se na druhou stranu jedná o zaměstnance v podstatě nenáročné na pracovní prostředí. Stačí stůl, židle a jednoduché vybavení. Jediné, na čem jim záleží je jejich počítač a především jeho software. To je jejich pracovní místo. Pro společnost, která IT specialisty zaměstnává činí také investice do správného software a hardware vybavení zaměstnanců velké výdaje. Některé firmy, ke kterým patří také společnost TESCO SW a. s., mají jako hlavní pracovní náplň tvorbu těchto software. Ty se vytvářejí speciálním způsobem, ve speciálních počítačových jazycích, v pro běžné uživatele nesmyslných jedničkách, nulách, křížcích, nejrůznějších zkratkách apod. Ale právě ve znalosti těchto jazyků, zkratek apod. tkví velké tajemství IT. IT je jeden z nejdynamičtějších oborů, mnoho poznatků má tzv. "poločas rozpadu"

¹⁶⁸Srov.: SOTONA, J. Haló, aťáci? Nefunguje mi to...*Magazín Dnes*, 2009, č. 13, s. 20.

dva roky, rok i méně. Chce-li se firmy v konkurenci mnoha jiných společností s podobnou náplní práce udržet na špici, je nutné, aby se její zaměstnanci neustále zdokonalovali. Školením v IT oblastech se zabývá mnoho vzdělávacích společností. Ovšem i ty už nyní potřebují zvyšovat svoji kvalifikaci, respektive důvěryhodnost a kvalitu poskytovaných školení. Potřebují být certifikovanými pracovišti, aby se firmám vyplatilo do často finančně nákladných školení investovat. Většinou se každá vzdělávací společnost zaměřuje na určitou jednu nebo několik málo oblastí, ve kterých potom IT pracovníky proškoluje.¹⁷⁰

IT školení jsou často finančně nákladná. Proto mnoho IT společností řeší vzdělávání svých zaměstnanců tak, že vytipuje zaměstnance, kteří jsou na drahá školení vysláni a potom předávají tyto nově nabyté poznatky a zkušenosti ostatním zaměstnancům v rámci interního školení. Dalším důvodem pro interní školení může být vysoká specializace a špičková odbornost v některé oblasti. Mnozí IT pracovníci se však ve svém oboru zdokonalují pomocí samostudia (často také proto, že daná oblast může být tak specifická, že školení ani žádná vzdělávací společnost nenabízí). IT školení jsou především zaměřena na odborné znalosti a dovednosti. Vyplývá to již z úzkého zaměření daného oboru. IT pracovníci jsou také velmi technicky zaměřeni, proto je velmi těžké vybudovat v nich důvěru ke školením typu soft skills nebo povinným školením interních směrnic, strategií apod., která s jejich profesní orientací přímo nesouvisejí.

IT pracovníci patří do kategorie tzv. technických pracovníků. Výše zmíněná specifika by se dala shrnout takto:¹⁷¹

- jedná se o práci svého druhu **výzkumnou** – odborné úkoly vždycky zahrnují provádění určitého výzkumu sloužícího k vyvození vědeckých závěrů nebo řešení technických problémů, takže se často nedaří podřizovat odbornou činnost nějakým normám a kontrolovat ji z hlediska úspěšnosti – (vývojáři),
- tato práce vyžaduje **spoluúčast jednotlivců** – technický odborník se především věnuje technickým činnostem jako jednotlivec a teprve ve druhé řadě spolupracuje s ostatními, nebo závisí na výsledcích jejich práce. Převáží-li tyto sekundární

¹⁶⁹ Srov.: SOTONA, J. Haló, ajťáci? Nefunguje mi to... *Magazín Dnes*, 2009, č. 13, s. 18-25.

¹⁷⁰ Srov.: JIRÁSKO, T. Školení a certifikace. *Business World*, 2008, č. 11, s. 35.

¹⁷¹ Srov.: PROKOPENKO, J.; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996, s. 479.

podmínky, jak tomu v malých skupinách bývá, naráží management při prosazování koordinace na značné problémy – (všechny pozice),

- je to práce **nerutinní a neopakovatelná** – odborná práce se často nemusí nutně řídit nějakými modely nebo cykly, ani se vždy nemusí skládat z určitých konkrétních zodpovědností. Odborná práce je často sérií úkolů, z nichž každý má určitý počátek a konec; v mnoha případech se každá z nich liší jednotlivými kroky i dosaženými výsledky. Takováto činnost by se dala definovat a vymezit technickou náročností plněných úkolů. Zmíněná situace činí manažerské činnosti ve sféře plánování, zjišťování výkonnosti i sledování a kontroly postupů realizace projektů mimořádně složitými – (vývojáři, analytici, programátoři).

Mezi **charakteristické rysy technických pracovníků** často patří:¹⁷²

- považovat svou práci za intelektuální výzvu a jsou hrdi na oblast, kterou si vybrali,
- budou při hledání ideálního místa považovat za klíčové faktory složitosti úkolů, služební postup a plat,
- názor, že odborný stupeň jejich přínosu není docenován ani zaměstnavatelem ani veřejností,
- cítit neukojitelnou potřebu dalšího administrativního i technického personálu a kvantitativně i kvalitativně lepšího zařízení i vybavení (v případě IT se jedná především o "nadupaný" počítač)
- jsou loajálnější vůči své profesi než vůči zaměstnavateli, a proto i přístupnější nabídkám – "head hunters" z jiných firem (tato charakteristika je pro další vzdělávání a rozvoj IT specialistů důležitá, jelikož fluktuace v IT oborech je stále jednou z nejvyšších),
- mít obrovskou potřebu mít pravdu a proto být nadměrně citliví na kritiku.

Z toho, co jsem se v této kapitole snažila naznačit, vyplývá, že chceme-li ve společnosti, která je z velké části založená právě na práci IT specialistů, vytvořit systém vzdělávání (což samozřejmě předpokládá určité postupy, pravidelná školení v různých oblastech, propojení vzdělávání na různých úsecích společnosti apod.), musíme do určité míry respektovat ty, kteří se budou vzdělávání účastnit. V systému vzdělávání se

¹⁷² Srov.: PROKOPENKO, J.; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996, s. 480.

musí zohlednit specifika IT pracovníků, ale také je třeba sladit požadavky vedení, pravidel, strategií, směrnic a potřeby ostatních zaměstnanců. Výsledkem pak musí být pro všechny strany přijatelný kompromis.

4.1. Sebevzdělávání

Jak jsem již zmínila dříve, mnozí pracovníci IT se ve svém oboru dále vzdělávají formou sebevzdělávání. Obor IT je velmi dynamický, rychle se rozvíjející. Proto si myslím, že zajímavým a funkčním prvkem by v této oblasti mohlo být zaměření se právě na sebevzdělávání. Jak později v praktické části uvidíme, toto sebevzdělávání je již nedílnou součástí vzdělávání ve firmě, která je předmětem této diplomové práce. V této kapitole se na proces sebevzdělávání zaměřím. Shrnu jaká jsou specifika takového vzdělávání a pokusím se naznačit, jak by mohlo takové efektivní sebevzdělávání vypadat.

Sebevzdělávání (více o této problematice také v podkapitole **1.3. Formy a metody vzdělávání dospělých**) je proces, ke kterému dochází, když jednotlivci (někdy i skupiny) vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Tato myšlenka nabývá na popularitě, protože tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních, technologických a jiných změn.¹⁷³

Organizace, které podporují sebevzdělávání, by měly investovat jak do lidských zdrojů, tak do techniky, měly by podporovat tyto myšlenky činem a slovem a pokládat vše, co se děje ve firmě, za příležitost k učení. Jen tehdy budou vytvořeny podmínky pro sebevzdělávání, které povedou k maximálnímu zvyšování tvořivosti a angažovanosti ve firmě.¹⁷⁴

Ačkoli zaměstnavatelé tento trend stále více podporují a usilují o rozvoj lidských zdrojů, o zdokonalování schopností a dovedností pomocí sebevzdělávání, potřebují zaměstnanci mít k dispozici nějaký pevný rámec:¹⁷⁵

- vedoucí pracovník provede zhodnocení specifických dovedností, které bude pravděpodobně založené na analýze potřeb;

¹⁷³ BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 77.

¹⁷⁴ Srov.: *Tamtéž*

¹⁷⁵ *Tamtéž*, s. 77-78.

- podřízený provede hodnocení svého vedoucího podle definovaných charakteristik;
- obě strany se sejdou, provedou analýzu hodnocení a vypracují příslušné cíle;
- potom společně sestaví seznam dovedností a požadovaného chování;
- nakonec je provedeno porovnání profilu dovedností s pracovními požadavky a cíli.

Aby tento proces mohl být úspěšný, je potřeba neustálého dialogu a důvěry mezi různými úrovněmi managementu. Také na zaměstnance samotného klade proces sebevzdělávání velké nároky. Zaměstnancem iniciovaný rozvoj kariéry s sebou totiž nese zodpovědnost za dosažení vytýčených cílů. Sebevzdělávání proto musí být pečlivě naplánováno, monitorováno a podporováno, jinak se může stát, že se slovo sebevzdělávání stane synonymem pro nezájem organizace o rozvoj svých zaměstnanců.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Srov.: BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o, 1998, s. 78.

ČÁST PRAKTICKÁ

5. O společnosti a firemním prostředí¹⁷⁷

Aby bylo možné navrhnout možnosti rozvoje či inovace stávajícího systému vzdělávání, je třeba lépe pochopit, o jakou společnost se jedná. V následující kapitole společnost TESCO SW a. s. proto popíšu, její sídlo, vizi, cíle, vedení, organizační strukturu, firemní kulturu, zaměření. Pokusím se výše vyjmenované vztáhnout ke vzdělávání probíhajícímu ve společnosti. Za důležité pro tvorbu návrhů systému vzdělávání považuji také zmínku o dotačních projektech, do kterých se společnost během svého působení na trhu práce zapojila. Všechny tyto faktory velmi úzce se vzděláváním ve společnosti souvisejí.

5.1. Základní informace

Vznik a sídlo společnosti: Společnost TESCO SW a. s.(dále jen společnost) vznikla roku 2001 jako akciová společnost. Hlavní sídlo, ředitelství, výrobní základna a obchodní středisko je v Olomouci – Hodolanech, Jeremenkova 1142/42, 77200.

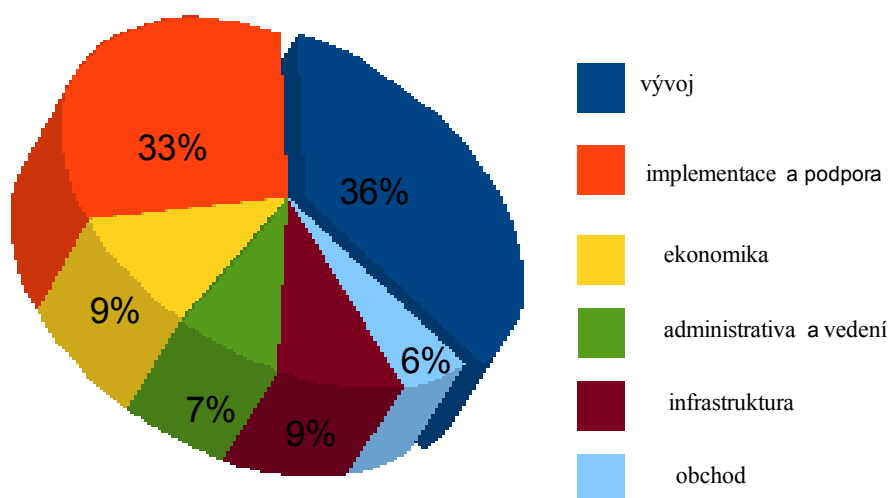
Generální ředitel a předseda představenstva: RNDr. Josef Tesařík.

Předmět podnikání¹⁷⁸: poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, zpracování dat, poradenské služby, správa počítačových sítí, činnosti podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, velkoobchod, specializovaný maloobchod, pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí, pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě.

Společnost TESCO SW a. s. v současné době zaměstnává 140 pracovníků v hlavním pracovním poměru. Spolupracuje také se studenty partnerských vysokých škol.

¹⁷⁷ Informace platná ke dni 8.2.2010 z interních materiálů a z materiálů dostupných na internetu [online]. [cit.2010-02-08]. Dostupné z: < <http://www.tescosw.cz> >.

Profesní složení zaměstnanců společnosti je následující¹⁷⁹:



5.2. Vize a cíle společnosti:

Společnost sleduje **vizi dlouhodobě udržitelného rozvoje** s vyváženým portfoliem dodávek SW produktů, implementačních, vývojových a konzultačních služeb s následnou podporou a systémovou integrací pro olomoucký region, celou Českou republiku a Evropskou unii.

Hlavním cílem společnosti je **poskytování specializovaných IT řešení**, především v oblastech monitorování strukturálních fondů, správy majetku, systémové integrace a ekonomických informačních systémů.

V oblasti **monitorování strukturálních fondů** se společnost zaměřuje na vývoj a dodávku software a komplexních služeb pro instituce státní správy. V této oblasti poskytuje poradenství, dodávku software produktů, implementaci produktů, systémovou integraci a také podporu uživatelů.

V oblasti **správy majetku a řízení údržby** společnost prostřednictvím vývoje software zajišťuje správu nemovitostí včetně jejich provozu. Významnou součástí tohoto tzv. facility managementu je také ochrana zdraví, bezpečnost osob a věcí, řízení kvality služeb, zajištění revizních aktivit apod. V této oblasti společnost zákaznickým společenstvem poskytuje poradenství, vývoj a dodávku software produktů, implementaci produktů, systémovou integraci, podporu uživatelů a také tvorbu dat.

¹⁷⁸ Informace pocházejí z výpisu z obchodního rejstříku [online]. [cit.2010-02-08]. Dostupné z WWW: <http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=25892533&jazyk=cz&xml=1>.

¹⁷⁹ Údaje ke dni 1.7.2009 [online]. [cit. 2010-02-08]. Dostupné z WWW: <http://www.tescosw.cz/cz-1/o-spolecnosti-1/organizacni-struktura-1/art_2175/organizacni-struktura.aspx>.

V oblasti **systémové integrace** se společnost snaží zákaznickým firmám nabídnout efektivní využití informačních zdrojů, jejich vazbu na pracovní postupy, vývoj a zavádění aplikací, stejně jako zajištění bezporuchového provozu technické infrastruktury, zálohování a obnovy dat a jejich zabezpečení proti zneužití nebo zničení. V této oblasti poskytuje poradenství, outsourcing, správu informačních systémů a také vývoj a dodávku software produktů.

V oblasti **provozně-ekonomických informačních systémů**, tzv. ERP systémů, které usnadňují především tok informací v zákaznických společnostech společnost TESCO SW a. s. nabízí poradenství, software produkty, systémovou integraci a také podporu uživatelů.

Společnost je také připravena vytvořit **informační systém tzv. na míru** zákaznické společnosti. Dalším z jejích hlavních cílů je totiž individuální přístup k zákazníkovi. Společnost také usiluje o dlouhodobou spolupráci se strategickými mezinárodními partnery, domácími IT firmami působícími v různých segmentech trhu a předními vzdělávacími a vědeckými pracovišti olomouckého regionu v oblasti vývoje, výzkumu a přípravy lidského kapitálu.

V oblasti **péče o lidský potenciál** firmy (více viz kapitola Popis současného systému vzdělávání ve společnosti) společnost klade důraz na certifikaci a odborné znalosti svých zaměstnanců, prostřednictvím systematického vzdělávání. Péče o know-how společnosti je také zajišťována členstvím v mezinárodní asociaci IFMA (International Facility Managemet) či České společnosti pro údržbu.

5.3. Prostředí společnosti

5.3.1. Organizační struktura

Společnost TESCO SW a. s. má štíhlou organizační strukturu, jež se vyznačuje tím, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým managementem existuje mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených.¹⁸⁰ Tato organizační struktura má však ve společnosti svá specifika s ohledem na častou práci v týmu, vznikající ad hoc týmy podle aktuálního projektu, na kterém zaměstnanci pracují. Specifikum této organizační struktury spočívá také v převážně neformální kultuře, která je ve firmě nastavena.

¹⁸⁰Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996, s. 92.

Základem je pro společnost funkcionální struktura, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.¹⁸¹ Opět ale firma tuto strukturu přizpůsobuje svým potřebám, jelikož některé úseky jsou funkčně propojené nebo příbuzné. Vznikající projektové týmy bývají složené ze zaměstnanců různých úseků apod. Schéma organizační struktury společnosti viz přílohy.

5.3.2. Organizační struktura a vzdělávání

Dovednosti a zkušenosti jsou ve společnosti s funkcionální organizační strukturou orientovány specificky. Soustředování řady odborníků z jedné oblasti umožňuje delegování velmi úzce určených úkolů. Vzdělávání se zaměřuje především na oblast odborného vzdělávání. Vzdělávání těchto odborníků je zaměřeno úzce a specializovaně. Společná odbornost lidí z jednoho úseku vytváří podmínky pro spolupráci v rámci tohoto úseku či oddělení. Obecně o funkcionální struktuře platí, že jsou v ní špatné podmínky pro inovaci. Společnost TESCO SW a. s. svým předmětem zájmu, který se orientuje na informační a komunikační technologie, kde inovace a rozvoj vyžaduje spolupráci různých odborníků tento nedostatek funkcionální struktury smazávána vytvářením již výše zmíněných projektových týmů.

5.3.3. Organizační kultura

Organizační kultura je založena spíše na neformálních vztazích. Jedná se o kulturu přátelských experimentů, a proto se v personální strategii společnosti věnuje velký prostor rozvoji zaměstnanců, Knowledge Managementu, managementu talentů. Hodnocení je zaměřeno na identifikaci talentů, týmovou práci apod.¹⁸²

5.3.4. Organizační kultura a vzdělávání

Stěžejní metodou seminářů a tréninkových procesů je permanentní komunikace. Od mise se přechází k debatě o strategických a operativních cílech pro řízení specifických procesů alokovaných do jednotlivých územních oblastí firemního působení. Prohlášení o firemních hodnotách se chápe jako jeho energetizující výzva ve změnách stávající firemní praxe, rolí, chování a jednání, stejně jako ke změnám v systému hodnocení a

¹⁸¹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd Olomouc : Rubico, 1996, s. 92.

¹⁸² Srov.: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, s.17.

oceňování výkonu zaměstnanců. Vtažení do procesu implementace změn firemní kultury by proto měl být jedním ze základních výsledků výchovy a tréninků.¹⁸³

Prostředí IT společností obecně je dynamické, proměnlivé. Proto musejí být relevantní informace dostupné všude tam, kde jsou přijímána operativní rozhodnutí, tedy i na nejnižších úrovních (například pomocí intranetu).

Všichni manažeři v tomto prostředí změn by měli více zodpovídat i za zapojování podřízených do rozhodování a přebírání zodpovědnosti. Jsou také spoluvůdci plánů, implementují je a podle své potřeby je spolu s podřízenými a s postupy mění. Manažeři zodpovídají i za to, jak jejich útvar ovlivňuje chod ostatních složek podniku. Tito manažeři také vyhledávají informace z nových zdrojů, hledají alternativní implementace a ve změně prostředí hledají nové příležitosti.¹⁸⁴ Manažeři by také měli být systematicky proškoleni tak, aby dokázali využít potenciál svých zaměstnanců, aby byli schopni efektivně delegovat pravomoci apod.

5.4. Projekty z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Od 1.9.2005–31.12. 2006 byl ve společnosti realizován projekt EU – **Podpora konkurenceschopnosti prostřednictvím zvýšení adaptability zaměstnanců**.¹⁸⁵

Projekt umožnil zaměstnancům společnosti TESCO SW a.s. zvýšit si odbornou kvalifikaci, příp. získat certifikaci, jak v oblasti informačních technologií, tak v oblasti obchodně-manažerské a jazykové. Do projektu se zapojili všichni zaměstnanci a vytvořila se v jeho rámci další čtyři nová pracovní místa.

Klíčové aktivity projektu:

- zvýšit odbornost v know-how,
- získání mezinárodních certifikátů ECDL,
- prohloubení jazykových schopností,
- mezinárodní certifikace v marketingu,
- prohloubení znalostí MS Project,
- profesně orientovaný program – soft skills,

¹⁸³ Srov.: STÝBLO, J. *Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 23-24.

¹⁸⁴ Srov.: VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a. s. 2007, s. 71.

¹⁸⁵ Informace pocházejí z interních materiálů společnosti, týkajících se tohoto projektu.

- outdoorová týmová práce,
- vytvoření 4 nových pracovních míst.

Jednotlivé vzdělávací akce byly zabezpečovány firmami, dodavateli z Olomouce a blízkého okolí, což mělo přispět vzájemné podpoře společností v regionu.

Zapojením do tohoto EU projektu bylo možno proškolit zaměstnance v oblastech momentálně nutných a v rozsahu, jež není v rámci běžného systému vzdělávání možný. Proto jsou dotační projekty vítanou podporou systému vzdělávání.

V roce 2010 se společnost zapojila do dalšího dotačního programu EU, bylo jí schváleno poskytnutí dotace v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v globálním grantu – Další profesní vzdělávání zaměstnanců podnikatelských subjektů v oblast průmyslu – EDUCA (přesně pak v oblasti podpory 4.1.1 – Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti). Projekt nese název **”Komplexní systém vzdělávání zaměstnanců TESCO SW a. s. (dále jen ”Komsys”)**¹⁸⁶, jež byl oficiálně schválen k financování z prostředků ESF (evropských sociálních fondů) a ze státního rozpočtu ČR. Projekt ”Komsys” je zaměřen na realizaci dalšího specifického vzdělávání zaměstnanců TESCO SW a. s. a zvýšení tak udržitelnosti zaměstnání. Současně je projekt zaměřen na přechod od klasického modelu vzdělávání a školení zaměstnanců pro jednotlivce či skupinu s minimální motivací na moderní systém vzdělávání se v duchu ”učící se organizace”. Zaměstnanci takovéto organizace jsou motivováni rozvojem svých vlastních kompetencí, zvyšováním vlastní kvalifikace a dobrovolně z vlastní iniciativy se podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností. Efektem má být zdokonalování vlastní práce zaměstnance a zlepšování celkových výsledků společnosti.

Zapojením se do tohoto projektu bude zaměstnancům společnosti umožněno vzdělávat se méně tradičními způsoby a vznikne také nový systém vzdělávání tyto nové způsoby vzdělávání podporující a na nich postavený.

¹⁸⁶ Informace byly čerpány z oficiálních webových stránek společnosti [online]. [cit.2010-02-08]. Dostupné z WWW: < http://www.tescosw.cz/cz-1/aktualne/2010/art_4331/novinky-2010.aspx>.

6. Současný systém vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s.¹⁸⁷

Pochopení současného systému vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. je pro návrh rozvoje či inovací tohoto systému vzdělávání klíčové. Podobu současného systému vzdělávání ve společnosti proto přiblížím v následující kapitole.

6.1. Cíl procesu vzdělávání

Cílem procesu vzdělávání je zajištění požadované úrovně znalostí zaměstnanců firmy potřebné pro plnění jejich pracovních úkolů.

6.2. Inicializace požadavků na vzdělávání

Inicializaci požadavků na vzdělávání provádí referent vzdělávání – vyzve jednotlivé vedoucí oddělení nebo ředitele úseku k sestavení plánu vzdělávání na další rok. Toto plánování probíhá v rámci každoročního hodnocení zaměstnanců úseku. Inicializace požadavků probíhá rovněž formou mimořádných požadavků na vzdělávání. Inicializace požadavků na vzdělávání vychází z aktuálních potřeb společnosti. Vychází z konkrétních projektů, na kterých úsek, firma pracuje. Vychází také z budoucích projektů, do kterých se firma hodlá během následného období (v průběhu kalendářního roku) zapojit. Inicializace požadavků vzdělávání je určena především cíli a vizemi společnosti pro dané období. Zapojí-li se firma během plánovacího období do některého z dotačních projektů EU či státních dotačních projektů, inicializace vzdělávacích požadavků je přizpůsobena charakteru daného projektu.

6.3. Plánování vzdělávání

Vzdělávání se začíná plánovat v měsíci lednu. Aktualizace probíhá následně po ročním hodnocení pracovníků. Roční plán vzdělávání včetně předpokládané výše nákladů sestavují za jednotlivá oddělení jejich vedoucí po společné dohodě s hodnoceným zaměstnancem. Úsekový plán následně zkompletuje referent vzdělávání a předá jej ke schválení řediteli úseku. Při plánování se vychází z ročního hodnocení zaměstnanců, při kterém se hodnotí splnění úkolů naplánovaných na uplynulé období, účast a efektivita absolvovaných školení, současné znalosti a dovednosti zaměstnance. Při tomto hodnocení dochází k naplánování úkolů na příští období, plánuje se též oblast zlepšení

¹⁸⁷ Informace pro tuto kapitolu byly čerpány z interních materiálů společnosti, především Srov.: Směrnice vzdělávání QS0507 verze 2 s platností od 1.9.2009. Dále pak informace vycházejí z mých vlastních

znalostí a k tomu potřebná školení. Při plánování se také vychází z nabídek dodavatelů vzdělávání s ohledem na aktuální i dlouhodobější potřeby firmy. Celofiremní plán dle jednotlivých oblastí následně sestavuje referent vzdělávání.

Formy a oblasti vzdělávání

Vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím interních a externích, individuálních a skupinových vzdělávacích akcí v oblasti odborné, osobnostní, projektové, obchodní, zákonné a jazykové. Odborné vzdělávání vzhledem k charakteru a specializaci zaměstnanců firmy tvoří největší část celkového vzdělávacího procesu. Jazyková školení jsou realizována v podobě zaměstnaneckých výhod (benefitů) anebo jako součást procesu sebevzdělávání z vlastní iniciativy zaměstnanců společnosti. Jazykové vzdělávání neprobíhá paušálně. Při vzdělávání je preferována přímá forma výuky vzhledem k její nejvyšší efektivitě (možnosti přímého kontaktu s lektorem, okamžitá zpětná vazba).

Výběr dodavatele

Externí vzdělávací akce jsou (zejména v oblasti odborného vzdělávání) realizovány vzdělávacími subjekty, se kterými firma uzavřela partnerskou smlouvu nebo s nimi alespoň dlouhodobě spolupracuje. Tyto mohou být případně doplněny o další, dle aktuálních vzdělávacích potřeb firmy.

6.4. Realizace

Mimo plánované vzdělávací akce lze realizovat i mimořádně vzdělávací akce (neplánované). Neplánované vzdělávací akce se realizují v případě aktuální potřeby vyvolané mimořádnou zakázkou, na které zaměstnanci firmy pracují. Všechny (plánované i neplánované) vzdělávací akce schvaluje před objednáním ředitel úseku nebo vedoucí oddělení (= průběžná aktualizace plánu vzdělávání) a to s ohledem na aktuální vzdělávací potřeby firmy a momentální pracovní vytížení předpokládaných účastníků vzhledem k zajištění bezproblémového chodu oddělení. Realizaci vzdělávací akce v ceně nad 5 000 Kč na osobu nebo akce, předpokládající několikadenní nepřítomnost většího počtu zaměstnanců, schvaluje ředitel úseku a generální ředitel.

zjištění během rozhovorů s vedením firmy, jejími zaměstnanci ale také z dotazníkového šetření během identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti a ze studia interních dokumentů společnosti.

Realizaci (objednávku) vzdělávací akce zajišťuje po schválení vždy referent vzdělávání.

Zákonná školení (BOZP, PO, vyhl. 50/78 Sb.) příp. další (např. normy ISO, NBU) zajišťuje referent vzdělávání na základě výzvy příslušného referenta. Tato školení jsou realizována periodicky kvalifikovanými lektory s osvědčením pro danou oblast.

Po ukončení externí vzdělávací akce odevzdá účastník referentovi vzdělávání: kopii osvědčení o absolvování (pokud bylo vystaveno), vyhodnocení vzdělávací akce, u certifikací účastník odevzdá kopii oficiálního certifikátu a literaturu získanou v rámci vzdělávací akce k evidenci do firemní knihovny.

Po ukončení interní vzdělávací akce (meziúsekové vzdělávání, školení nové funkcionality, porady zaměstnanců úseku či školení s větším počtem účastníků) odevzdá účastník referentovi vzdělávání hodnocení vzdělávací akce, zápis z porady. Na těchto interních školeních se vedou prezenční listiny.

Veškerá komunikace týkající se realizace vzdělávací akce (objednávky, požadavky, změny, informace pro účastníky, hodnocení vzdělávací akce aj.) probíhá formou elektronické pošty, schvalování požadavků probíhá na základě popisu požadavku (v rámci ročního hodnocení či mimořádné žádosti).

6.5. Hodnocení

Hodnocení je důležitou složkou systému vzdělávání ve firmě a je jedním z hlavních požadavků vedení v oblasti vzdělávání.

Hodnocení externí vzdělávací akce

Hodnocení externí vzdělávací akce provádí účastník po jejím ukončení. Cílem je zvýšení kvality vzdělávání prostřednictvím získání zpětné vazby, která směřuje k nápravě případných zjištěných nedostatků. Hodnocení probíhá formou vyplnění hodnotícího formuláře.

Hodnocení interní vzdělávací akce

V případě jedná-li se o meziúsekové interní školení, či školení nové funkcionality, či školení s větším počtem účastníků hodnocení provádí účastník po ukončení vzdělávací akce vyplněním hodnotícího formuláře. Cílem je zvýšení kvality vzdělávání

prostřednictvím získání zpětné vazby, která směřuje k nápravě případných zjištěných nedostatků.

Hodnocení dodavatele vzdělávání

Hodnocení dodavatele vzdělávání provádí referent vzdělávání ve spolupráci s účastníkem vzdělávací akce. Cílem je zvýšení kvality vzdělávání prostřednictvím získání zpětné vazby od účastníka vzdělávací akce. Výstupem je vyhodnocení efektivity realizovaného školení u konkrétního dodavatele a vyhodnocení případné možnosti další spolupráce.

Hodnocení účinnosti vzdělávání a úrovně znalostí

Tento typ hodnocení provádí vedoucí organizačního útvaru (úseku) v rámci ročního hodnocení pracovníka. Cílem je posouzení dopadů (účinků) vzdělávání projevující se např. změnou chování účastníka (ve smyslu zlepšení interpersonálních vztahů a týmové spolupráce) podle zaměření konkrétní vzdělávací akce, nárůstem vědomostí a získáním nových či prohloubením stávajících dovedností, včetně jejich uplatnění v profesní praxi, zvýšením pracovního výkonosti jednotlivce a potažmo celého úseku či projektového týmu apod. Dále posouzení požadované úrovně znalostí pracovníka.

Hodnocení efektivity vzdělávání

Toto hodnocení provádí ekonom ve spolupráci s referentem vzdělávání a personálním manažerem v termínu dle požadavků vedení firmy. Cílem je především posouzení návratnosti investic do vzdělávání.

6.6. Další zabezpečení vzdělávání

Rozpočet na vzdělávání

Návrh rozpočtu na vzdělávání je součástí personální politiky společnosti pro další rok, návrh schvaluje představenstvo. Návrh rozpočtu by měl reflektovat výši předpokládaných nákladů na vzdělávání vyplývající z ročního celofiremního plánu vzdělávání.

Veškeré účetní doklady týkající se plateb za vzdělávací akci či nákup literatury schvaluje před odevzdáním na účtárnu svým podpisem referent vzdělávání.

Materiálně technické zabezpečení vzdělávacích akcí

Rezervaci počítačové učebny pro realizaci interních vzdělávacích akcí zajišťuje referent vzdělávání pomocí kalendáře ve veřejných složkách Outlooku. Pronájem salonků v RCO zajišťuje referent vzdělávání přes kalendář RCO. Technickou podporu u interních vzdělávacích akcí (notebook, flipchart, přístup na síť, dataprojektor apod.) zajišťuje referent vzdělávání pouze na základě písemné (e-mailové) žádosti lektora.

Materiálně-technické zabezpečení externích vzdělávacích akcí zajišťuje dodavatelská vzdělávací společnost. V případě dojezdu externích odborníků do firmy zajistí na žádost lektora požadované podmínky (tento předem zašle e-mailovou žádost s požadavky na zabezpečení vzdělávací akce).

Ubytování

Účastníci externího školení si zajišťují ubytování individuálně přes sekretariát generálního ředitele firmy.

Knihovna

Katalog literatury uložené ve firemní knihovně je všem zaměstnancům dostupný přes firemní intranet. Referent vzdělávání je odpovědný za evidenci výpůjček a nákladů na nákup odborné literatury. Objednávky a nákup odborné literatury zajišťuje referent vzdělávání na základě požadavku zaměstnance (e-mailová žádost s odůvodněním potřeby dané literatury). Návrh literatury přesahující 500 Kč schvaluje vedoucí oddělení.

Poznámka

Veškeré výše zmíněné materiály, podklady, formuláře apod. jsou uloženy v evidencích, databázích, šanonech apod. na personálním oddělení, u referenta vzdělávání či jsou volně přístupné na firemním intranetu.

7. Identifikace potřeb

Tato kapitola je v praktické části diplomové práce stěžejní. Pro to, aby bylo možné navrhnout možnosti rozvoje a inovací systému vzdělávání, bylo třeba provést identifikaci vzdělávacích potřeb. V dalších odstavcích se zaměřím na průběh této identifikace vzdělávacích potřeb přímo ve společnosti.

7.1. Průběh identifikace potřeb

První fází tvorby systému vzdělávání obecně je identifikace vzdělávacích potřeb. Tato fáze ve společnosti TESCO SW a. s. proběhla především formou dotazování. Dotazování proběhlo ve dvou fázích, aby tak bylo možné co nejpřesněji zmapovat situaci vzdělávání ve společnosti z pohledu vedení společnosti i z pohledu zaměstnanců.

V první fázi jsem oslovila a dotazník osobně vyplnila spolu se všemi řediteli jednotlivých úseků společnosti. Cílem bylo zjistit, jaký je stav současného systému vzdělávání ve společnosti a také, kde by mohly být možnosti rozvoje nebo inovace tohoto systému. Osobní setkání mělo navodit situaci důvěry a vážnosti zjišťování. Dotazování proběhlo během dubna až července 2009 podle časových možností jednotlivých ředitelů. Odpovědi jsem zaznamenávala do předem připraveného dotazníkového archu. Vyplnění jednoho dotazníkového archu trvalo přibližně 30 až 50 minut s tím, že postačující čas byl 15 až 20 minut. Ředitelé ovšem tento rozhovor vzali velmi vážně a poctivě a vyčerpávajícím způsobem na mé otázky odpovídali.

Ve druhé fázi jsem za pomoci interního referenta vzdělávání oslovila (rozeslala e-mailem) dotazník všem zaměstnancům ve společnosti včetně výše zmíněných ředitelů jednotlivých úseků, kteří zde tentokrát odpovídali sami za sebe, nikoli za celý svůj úsek. Dotazník byl rozeslán pomocí elektronické pošty jménem vedení společnosti, což mělo navodit situaci důležitosti jeho vyplnění. Zaměstnanci měli dotazníky posílat vyplněné zpět během čtrnácti dnů od data odeslání internímu referentovi vzdělávání (září 2009). Zaměstnanci byli informováni o účelu i zpracovateli dotazníku. Dotazníky rozeslané zaměstnancům se týkaly jejich pohledu na vzdělávání ve firmě. Zjišťovaly, zda mají zájem o vzdělávání, zda jim v něm něco brání, zda je vedením společnosti podporováno, jaké jim přináší efekty či zda existuje potenciál pro inovaci současného

systemu vzdělávání ve firmě. Hlavním cílem těchto dotazníků bylo zjištění současného stavu systému vzdělávání ve společnosti a možností rozvoje či inovací tohoto systému.

Výzkumná situace, otázka i hlavní hypotézy byly pro obě fáze procesu identifikace potřeb shodné, proto je zde uvedu pouze jednou. Pracovní hypotézy rozpracuji podrobněji podle konkrétní fáze procesu identifikace potřeb.

7.2. Výzkumná situace

Analýza současného stavu vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. a identifikace možností rozvoje, inovace systému vzdělávání ve společnosti.

7.3. Výzkumná otázka

Jak je současný stav systému vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. a jaké jsou možnosti rozvoje či inovací tohoto systému?

7.4. Cíle identifikace potřeb

Hlavními dvěma cíli procesu identifikace potřeb ve společnosti TESCO SW a. s. bylo:

- Zjištění současného stavu systému vzdělávání
- Zjistit jaké jsou možnosti rozvoje či inovace systému vzdělávání.

7.5. Hlavní hypotézy

H1: Předpokládám, že současný systém vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. nemá zásadní nedostatky.

H2: Ve společnosti TESCO SW a. s. existují možnosti rozvoje či inovace současného systému vzdělávání.

7.6. Pracovní hypotézy

Formulace pracovních hypotéz a jejich operacionalizaci jsem z hlediska bohatosti textu zařadila do příloh (příloha č. 4).

7.7. Hloubka vzorku

A) Dotazník – ředitelé jednotlivých úseků – osobní setkání

Osloveni byli a spolu s tazatelkou dotazníky vyplnili všichni ředitelé všech úseků ve společnosti. Celkový, komplexní pohled na vzdělávání doplnila také personalistka

společnosti. Návratnost je tedy 100%. Zastoupeny byly také všechny úseky. Tento vzorek lze považovat za reprezentativní.

B) Dotazník pro zaměstnance

Osloveni byli e-mailem všichni zaměstnanci společnosti. Návratnost dotazníků byla 56%, zastoupeni byli zaměstnanci ze všech úseků společnosti, na různých pozicích, různé věkové kategorie a různé doby působnosti ve firmě.

7.8. Metody identifikace potřeb

Jako hlavní metodu jsem pro identifikaci vzdělávacích potřeb zvolila **matematicko-statistickou** metodu, která spočívá v získávání statistických údajů, jejich zpracování a statistickém rozboru. Tato metoda nahrazuje složité sociální jevy jednodušším statistickým modelem opírajícím se o hromadně získaná dat. V rámci této metody se jednalo o ověřování hypotéz matematicko-statistickými operacemi (v případě této identifikace potřeb to bylo zpracování získaných dat pomocí počítačového programu STATISTICA).

Další použitou metodou byla metoda **historická**, která je nástrojem pro zkoumání vzniku, vývoje a společenského fungování jevů. Jedná se o chronologický pohled. Znalost minulého pak může pomoci porozumět budoucímu. Pracuje především s dokumenty.

7.9. Techniky využití v procesu identifikace potřeb

Hlavní technikou, kterou jsem při identifikaci potřeb ve společnosti TESCO SW a. s. využila, byl **dotazník**. Jedná se o techniku dotazovací. Tato technika byla vybrána především z toho důvodu, že je to vysoce efektivní způsob, jak oslovit v relativně krátké době velký počet respondentů (více o charakteristice dotazníku viz teoretická část – **Zdroje informací pro analýzu vzdělávacích potřeb**).

V případě dotazníků pro ředitele se vzhledem k formě, kterou vyplňování dotazníku probíhalo (osobní setkání s jednotlivými řediteli) jednalo také spíše o **strukturovaný polostandardizovaný rozhovor**, který umožnil užší kontakt tazatele a dotazovaného a tak standardizované otázky obohatil o vlastní názory a vyjádření potřeb jednotlivých ředitelů. Standardizace naopak pomohla moderaci rozhovoru. Tato technika byla zvolena především proto, aby tazatel co možná nejpřesněji zmapoval

situaci vzdělávání ve společnosti a také z toho důvodu, aby dotazovaní získali důvěru v probíhající šetření, osobní setkání mělo navodit situaci vážnosti a důležitosti tématu (bližší charakteristika rozhovoru viz teoretická část – **Zdroje informací pro analýzu vzdělávacích potřeb**).

Doplňující technikou zjišťování vzdělávacích potřeb ve společnosti byla **obsahová analýza** dostupných interních dokumentů týkajících se vzdělávání ve společnosti (přímo i nepřímo). Jednalo se především o směrnice vzdělávání, grantové projekty, do kterých se společnost v minulosti zapojila, do kterých je nyní zapojená nebo také hodnotící formuláře, které zaměstnanci vyplňují spolu s manažery při pravidelném ročním hodnocení.

8. Zjištění a doporučení pro rozvoj a inovace

V této části se budu věnovat potvrzováním či vyvracením jednotlivých hypotéz. Tím, co jednotlivá zjištění znamenají pro samotnou společnost (zde bych ráda uvedla, že se jedná o mé vidění situace a mnou chápané důsledky zjištění na společnost). U každé hypotézy a jejich zjištění uvedu také návrhy na řešení, co by podle mého názoru bylo vhodné, nutné udělat, aby se systém vzdělávání ve společnosti rozvíjel směrem k modernímu afektivnímu systému vzdělávání.

8.1. Dotazníky pro ředitele jednotlivých úseků

HP1: Předpokládám, že současný systém vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. nemá žádné zásadní nedostatky.

♦ HP1₁: Vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. plní všechny uvedené role.

Tato hypotéza byla zcela potvrzena. Z uvedených možných rolí (vzdělávání jako součást kariérového plánování, jako součást motivace zaměstnanců a jako součást zaměstnaneckých výhod) vzdělávání ve společnosti ředitelé uváděli všechny možnosti. Nejvíce byly zastoupeny odpovědi jako součást kariérového plánování a jako součást motivace (shodně 85% kladných odpovědí). Vzdělávání jako součást balíčku zaměstnaneckých výhod uváděli ředitelé spíše specifické typy školení jako je jazykové vzdělávání nebo vzdělávání u starších zaměstnanců.

Co to pro firmu znamená: vzdělávání plní všechny hlavní a důležité funkce, proto k závažnému pochybení nedochází, zjištění této pracovní hypotézy tak potvrzují hlavní pracovní hypotézu.

Návrh řešení: Zachovat stávající funkce vzdělávání a dále je rozvíjet, například za pomoci využití nových, specifických způsobů vzdělávání, např. mentoring, koučink apod.

♦ HP1₂: Vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. se realizuje ve všech dostupných typech a formách.

I tato hypotéza byla potvrzena. Nejvíce se ve společnosti realizují školení odborná a to na každém z úseků (100% kladných odpovědí). Stejně tak vypadaly odpovědi týkající

se zákonných školení (ta jsou povinná ze zákona, vychází také z interní směrnice společnosti a jsou proto realizována v pravidelných intervalech speciálně vyškolenými lektory. V oblasti rozvojových školení se projevil rozdíl mezi jednotlivými typy a zaměřením jednotlivých úseků. Tato školení probíhají na všech úsecích, ale v různé míře a ne u všech zaměstnanců na tomto úseku pracujících. Tento typ školení probíhá především na úseku obchodu a marketingu, u ostatních úseků probíhá spíše na úrovni projektových vedoucích, vedoucích daných oddělení apod. Teambuildingová či outdoodorová školení probíhají na všech úsecích nárazovitě, ne v pravidelných intervalech. Jazyková školení se z důvodů špatných zkušeností s celofiremní jazykovou výukou ve společnosti nerealizují paušálně. Probíhají dle aktuálních potřeb napříč všemi úseky, buďto formou benefitu anebo z vlastní iniciativy zaměstnance. U této otázky byla také odpověď jiný typ školení, který ve společnosti probíhá. V tomto případě ředitelé shodně odpovídali, že ve společnosti probíhají školení typu adaptačních školení firemní zásady a kultura apod.

Co to pro firmu znamená: vzdělávání probíhá ve všech důležitých typech školení. Systém vzdělávání rozvíjí především odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců společnosti. Tato část pracovní hypotézy potvrzuje hlavní pracovní hypotézu.

Návrh řešení: Vzhledem k neformálnímu charakteru vztahů ve společnosti doporučuji zařadit do vzdělávacího programu teambuildingové či outdorové meziúsekové aktivity v pravidelných intervalech jednou za 3 roky.

Vzdělávání se ve společnosti také realizuje jak v **interní podobě** tak **externí podobě**.

Interní školení má nejčastěji podobu prezentace či předávání informací zkušenějším zaměstnancem méně zkušeným zaměstnancům. Interní podobu mají také adaptační školení a školení produktová. Tato školení nejčastěji lektorují firemní experti na danou oblast. Interní školení se také s externím prolíná a to v případě, že vybraný zaměstnanec absolvuje odborné, finančně náročné a specializované školení a je-li nutné, aby znalosti z dané problematiky měli i jiní zaměstnanci, formou prezentace, přednášky nebo předání informací vyškolí i ostatní zaměstnance.

Externí školení jsou převážně výjezdová (zaměstnanec opouští firmu na jedno či vícedenní školení, přičemž ta vícedenní či finančně náročnější jsou schvalována nejen ředitelem úseku, ale také generálním ředitelem společnosti). Externí školení mají podobu odborných i profesně orientovaných rozvojových školení.

Co to pro firmu znamená: Všechny hlavní podoby školení ve firmě probíhají.

Návrh na řešení: Zachovat a rozvíjet současný stav. Větší zapojení mezitýpu těchto školení – školení na pracovním místě, za využití například mentoringu nebo koučinku.

V oblasti **forem vzdělávání** jednoznačně převládala přímá forma výuky, face to face, frontální výuka, v rámci které byly využity často i ostatní formy výuky, nejčastěji (napříč všemi úseky) byly do výuky zařazovány interaktivní prvky, dále pak projektové vzdělávání. E-learning byl nejméně využívanou formou výuky na všech úsecích, někdy bývá zařazován v rámci externího vzdělávání. Teambuilding či outdoor training (viz předchozí zjištění) probíhá na všech úsecích, ale nárazovitě, ne v pravidelných intervalech. Mentoring ve firmě probíhá na všech úsecích, ale ne řízenou formou. Probíhá spíše jako neformální poradenství zkušenějších kolegů méně zkušeným kolegům apod. Koučování ve firmě neprobíhá. Sebevzdělávání tvoří vzhledem k charakteru a specifičnosti povolání zaměstnanců společnosti významnou formu vzdělávání. Probíhá na všech úsecích ve všech profesních zařazeních. Zážitková forma vzdělávání je nejčastěji spojena s teambuildingovými či outdoor trainingovými aktivitami.

Co to znamená pro firmu: vzdělávání ve společnosti probíhá ve všech základních, tradičních formách, i tato část hypotézy tak potvrzuje hlavní pracovní hypotézu.

Návrh na řešení: Doporučuji více zapojit nové, interaktivnější a na neformálních vztazích založené formy a metody vzdělávání. Doporučuji vyškolit mentory. Zařadit teambuildingové a outdoorové aktivity v pravidelných intervalech. Také doporučuji vyškolit manažery/vedoucí oddělení, aby dokázali využít potenciál zaměstnanců (to, co se naučí sebevzděláváním). Doporučuji zavést koučink liniových manažerů.

♦ HP1₃: Vzdělávání pomáhá k naplňování úsekových/organizačních cílů.

100 % kladných odpovědí tuto hypotézu jasně potvrzuje.

Co to pro firmu znamená: Vzdělávání vychází z podnikových cílů a organizační strategie. Tato hypotéza potvrzuje hlavní pracovní hypotézu.

Návrh na řešení: Zachovat a rozvíjet současný stav.

♦ HP1₄: Vzdělávání pomáhá k naplňování úsekových/organizačních cílů nejčastěji z toho důvodu, že je předpokladem pro výkon povolání.

100% kladných odpovědí tuto hypotézu opět jasně potvrzuje. Ředitelé však uváděli i jiné zajímavé důvody, kterými vzdělávání přispívá k plnění úsekových cílů, například:

- vzdělávání pomáhá rozlišit mezi dobrými a průměrnými zaměstnanci – může se od toho odvíjet i způsob odměňování takových zaměstnanců,
- vzdělávání je nástrojem motivace – motivovaný zaměstnanec více jedná ve prospěch organizace a jejích cílů.

Co to pro firmu znamená: Firma je založena na "mozcích" svých zaměstnanců a vedení společnosti si to uvědomuje. Hypotéza tak přispívá k potvrzení hlavní pracovní hypotézy.

Návrh na řešení: Zachování a rozvíjení stávajícího stavu – více viz návrhy na řešení u HP12.

♦ HP1₅: Opravdu povedená školení byla nejčastěji odborná školení.

100% kladných odpovědí tuto hypotézu jasně potvrzuje. V této otázce byla možnost více odpovědí a ředitelé jednotlivých úseků také odpovídali:

- teambuildingové aktivity (2. místo),
- profesně orientovaná soft skills (3. místo)

Co to pro firmu znamená: Tato hypotéza potvrzuje zaměřenost systému vzdělávání do oblasti odborného vzdělávání a současně zájem o rozvojová školení. I tato hypotéza přispívá k potvrzení hlavní pracovní hypotézy.

Návrh na řešení: Odborná školení by měla stále tvořit základní stavební kámen systému vzdělávání ve společnosti. Měla by ovšem být vyváženě doplňována jinými typy školení zaměřenými právě na rozvojová profesně orientovaná školení a také na rozvoj osobnosti zaměstnanců, mezilidské vztahy apod. Opět doporučuji zavedení mentoringu.

- ♦ HP1₆: Nejčastějším důvodem pro spokojenost se školením byla jeho vysoká pravděpodobnost využití v profesní praxi.

100% kladných odpovědí tuto hypotézu jasně potvrzuje.

Co to znamená pro firmu: Společnost je schopna zajistit školení, jehož výsledky jsou prakticky využitelné, což podle výsledků je pro ředitele úseků nejdůležitější kritérium úspěšnosti školení. Tato hypotéza potvrzuje hlavní pracovní hypotézu.

Návrh na řešení: Zachovat a rozvíjet současný stav, například udržováním současných kontaktů s dodavatelskými společnostmi, navázat nové kontakty u společností s dobrými referencemi, vyškolit na potřebné oblasti vlastní lektory.

- ♦ HP1₇: Nepovedená školení byla nejčastěji z oblasti soft skills.

Tato hypotéza byla potvrzena jen částečně. Všichni ředitelé uváděli soft skills školení, ale hned shodně uváděli opět odborná školení, ale tentokrát spíše externí, výjezdová školení.

Co to pro firmu znamená: Společnost spolupracuje i s dodavateli, kteří nevyhovují požadavkům na efektivní vzdělávání. I přes nejasnou potvrditelnost tato hypotéza přispívá k potvrzení hlavní pracovní hypotézy.

Návrh na řešení: Společnost by se měla více zaměřit na hodnocení dodavatelských společností. Hodnocení by mělo probíhat na několika úrovních, účastníky školení ale i hodnocení nezávislými agenturami na hodnocení certifikací a akreditací vzdělávacích společností.

- ♦ HP1₈: Nejčastějším důvodem pro nespokojenost se školením byla jeho nedostatečná možnost využití nově nabytých poznatků v profesní praxi.

Tato hypotéza odpověďmi ředitelů jednotlivých úseků potvrzena nebyla. Jako nejpočetnější důvod ředitelé označovali neprofesionalitu lektorů a celkovou nepřipravenost a špatné nastavení cíle školení.

Co to pro firmu znamená: Společnost spolupracuje i s lektory, kteří nevyhovují požadavkům na efektivní vzdělávání. I přesto, že hypotéza potvrzena nebyla, přímo nevyvrací hlavní pracovní hypotézu.

Návrh na řešení: Opět doporučuji zaměřit se na hodnocení dodavatelských vzdělávacích společností, ale i na hodnocení jednotlivých (i interních) lektorů. Hodnocení vzdělávání obecně by mělo probíhat na všech úrovních (např. podle Kirkpatricka: na úrovni reakce, učení, chování i výsledků – více viz teoretická část diplomové práce podkapitola Cyklus vzdělávání, část Hodnocení)

- ♦ HP1₉: Ředitelé jednotlivých úseků osobnostní rozvoj svých zaměstnanců za důležitý považují.

100% kladných odpovědí tuto hypotézu jasně potvrzuje.

Co to pro firmu znamená: Ředitelé jednotlivých úseků si uvědomují důležitost osobnostního rozvoje zaměstnanců, který přispívá k jejich další motivaci ke všem činnostem ve společnosti včetně vzdělávání. Tato hypotéza přispívá k potvrzení hlavní pracovní hypotézy.

Návrh na řešení: Především doporučuji propojit motivační a vzdělávací program.

- ♦ HP1₁₀: Nástroje pro osobnostní rozvoj zaměstnanců ve společnosti TESCO SW a.s existují.

Tato hypotéza byla potvrzena jen částečně. Všichni ředitelé se shodli na tom, že nástroje na osobnostní rozvoj zaměstnanců existují, ale ne v systému vzdělávání, spíše v systému motivace. Tato hypotéza i přes nejasnou potvrditelnost hlavní pracovní hypotézu přímo nevyvrací.

Návrh na řešení: Systém motivace a systém vzdělávání spolu úzce souvisí, doporučuji tyto dva systémy více propojit a systém vzdělávání o osobnostní rozvoj doplnit,

například teambuildingovými aktivitami v pravidelných intervalech či využitím 360° zpětné vazby.

Závěr ověřování hypotézy HP1

Pracovní hypotéza HP1 a současně hlavní hypotéza H1 byly v dotazníku pro ředitele potvrzeny.

Co to pro firmu znamená: Systém vzdělávání ve společnosti nemá žádné zásadní nedostatky, které by přímo ohrožovaly chod tohoto systému. Ne však všechny prvky systému jsou nastaveny podle očekávání společnosti a nevyhovují požadavkům na moderní a efektivní systém vzdělávání.

Návrh na řešení: Zvážit a případně využít a do systému zapojit některé z návrhů uvedených u jednotlivých zjištění.

HP2: Ve společnosti existuje potenciál rozvoje či inovace současného systému vzdělávání.

Zde jako podklad pro potvrzení, případně vyvrácení této pracovní hypotézy v dotazníku pro ředitele jednotlivých úseků sloužily především otevřené otázky. Budu jimi procházet postupně a zjištění se opět pokusím okomentovat z hlediska důsledků pro společnost a navrhnou možná řešení jako u předchozí pracovní hypotézy.

Uvedená zjištění jsou řediteli jednotlivých úseků vnímané nedostatky, možnosti rozvoje systému vzdělávání a vycházejí z jejich odpovědí:

Rozvoji systému vzdělávání či jeho inovaci by mohlo přispět **definování ještě dalších rolí**, které by vzdělávání ve společnosti mohlo naplňovat. Ředitelé neuváděli žádnou konkrétní další roli či funkci vzdělávání. Kladli spíše důraz na celkové sladění jednotlivých typů probíhajících školení a jejich vyváženost.

Co to pro firmu znamená: Ve společnosti jsou v systému vzdělávání zajištěny všechny hlavní role. Ředitelé si uvědomují důležitost vzdělávání zaměstnanců společnosti pro její prosperitu.

Návrh na řešení: Jak již bylo zjištěno při ověřování hlavní hypotézy HP1, systém vzdělávání ve společnosti je zaměřen především do oblasti odborného vzdělávání. To by stále mělo tvořit základnu tohoto systému vzdělávání. Odborná a zákonná školení by se však měla vyvážit profesně orientovanými rozvojovými školeními a školeními na osobnostní rozvoj zaměstnanců, který je předpokladem k motivaci zaměstnanců ke všem činnostem ve společnosti včetně vzdělávání. Vzdělávání by tak mohlo být v poměru 70–20–10, tedy 70% odborných a zákonných školení, 20% profesně orientovaných rozvojových školení a 10% osobnostně rozvojových školení.

Potencionální rozvoj systému vzdělávání by mohl tkvět ve zjištění **jakým způsobem vzdělávání přispívá k dosahování cílů úseku a potažmo také celé společnosti**.

Všichni ředitelé se shodli na tom, že vzdělávání a rozvoj znalostí a dovedností je základním předpokladem pro vlastní výkon povolání většiny zaměstnanců společnosti. Někteří zjistili, že za pomoci vzdělávání je možné rozlišit mezi dobrým a průměrným zaměstnancem a lze tak z toho vyvodit i jiné důsledky, například v podobě odměňování apod. Tato otázka se shoduje se zjištěními, která ověřují hlavní pracovní hypotézu HP1, proto více viz výše HP1₃ a HP1₄.

Klíčovou pro zjištění potenciálu rozvoje či inovace systému vzdělávání ve společnosti byla otázka týkající se přímo **návrhů na zlepšení systému vzdělávání**. Zde měl každý ředitel jiný návrh, ale myslím, že v součinnosti odhalili základní nedostatky současného systému vzdělávání. U každého návrhu hned navrhu možnosti řešení. Ředitelé uváděli:

- systém vzdělávání má být více **motivační** ==> propojení systému vzdělávání a systému motivace (viz výše),
- je třeba **zlepšit hodnocení** a to na všech úrovních ==> propracování hodnocení lektorů, dodavatelských společností, zhodnocování efektů vzdělávání apod. (viz výše),
- **základ** systému vzdělávání by měla tvořit **odborná školení**, chybí **pravidelnost** především **profesně orientovaných rozvojových školení** a jejich opět pravidelné opakování a prohlubování ==> viz výše model 70–20–10 (zmíněno 2x),

- **definování prostoru na školení**, vyhradit více času na školení, kontinuálnost školení ==> zahrnou školení do pracovní doby, zhodnotit sebevzdělávání mimo pracovní dobu, vyjádřit, co lze školit a co ne, také viz výše,
- **optimalizace, organizace, nadhled a prevence** ==> kontinuálnost, opakování, rozvržení školení, evidence, hodnocení – viz výše,
- **evidence, administrace** ==> vyčlenění osoby – referenta vzdělávání, který by měl správu systému, rozvoj a inovace systému vzdělávání jako hlavní pracovní náplň.

Další klíčovou oblastí pro rozvoj či inovace systému vzdělávání ve společnosti jsou **další odborné či jiné znalosti, dovednosti, kompetence**, které by měli zaměstnanci jednotlivých úseků podle jejich ředitelů ovládat.

Ředitelé opět neuváděli žádné konkrétní znalosti či dovednosti. Opět spíše kladli důraz na kontinuálnost, organizaci, soulad mezi probíhajícími typy školení apod. Uváděli také, že potřeba konkrétních znalostí a dovedností je vždy aktuální a plánuje se při pravidelném ročním hodnocení zaměstnance.

Co to pro firmu znamená: Společnost vychází z aktuálních potřeb a cílů na nové roční období.

Návrh na řešení: Pravidelné roční hodnocení zaměstnanců více zapojit do systému vzdělávání. Může sloužit jako součást identifikace potřeb.

Z předchozího ověřování hlavní pracovní hypotézy HP1 bylo zjištěno, že pro ředitele jednotlivých úseků je osobnostní rozvoj důležitý a tvoří základnu pro motivaci zaměstnanců k činnostem ve firmě včetně vzdělávání. Ale bylo také zjištěno, že neexistují konkrétní vzdělávací nástroje pro tento osobnostní rozvoj. Při dotazu, zda ředitele napadá nějaké konkrétní opatření, většinou odpovídali negativně. Přesto navrhovali například právě více propojit systém motivace se systémem vzdělávání, zaměřit se na v pravidelných intervalech probíhající teambuildingové či outdoor trainingové aktivity, zaměřením se na školení rozvíjející mezilidské vztahy a firemní komunikaci. Zjištění se zde překrývají s předchozím ověřováním hlavní hypotézy HP1, proto více viz HP1₉ a HP1₁₀.

Závěr ověřování hypotézy HP2

Hlavní pracovní hypotéza HP2 a současně hlavní hypotéza H2 byly potvrzeny. Ve společnosti potenciál rozvoje či inovací současného systému vzdělávání vzhledem k předchozím zjištěním existuje.

Co to pro firmu znamená: Systém vzdělávání je možné a nutné rozvíjet, inovovat tak, aby lépe vyhovoval požadavkům moderního a efektivního systému vzdělávání. Z hlediska ředitelů jednotlivých úseků společnosti ve firmě existuje prostor pro optimalizaci, rozvoj či inovace současného systému vzdělávání. Z hlediska ředitelů společnosti je o optimalizaci systému vzdělávání zájem.

Návrh na řešení: Pro rozvoj či inovace současného systému vzdělávání ve společnosti je možné se inspirovat výše uvedenými návrhy na řešení jednotlivých zjištění.

Závěr – dotazník pro ředitele

Hypotézy HP1 i HP2 byly potvrzeny, což znamená, že ve společnosti TESCO SW a. s. nejsou v současném systému vzdělávání žádné zásadní nedostatky, přesto existuje prostor a vůle pro rozvoj a inovaci tohoto systému vzdělávání.

8.2. Dotazník pro zaměstnance

Návratnost dotazníků je více než 50 % – z celkového počtu 140 zaměstnanců dotazník vyplnilo a odevzdalo 79, tedy přibližně 56 %. Pro mě osobně to byl překvapující výsledek. Dotazníky byly vyplněny všechny a zodpovězeny byly také všechny otázky.

HP1 Předpokládám, že zaměstnanci mají o vzdělávání, pokud je firma nabízí zájem.

Ze 79 navrácených dotazníků má 72 respondentů o vzdělávání, pokud jej firma nabízí, zájem (velmi jej uvítá nebo o něj má spíše zájem), tzn. že základní předpoklad pro rozvoj systému vzdělávání směrem k modernímu a efektivnímu systému, totiž motivace zaměstnanců ke vzdělávání, je ve společnosti zajištěn. Lze tedy říci, že téměř 91% zaměstnanců společnosti, kteří dotazník vyplnili o vzdělávání zájem má.

Co to znamená pro firmu: Jak jsem již zmínila, zaměstnanci mají o vzdělávání, pokud jej firma nabízí. To znamená, že jsou ke vzdělávání motivováni, což je základní předpoklad pro vytvoření, změnu, rozvoj či inovace systému vzdělávání.

Návrh na řešení: Rozvíjet systém vzdělávání směrem k modernímu a efektivnímu systému vzdělávání, například za pomoci využití motivujících, nových, specifických způsobů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako je mentoring, koučink, 360° zpětná vazba apod.

Hypotéza HP1 byla zjištěními potvrzena a přispívá tak k potvrzení hlavních hypotéz H1 a H2.

HP2 Předpokládám že vzdělávání je podporováno vedením firmy.

- ♦ HP2₁: Zaměstnancům byla důležitost jejich vlastní iniciativy v otázce vzdělávání přímo či nepřímo sdělena.

Více než 80% kladných odpovědí tuto hypotézu potvrzuje. 63% respondentů byla důležitost jejich vlastní iniciativy v otázce vzdělávání sdělena přímo. Nepřímo byla zdůrazněna více než 20% zaměstnanců.

Co to pro firmu znamená: Zaměstnanci vědí, že část odpovědnosti za jejich vlastní vzdělávání leží na nich.

Návrh na řešení: Zapojovat zaměstnance při ročním hodnocení a plánování vzdělávání na nové roční období. Vyškolit manažery, kteří toto hodnocení se zaměstnanci provádějí tak, aby byli schopni využít motivace zaměstnanců ke vzdělávání, například v koučinku apod.

- ♦ HP2₂: Zaměstnanci navrhovaná školení byla většinou realizována.

62 % kladných odpovědí tuto hypotézu potvrzuje.

Co to pro firmu znamená: Zapojení zaměstnanců do plánování jejich vzdělávání a rozvoje je poměrně vysoké. Výběr školení odpovídá aktuálním potřebám zaměstnanců.

Návrh na řešení: Zapojovat zaměstnance do plánování a možnosti rozhodování o vlastním vzdělávacím a rozvojovém plánu.

Ale na druhé straně téměř 40% respondentů se již stalo, že jimi navrhované školení realizováno nebylo. To jen potvrzuje, že ve společnosti existují možnosti rozvoje či inovace současného systému vzdělávání.

- ♦ HP2₃ V případě nerealizace zaměstnanci navrhovaného školení byla většinou sdělen důvod této nerealizace.

Více než 66% z těch respondentů, kterým se stalo, že jimi navrhované školení se nerealizovalo, byl důvod nerealizace sdělen.

Co to znamená pro firmu: Zaměstnanci jsou zapojeni do procesu plánování jejich vzdělávacího či rozvojového programu.

Návrh na řešení: Prohlubovat spolupráci a odpovědnost zaměstnanců společnosti za vlastní rozvoj a vzdělávání, prohlubovat součinnost vedení a zaměstnanců při tomto plánování. Změnit podobu hodnotících pohovorů tak, aby bylo možné určit, které školení bude možno realizovat a které ne a z jakých důvodů. Sdělení důvodu nerealizace navrhovaného školení považují za důležitý motivační prvek k dalšímu zájmu zaměstnanců o vlastní vzdělávání a rozvoj.

- ♦ HP2₄: Nejčastějším důvodem nerealizace školení byly v tomto případě finanční důvody.

52 % kladných odpovědí tuto hypotézu potvrzují. Hned na druhém místě (28 %) kladných odpovědí byl důvodem nerealizace nedostatek času, který je na vzdělávání vymezen.

Co to pro firmu znamená: Vzhledem ke specializovanosti některých školení je ze strany vedení společnosti rozumné zvažovat důležitost či klíčovost navrhovaného školení, které v těchto případech bývá finančně nákladnější.

Návrh na řešení: Sdělení, že důvodem, který vedl k nerealizaci školení, byl nedostatek času tomuto školení vyhrazený, je pro společnost signálem pro to, aby školení zahrnula

do běžné pracovní doby zaměstnanců a přijala myšlenku soustavného vzdělávání svých zaměstnanců a nutnost takových školení za své. Je také nutné využít sebevzdělávání zaměstnanců ve prospěch organizace a jejich cílů a tuto aktivitu formálně i neformálně podporovat a k ní motivovat. Opět zde doporučuji využití neformálnějších postupů, jako například mentoringu či koučinku.

Pracovní hypotéza HP2 byla předchozími zjištěními potvrzena. Přispívá tak k celkovému potvrzení hlavních hypotéz H1 a H2.

HP3 Vzdělávání je pro zaměstnance přínosné.

- ♦ HP3₁: Většina zaměstnanců ve své profesní praxi využije poznatky získané na školeních alespoň z 50%.

61% kladných odpovědí tuto hypotézu potvrzuje.

Co to pro firmu znamená: Školení, která zaměstnanci společnosti během kalendářního roku absolvují, odpovídají požadavkům zaměstnanců i společnosti a jejich aktuálním potřebám.

Návrh na řešení: Zaměřit se na zapojení zaměstnanců do plánování jejich vzdělávání a rozvoje, pravidelně se zaměřovat na potřeby zaměstnanců a společnosti.

- ♦ HP3₂: Za opravdu povedená školení zaměstnanci nejčastěji uvádějí školení odborná.
- ♦ HP3₃: Nejčastějším důvodem pro spokojenost se školením je využitelnost poznatků v profesní praxi.

Na otázku na opravdu povedená školení odpověděli všichni zaměstnanci. 40% z respondentů kladně odpovědělo, že nejpovedenějšími školeními byla právě školení z oblasti odborné. Důvodem pro spokojenost se školením je využitelnost nabytých poznatků v profesní praxi. Zároveň tato odpověď byla nejpočetnější ze všech. Hypotéza HP3₃ tedy byla potvrzena, více než 50% respondentů směřovalo své odpovědi do oblasti využití v praxi. Téměř 30% respondentů také považuje za důvod pro spokojenost celkovou profesionalitu školení. Hypotéza HP3₂ potvrzena nebyla, ale svými zjištěními přímo nevyvrací žádnou z pracovních či hlavních hypotéz.

Co to znamená pro firmu: Současný systém vzdělávání je založen především na odborných školeních. Zjištění poukazují na vhodně vybrané současné dodavatele vzdělávání.

Návrh na řešení: Systém vzdělávání by měl být stále zaměřen na odborné vzdělávání. Pro fungující systém vzdělávání je však důležité sladění všech složek a typů probíhajících školení, například v poměru 70–20–10 (70% odborná a zákonná školení, 20% profesně orientovaná rozvojová školení, 10% osobnostně rozvojová školení).

♦ HP3₄: Nepovedená školení jsou z oblasti soft skills.

Více než čtvrtina respondentů (26%) se k otázce nevyjádřila vůbec. 21% (nejpočetnější odpověď) respondentů na otázku nepovedených školení uváděla odborná školení. Na druhém místě se pak umístila školení povinná. Hypotéza se tak nepotvrzuje, ale hlavní hypotézy však nezpochybňuje. Naopak poukazuje opět na skutečnost zaměření současného systému vzdělávání především do odborné oblasti.

Co to znamená pro firmu: Opět se potvrzuje, že odborná školení tvoří hlavní a nezbytnou část systému vzdělávání.

Návrh na řešení: Návrhy na řešení se shodují s předchozími zjištěními u povedených školení, proto na tato zjištění zde odkazují.

♦ HP3₅: Nejčastějším důvodem k nespokojenosti se školením je nedostatečné využití nabytých poznatků v profesní praxi.

42% respondentů na otázku na důvod nespokojenosti s absolvovanými školeními vůbec neodpovědělo. Pokud respondenti uváděli nějaký důvod, nejpočetnější odpovědí byla celková neprofesionalita zajištění školení. Hned dalším důvodem byla neaktuální, či byl špatně nastaven cíl. Tato hypotéza se tak přímo nepotvrzuje, ale také přímo nevyvrací hlavní hypotézy, naopak spíše vypovídá ve prospěch hlavní hypotézy H1.

Co to znamená pro firmu: Společnost spolupracuje i s dodavatelskými společnostmi, které nevyhovují plně požadavkům společnosti.

Návrh na řešení: Zaměřit se na hodnocení dodavatelských společností, na celkové hodnocení vzdělávání a identifikaci potřeb zajištěnou ve větší spolupráci vedení a zaměstnanců společnosti.

Pracovní hypotéza H3 byla předchozími zjištěními potvrzena. Přispívají tak k potvrzení hlavních pracovních hypotéz H1 a H2.

HP4 Předpokládám, že množství kurzů je podle zaměstnanců společnosti TESCO SW a. s. spíše nedostatečné.

Tato hypotéza nebyla potvrzena. Téměř 51% respondentů uvedlo, že školení, která během kalendářního roku absolvují, jsou pro ně odpovídající. Odpověď spíše neodpovídající byla hned na druhém místě (téměř 37%).

Co to znamená pro firmu: Současný systém vzdělávání nezahluje zaměstnance společnosti nadbytečnými školeními (odpověď množství školení považují za nadbytečné nezaznělo v dotaznících vůbec).

Návrh na řešení: Zaměřit se na každoroční hodnocení zaměstnanců také jako na podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání. Vycházet z těch požadavků zaměstnanců společnosti, které jsou v souladu s cíli organizace. Přijmout myšlenku neustálého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

Pracovní hypotéza H4, ačkoli nebyla potvrzena, přispívá k potvrzení hlavních hypotéz, především H1.

HP5 Ve společnosti TESCO SW a. s. existuje potenciál pro inovaci současného systému vzdělávání.

- ◆ HP5₁ Zaměstnanci společnosti TESCO SW a. s. o vzdělávání, pokud je firma nabízí zájem mají.

Zjištění této hypotézy se překrývají se zjištěními HP1, proto zde na tato zjištění odkazují.

- ♦ HP5₂ Zaměstnanci ve své profesní praxi využijí alespoň 50% z nově nabytých informací, znalostí, dovedností apod.

Zjištění této hypotézy se překrývají se zjištěními HP3₁, proto zde na tato zjištění odkazují.

- ♦ HP5₃ Zaměstnanci společnosti se sebevzdělávají.

85% kladných odpovědí tuto hypotézu potvrzuje.

Co to znamená pro firmu: Zjištění potvrzuje zájem zaměstnanců o vzdělávání, vnímanou důležitost dalšího vzdělávání i v profesní praxi.

Pozn. Z rozhovoru s personalistkou společnosti, řediteli jednotlivých úseků i s referentkou vzdělávání jsem zjistila, že jedním z hlavních důvodů sebevzdělávání zaměstnanců společnosti je neexistence nebo aktuální nedostupnost daných, nutných školení. Toto je třeba při práci se zjištěními brát v úvahu.

Návrhy na řešení: Vysoká míra sebevzdělávání ve společnosti odpovídá modernímu konceptu učící se organizace. Je třeba však čas věnovaný sebevzdělávání zhodnotit ze strany společnosti, například ve formě benefitů, rozvojových školení, teambuildingových, neformálních apod. aktivit. Zaměstnanci by také v tomto případě měli být proškoleni v řízeném sebevzdělávání, aby se tak mohli sebevzdělávat efektivněji. V tomto směru by také bylo vhodné využít pro některé vzdělávací aktivity e-learning.

- ♦ HP5₄ Zaměstnanci společnosti se nejvíce sebevzdělávají v oblastech přímo souvisejících s jejich profesí.

Téměř 71% kladných odpovědí tuto hypotézu potvrzuje. Zjištění souvisí s již výše zmíněnou poznámkou o neexistenci či nedostupnosti aktuálně potřebných školení. Na druhém místě se pak umístila jazyková školení, kdy se zaměstnanci věnují prohlubování své jazykové výbavy za pomoci využití soukromých lektorů. Paušální jazykové vzdělávání z oprávněných důvodů společnost totiž nepodporuje.

Co to znamená pro společnost: Pro zaměstnance je úspěch a správně odvedený výkon důležitý, proto se neustále ve svém oboru dovzdělávají.

Návrh na řešení: Návrhy na řešení se shodují s návrhy uvedenými u ověřování předchozí pracovní hypotézy, proto na tato zjištění zde odkazují.

Zajímavé u této otázky také bylo zjištění, že někteří zaměstnanci se dovzdělávají i formálně, zvyšují si stupeň vzdělání studiem na VŠ nebo studiem programu MBA, což jenom přispívá k potvrzení předpokladu zájmu o vlastní zvyšování kvalifikace.

♦ HP5₅ Zaměstnanci společnosti k sebevzdělávání nejvíce využívají internet.

Tato hypotéza byla potvrzena částečně. Využití internetu při sebevzdělávání byla nejčastější odpověď (zhruba 21% respondentů). Využívané zdroje informací byly v tomto případě v poměrně vyrovnaném počtu. Hned na druhém místě se umístila četba odborné literatury (15% respondentů) a na třetím místě respondenti uváděli, že spolupracují se svými kolegy, zkušenějšími kolegy či s nadřízenými.

Co to pro firmu znamená: Internet jako hlavní zdroj informací v daném oboru nepřekvapí, hlavní zůstává, že poznatky získané na internetu jsou podpořeny četbou odborné literatury (včetně odborných časopisů, které se umístily na čtvrtém místě 11%).

Návrh na řešení: Investovat do nákupu odborné literatury a správy vlastní IT knihovny. Vytvoření virtuální knihovny na ukládání užitečných článků z oboru, které by například na vnitřní síť (intranet) mohli vkládat sami zaměstnanci. Propojení odborné knihovny společnosti s odbornou knihovnou MVŠO a jiných univerzitních i neuniverzitních subjektů, zabývajících se IT problematikou. Využívání internetu jako hlavního zdroje informací také otevírá prostor pro zavedení e-learningových modulů při vzdělávání zaměstnanců společnosti.

Hypotéza HP5 byla předchozími zjištěními potvrzena a tímto přispívá k dalšímu potvrzení hlavních hypotéz H1 a H2.

Do této části průzkumu spadá také přímá otevřená otázka na to, **co samotným zaměstnancům v jejich vzdělávání chybí**. Jelikož byly odpovědi rozmanité, dovolila jsem si je zpětně kategorizovat a podrobnější zjištění zde uvádím. Jedná se podle mého názoru o klíčovou otázku k problematice hlavní hypotézy H2, kdy vzhledem k tomu, že

odpovídali všichni zaměstnanci, ve společnosti existuje potenciál pro rozvoj a inovace současného systému vzdělávání:

Nejčastěji byla uváděna **školení pro praxi** (zmíněno 34 x), což je podle zjištění hlavním kritériem pro měření úspěšnosti školení. Tento požadavek vychází také z každému známé zkušenosti, že to, co můžeme využít v praxi se učíme lépe a rychleji a s větším individuálním zaujetím. Zde je také podle mého názoru nutné si uvědomit firemní prostředí a specifický charakter práce většiny zaměstnanců společnosti. Jedná se o prostředí dynamické a tzv. "poločas rozpadu" informací v oboru IT je kratší než například v oblasti sociálních věd, kde informace 15 let staré mohou považovat za aktuální, zatímco v IT rok, dva staré informace mnohdy nelze použít. Proto je v tomto oboru nutné informace neustále doplňovat, aktualizovat (pozn. tak trošku to připomíná samotný počítač, který Vám každý den nainstaluje nové aktualizované podoby některých programů v počítači).

Další častou odpovědí (opět ovšem s velkým množstevním propadem) byla odpověď, že zaměstnancům **chybí samotný vzdělávací program, systém, ucelená koncepce vzdělávání**. Což by mělo být cílem této diplomové práce. Jak už jsem předslala na začátku, nelze zatím nastavit systém jako takový, ale alespoň by se diplomová práce měla snažit připravit podmínky pro jeho vznik. Cílem této práce je tedy navrhnout inovace současného způsobu vzdělávání tak, aby mohl následně moderní a efektivní systém vzniknout. Zajímavou odpovědí v tomto smyslu je uváděná (sice pouze jednou) odpověď (která se ovšem častěji objevovala v rozhovorech s vedoucími úseků – viz první část identifikace potřeb), že je nutné vytvořit nějakou vlastní koncepci vzdělávání a ne využívat nárazovitých možností čerpání peněz na vzdělávání z Evropských fondů, které mohou být vždy příjemným a žádoucím doplňkem, umožňujícím realizovat například ta školení, která byla z finančních důvodů odmítnuta.

Dále pak zaměstnanci uváděli **možnost jazykového vzdělávání poskytovaného firmou**. Jak dále uvidíme, mnozí zaměstnanci se jazykově sami vzdělávají, navštěvují soukromý kurz mimo firmu. Zde má firma zvolenou svoji strategii, se kterou se ztotožňují. Ze zkušenosti se ve firmě tzv. "paušální" jazykové vzdělávání neosvědčilo ani vzdělávání placené firmou. Jedním z důvodů, proč takové jazykové vzdělávání už

ve firmě neprobíhá je to, že ne každý k výkonu svého povolání nutně jazyk potřebuje a druhým důvodem, že zaměstnanci, kteří jazyk potřebují k výkonu povolání a najdou si odpovídající kurz, který si sami zaplatí jsou více motivováni jej absolvovat celý a případně složit i příslušnou zkoušku. Možným dalším řešením by mohl být jistý finanční obnos, který by mohli zaměstnanci na jazykové vzdělávání vyčerpat s tím, že bude nevratný v případě, složí-li řádně zkoušku z tohoto jazyka.

Dalším návrhem bylo větší množství **soft skills školení** (8x zmíněno). Což může potvrzovat předpoklad, že si zaměstnanci, i takto technicky a specificky oborově zaměřeni, uvědomují, že je třeba nejen ovládat daný obor, ale také umět tyto znalosti a dovednosti "prodat", že je třeba umět spoustu věcí "vykomunikovat". Pravdou zůstává, že soft skills vyžadovali především zaměstnanci vyššího a středního managementu (ředitelé úseků, vedoucí oddělení, vedoucí projektů, oddělení marketingu a obchodu apod.), tedy zaměstnanci na pozicích, kde se nevěnují čistě jenom oboru, ale nesou zodpovědnost za image společnosti, za prodej a "vykomunikování" podmínek pro zakázky firmy apod.

Na posledním místě (zmíněno 7x) bych ještě uvedla **chybějící iniciativu ze strany vedení společnosti (neexistence jasně daných možností, kritérií pro to, v čem je možné se vzdělávat, neexistující nabídka kurzů, typů kurzů, školení, která zaměstnanci mohou absolvovat)**. Zde je opět potřeba připomenout důraz, který společnost klade na vlastní iniciativu zaměstnanců v možnosti jejich vzdělávání a (jak opět vyplynulo spíše z první fáze identifikace potřeb ve společnosti z rozhovorů s vedoucími úseků) význam jednou za rok konaného setkání nadřízených a jejich zaměstnanců nad zpětnou vazbou a plány na další období.

HP6 Ve firmě existují překážky ve vzdělávání, které brání profesnímu rozvoji zaměstnanců v takové podobě, jak by si ho sami představovali.

- ♦ HP6₁ Předpokládám, že pro více než 50% respondentů překážky, které brání v jejich profesním rozvoji, ve firmě existují.

Tato hypotéza nebyla v jejím plném znění potvrzena. Překážky bránící zaměstnancům společnosti v jejich rozvoji ve společnosti existují, ale z méně než 40%.

Co to pro firmu znamená: Zaměstnanci společnosti cítí podporu vedení v jejich dalším vzdělávání a rozvoji.

Návrh na řešení: Udržování a rozvíjení tohoto stavu, například vhodným sladěním všech typů probíhajících školení (více již zmíněný model 70–20–10)

- ♦ HP6₂ Předpokládám, že nejčastější překážkou v profesním rozvoji tak, jak si ho sami zaměstnanci představují, je nedostatek času, který je vzdělávání vyhrazen.

Nejčastější odpovědí byl skutečně nedostatek času, který je na vzdělávání vyhrazen (13% respondentů). Je třeba však mít na paměti, že se jedná o odpovědi respondentů, kteří odpověděli kladně i na možnost existence vůbec nějakých překážek v profesním rozvoji zaměstnanců, tak jak si ho sami představují, a proto nelze výsledek považovat za zobecnitelný na celek.

Co to pro firmu znamená: Jedná se o vážný nedostatek vzhledem k tomu, že vzdělávání je nutným předpokladem pro výkon profese zaměstnanců.

Návrh na řešení: Zapojit vzdělávání do pracovního času zaměstnanců. Přijmout myšlenku soustavného vzdělávání za svou.

Hypotéza HP6 nebyla uvedenými zjištěními potvrzena úplně, ale přesto přispívá k potvrzení hlavních hypotéz H1 a H2.

Závěr – dotazník pro zaměstnance

Pracovní hypotézy této části identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců společnosti byly potvrzeny nebo potvrzeny částečně či vyvráceny a tím přispěly k potvrzení hlavních hypotéz H1 a H2. U každé dílčí pracovní hypotézy jsem uvedla, co by zjištění ověřující danou hypotézu mohlo znamenat pro samotnou společnost a jaká jsou podle mého názoru možná doporučení, návrhy řešení. Tato dílčí doporučení mohou tvořit základ vytvoření komplexního, moderního a efektivního systému vzdělávání.

8.3. Prolnutí obou fází – potvrzení hlavních hypotéz H1 a H2

Obě fáze identifikace potřeb splnily své cíle. Zjistilo se, že v současném systému vzdělávání nedochází k žádným závažným nedostatkům, které by přímo ohrožovaly

jeho chod. Ale zároveň jsem v šetřeních odhalila možnosti pro rozvoj, inovaci tohoto stávajícího systému směrem k modernímu a efektivnímu systému vzdělávání.

8.4. Zjištění a doporučení z obsahové analýzy interních dokumentů

Doplňkovou technikou zjišťování vzdělávacích potřeb byla obsahová analýza interních dokumentů společnosti týkajících se vzdělávání. Hlavním opěrným bodem v této situaci byla interní směrnice¹⁸⁸ a její předchozí verze¹⁸⁹. Dalšími dokumenty, které sloužily jako podklad pro určení vzdělávacích potřeb byl projekt EU¹⁹⁰, do kterého se společnost zapojila v letech 2005–2006 a také hodnotící formuláře pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců.

Současná podoba hodnotících formulářů

se zaměřuje na zhodnocení dosažených výsledků naplánovaných v minulém ročním hodnocení. Tento stav zhodnotí hodnotitel i zaměstnanec sám. Společně pak určí mezery, které by měly být ještě napraveny a domluví se na postupu nápravy. Dalším krokem je naplánování hlavních aktivit zaměstnance v příštím roce včetně vzdělávacích akcí, kterých by se měl zúčastnit.

Komentář: Tato forma hodnotících formulářů je postačující, ale nesplňuje veškeré požadavky společnosti. Při plánování vzdělávání a zlepšení výkonu zaměstnance je také třeba se zaměřit na termíny, do kterých by měly být příslušné aktivity splněny. Důležité je také již při zjišťování a zapisování vzdělávacích potřeb zaměstnance myslet na to, jakými prostředky bude dané vzdělávání a jeho přínosy hodnoceno. Tyto formuláře by také měly tvořit stěžejní část první fáze opakujícího se cyklu vzdělávání ve společnosti (fáze identifikace potřeb/inicializace požadavků).

Současným cílem vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s.

je dosažení požadované úrovně znalostí zaměstnanců firmy potřebné pro plnění jejich pracovních úkolů.¹⁹¹

Komentář: Tento cíl by, pokud se chce organizace přiblížit konceptu učící se společnosti, tak jak je to nyní definováno v projektu EU (viz kapitola Firma a firemní

¹⁸⁸ Srov.: Směrnice vzdělávání QS0507 verze 2 s platností od 1.9. 2009.

¹⁸⁹ Srov.: Směrnice vzdělávání QS1801 verze 4 s platností od 1.10.2007.

¹⁹⁰ Informace byly čerpány z interních materiálů společnosti k projektu: Podpora konkurenceschopnosti prostřednictvím zvýšení adaptability zaměstnanců, realizovaného v letech 2005-2006.

¹⁹¹ Srov.: Směrnice vzdělávání QS0507 verze 2 s platností od 1.9.2009.

prostředí), který od února tohoto roku započal, se měl obohatit. Možná podoba cíle vzdělávání ve společnosti by mohla být: Cílem procesu vzdělávání je především zajištění požadované úrovně znalostí zaměstnanců firmy potřebné pro plnění jejich pracovních úkolů. Dalšími cíli procesu vzdělávání ve firmě je vzhledem k intelektuální náročnosti, charakteru a náplni práce jednotlivých zaměstnanců společnosti péče o jejich další rozvoj a tím i zajištění větší loajality zaměstnanců vůči společnosti a jejich setrvání v ní.

Současná podoba hodnocení externí vzdělávací akce

vypadá tak, že ji po skončení vzdělávací akce provede sám účastník. Cílem tohoto hodnocení je zvýšení kvality vzdělávání prostřednictvím získání zpětné vazby, která směřuje k nápravě případných zjištěných nedostatků.¹⁹²

Komentář: Cíl tohoto hodnocení je nastaven správně, aby ho však bylo možné v plném rozsahu naplnit, je třeba vytvořit/upravit stávající hodnotící formuláře, tak aby obsahovaly firmou určená kritéria, která je třeba účastníkem vzdělávací akce sledovat.

Stejná doporučení, která jsem uvedla u hodnocení externích vzdělávacích akcí, navrhuji i pro **vzdělávací akce interní** a pro hodnocení dodavatele vzdělávání.

Hodnocení efektivity vzdělávání nyní ve společnosti

provádí ekonom ve spolupráci s referentem vzdělávání a personálním manažerem. Cílem tohoto hodnocení je posouzení návratnosti investic do vzdělávání.

Komentář: Ekonomická kalkulace je pro společnost jistě hlavním ukazatelem efektivity vzdělávání. Nemělo by však být hlavním kritériem pro hodnocení celkové efektivity vzdělávání ve společnosti. Je třeba určit i jiná kritéria, která poukazují na vliv hodnocení na celkový výkon zaměstnanců a tím i prosperitu, produktivitu společnosti. Je třeba využívat i jiných prostředků hodnocení, například 360° zpětné vazby a klást důraz na hodnotu rozhovoru ředitele úseku se zaměstnancem při ročním hodnocení.

¹⁹² Srov.: Směrnice vzdělávání QS0507 verze 2 s platností od 1.9.2009.

9. Shrnutí dílčích doporučení rozvoje a inovací systému vzdělávání

Jelikož jsem doporučení k rozvoji a inovacím v předchozí kapitole zmínila mnoho, níže uvádím jejich souhrnný přehled:

- ◆ zapojit vzdělávání do pracovního času zaměstnanců;
- ◆ zaměřit se na zapojení zaměstnanců do plánování jejich vzdělávání a rozvoje;
- ◆ pravidelně se zaměřovat na potřeby zaměstnanců a společnosti;
- ◆ udržování a rozvíjení podpory zaměstnanců vedením společnosti, například vhodným sladěním všech typů probíhajících školení (viz níže zmíněný model 70-20-10);
- ◆ přijmout myšlenku systematického a kontinuálního vzdělávání za svou;
- ◆ hodnocení přínosu vzdělávání pro společnost nezužovat pouze na finanční stránku věci;
- ◆ vytvořit/upravit stávající hodnotící formuláře (formuláře určené pro zpětnou vazbu týkající se konkrétního školení či dodavatelské společnosti) tak, aby obsahovaly firmou určená kritéria, která je třeba účastníkem vzdělávací akce sledovat. Zaměřit se na každoroční hodnocení zaměstnanců také jako na podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání;
- ◆ investovat do nákupu odborné literatury a správy vlastní IT knihovny. Vytvoření virtuální knihovny na ukládání užitečných článků z oboru, které by například na vnitřní síť (intranet) mohli vkládat sami zaměstnanci. Propojení odborné knihovny společnosti s odbornou knihovnou MVŠO a jiných univerzitních i neuniverzitních subjektů, zabývajících se IT problematikou;
- ◆ vysoká míra sebevzdělávání ve společnosti odpovídá modernímu konceptu učící se organizace. Je třeba však čas věnovaný sebevzdělávání zhodnotit ze strany společnosti, například ve formě benefitů, rozvojových školení, teambuildingových, neformálních aktivit apod.;
- ◆ teambuildingové, meziúsekové outdoorové či jiné rozvojové a interaktivní aktivity (360° zpětná vazba, mentoring, koučink) zařadit také z důvodu úzké souvislosti systému vzdělávání a systému motivace, jejichž propojení je nutností. Zařazení těchto aktivit doporučuji také z důvodu neformálního charakteru vztahů na pracovišti. Tyto aktivity opakovat v pravidelných intervalech (např. jednou za tři roky);

- ◆ vycházet z těch požadavků zaměstnanců společnosti, které jsou v souladu s cíli organizace. Vzdělávání tedy má vycházet z podnikových cílů a organizační strategie;
- ◆ založit systém vzdělávání především ale nejenom na odborném vzdělávání. Pro fungující systém vzdělávání je však důležité sladění všech složek a typů probíhajících školení, například v poměru 70–20–10 (70 % odborná a zákonná školení, 20 % profesně orientovaná rozvojová školení, 10 % osobnostně rozvojová školení);
- ◆ definovat prostor na školení, tzn. vyhradit více času na školení;
- ◆ zajistit kontinuálnost školení (zahrnou školení do pracovní doby, zhodnotit sebevzdělávání mimo pracovní dobu, vyjádřit, co lze školit a co ne, také viz výše);
- ◆ zajistit systému vzdělávání optimalizaci, organizaci, nadhled a prevence;
- ◆ vést přehlednou administraci – evidenci vzdělávání ve společnosti;
- ◆ vyčlenění osobu – referenta vzdělávání, který by měl správu systému, rozvoj a inovace systému vzdělávání jako hlavní pracovní náplň;
- ◆ doporučuji zaměřit se na hodnocení dodavatelských vzdělávacích společností, ale i na hodnocení jednotlivých (externích i interních) lektorů. Hodnocení vzdělávání zaměstnanců obecně by mělo probíhat na všech úrovních (reakce, učení, chování i výsledků). Toto hodnocení by mělo probíhat také na úrovni hodnocení účastníky školení ale i hodnocení nezávislými agenturami na hodnocení certifikací a akreditací vzdělávacích společností;
- ◆ udržovat současné kontakty s dodavatelskými společnostmi, navázat nové kontakty u společností s dobrými referencemi, vyškolit na potřebné oblasti vlastní lektory;
- ◆ doporučuji vyškolit mentory, proškolit osoby speciálně na tyto aktivity a pak také manažery, vedoucí jednotlivých úseků v metodách koučinku či mentoringu, aby lépe dokázali využít potenciál svých zaměstnanců, především pak to, co se zaměstnanci naučili sebevzděláváním);
- ◆ podpořit tzv. školení na pracovním místě;
- ◆ zachovat stávající funkce vzdělávání a dále je rozvíjet, například za pomoci využití nových, specifických způsobů vzdělávání.

Výše uvedená **dílní doporučení** mohou být podkladem pro vytvoření nového, moderního a efektivního systému vzdělávání. Cílem této diplomové práce však bylo

zjistit jaký je stav současného systému vzdělávání a na základě identifikace potřeb vzdělávání určit možnosti rozvoje či inovace tohoto vzdělávání ve společnosti. Dílčí doporučení, která jsem na základě hypotéz či obsahové analýzy interních dokumentů vytvořila, k tomuto rozvoji či inovacím systému vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. napomáhají.

Hlavními, a pro fungování systému vzdělávání ve společnosti klíčovými, úkoly jsou:

- vytvořit jasnou koncepci vzdělávání,
- pravidelně opakovat fáze nově vytvořeného cyklu vzdělávání,
- určit osobu, která bude dlouhodobě plně zodpovědná za vzdělávání ve společnosti a bude tuto činnost mít jako hlavní pracovní náplň.

Až budou tyto hlavní úkoly splněny, bude potom možno realizovat všechna výše uvedená doporučení.

Aby tedy bylo možné systematicky plánovat koho a jakým způsobem vyškolit, musí být přesně specifikováno, co vše je pro dané pracovní místo zapotřebí a co konkrétní pracovník ve skutečnosti umí (důraz na individuální plánování). Systematický přístup ke vzdělávání ale touto definicí požadavků nekončí. Zahrnuje celý proces – od plánování rozvoje pracovníků přes nové metody vzdělávání až po kontroly dosahovaných výsledků či finančních nákladů.¹⁹³

¹⁹³ Srov.: VITOUŠ, O. Vzdělávání ICT profesionálů. *Andragogika*, 2008, č. 3, s. 16.

Závěr

Cílem této diplomové práce byla především analýza současného stavu systému vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. (zabývající se vývojem, implementací a správou podnikových software) a identifikace možností rozvoje či inovací tohoto systému. Práci jsem rozdělila do dvou částí, na část teoretickou, která shrnuje poznatky z oblasti vzdělávání dospělých, firemního vzdělávání a systematického vzdělávání jako takového. Pro lepší pochopení celého kontextu problematiky byly do diplomové práce zařazeny kapitoly týkající se specifík vzdělávání IT a technických pracovníků.

Druhou část diplomové práce tvoří především praktické provedení analýzy současného stavu systému vzdělávání a identifikace nových vzdělávacích potřeb ve společnosti. Součástí práce je také kapitola, zabývající se popisem firmy a jejího prostředí a objasňující např. výběr typů školení, přístup ke vzdělávání ve společnosti aj. Kapitola věnující se popisu systému vzdělávání v jeho současné podobě je důležitá pro zdůvodnění analýzy tohoto systému. V poslední kapitole jsou pro lepší přehlednost shrnuta všechna doporučení navrhovaná s ohledem na zjištění jednotlivých hypotéz formulovaných v procesu identifikace vzdělávacích potřeb společnosti.

Analýza vzdělávacích potřeb nezahrnuje předvýzkumnou část, kterou z důvodu omezených pravomocí, ochoty společnosti a omezeného času ředitelů úseků i zaměstnanců nebylo možné provést. Dále pak finanční rozpočet na výzkum (analýzu) také není součástí práce, jelikož s ředitelem jednotlivých úseků jsem hovořila sama a zaměstnancům byl dotazník rozeslán prostřednictvím elektronické pošty. Do diplomové práce jsem také nezařadila všechny hypotézy, které se přímo nevztahovaly k analýze systému vzdělávání a identifikaci jeho rozvoje. Týkalo se to zejména hypotéz vztahujících se k věkové struktuře zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců ve společnosti či době, po kterou zaměstnanci pro firmu pracují. Zjištění těchto hypotéz měla především informativní a dokreslující charakter, který je krátce shrnut v kapitole sedmé jako součást interpretace identifikace vzdělávacích potřeb.

Cíl práce byl naplněn v plném rozsahu, analýzy proběhly v obou plánovaných fázích, vstřícnost ředitelů úseků (se kterými jsem hovořila osobně) a zaměstnanců (kterým byl identifikační dotazník rozeslán pomocí elektronické pošty) byla překvapivě vysoká. Jednotlivá zjištění z hypotéz výzkumu jsem vztáhla přímo k podmínkám společnosti samotné (co by dané zjištění mohlo pro firmu znamenat). K těmto zjištěním jsem také navrhla možnosti řešení těchto problémů vzděláváním nebo teorií vzdělávání.

Ze všech zjištění vyplývá, že systém vzdělávání v současné podobě nemá žádné zásadní nedostatky a potenciál rozvoje či jeho inovací ve společnosti existuje. Doporučení se týkají všech oblastí systému vzdělávání, od podoby cyklicky se opakující fáze identifikace potřeb, přes plánování vzdělávání po hodnocení vzdělávání. Návrhy se ale také týkají přímo jednotlivých školení či oblastí vzdělávání, na které by se společnost mohla zaměřit.

Příjemným a pro systém vzdělávání klíčovým bylo zjištění, že téměř 91% z těch zaměstnanců společnosti, kteří vyplnili a odevzdali dotazníky, má zájem se dále vzdělávat. Návratnost dotazníků od zaměstnanců byla 53 %, tedy poměrně vysoká, ale bohužel se mi nepodařilo zjistit, proč druhá téměř polovina zaměstnanců dotazníky neodevzdala. Neměla jsem ani přímé nástroje na vymáhání těchto dotazníků, jelikož vyplněné formuláře zaměstnanci zasílali nejprve reference vzdělávání a potom mně. Dalším velmi zajímavým a ve společnosti poměrně rozšířeným prvkem vzdělávání byla vysoká míra sebevzdělávání zaměstnanců. S těmito zjištěními se dá jistě pracovat tak, aby mohl vzniknout moderní a efektivní systém vzdělávání.

Úskalím při tvorbě diplomové práce pro mne bylo to, že se za dobu spolupráce několikrát vystřídalý osoby za vzdělávání ve společnosti zodpovědné. V současné době (od 1.1. 2010) má vzdělávání na starosti nová manažerka, která také spravuje dotační projekt EU, zaměřený na specifické vzdělávání zaměstnanců a také přímo na vytvoření nového moderního a efektivního, komplexního systému vzdělávání společnosti ("Komsys"). Možná se tak nyní otevírá prostor pro využití v této diplomové práci navržených doporučení. Zásadním krokem k tomuto využití zjištění ovšem bude nejprve vytvoření jasné koncepce vzdělávání, což je nyní hlavním úkolem manažerky vzdělávání.

Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Kontext vzdělávání dospělých

Obr. č. 2: Tři úrovně změny

Obr. č. 3: Systematický přístup ke vzdělávání

Obr. č. 4: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb

Obr. č. 5: Komplexní přístup ke vzdělávání

Seznam zkratk:

IT – informační technologie

RCO – Regionální centrum Olomouc

MVŠO – Moravská vysoká škola Olomouc

ESF – evropské strukturální fondy

EU – Evropská unie

NBÚ – Národní bezpečnostní úřad

PO – požární ochrana

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Komsys – komplexní systém

H – hlavní hypotéza

HP – pracovní hypotéza

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazník pro ředitele

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti TESCO SW a. s.

Příloha č. 4: Formulace a operacionalizace pracovních hypotéz

Rozšířená anotace

Jméno a příjmení autora: Miroslava Sedláčková

Název fakulty a katedry: Filozofická fakulta, katedra sociologie a andragogiky

Název diplomové práce: Systém vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal

Počet znaků (úvod–závěr bez mezer): 180 104

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 36

Ostatní zdroje: 10

Klíčová slova:

analýza, celoživotní vzdělávání, další vzdělávání, dotazování, identifikace vzdělávacích potřeb, IT, systematické vzdělávání

Anotace:

Diplomová práce sleduje problematiku firemního vzdělávání v konkrétním organizačním prostředí. Předmětem jejího zájmu je IT společnost TESCO SW a. s., zabývající se vývojem, implementací a správou podnikových software. Cílem diplomové práce je analýza současného stavu systému vzdělávání ve společnosti a identifikace možného rozvoje či inovací tohoto systému. Teoretická východiska tvoří teorie vzdělávání dospělých, teorie profesního vzdělávání a specifika vzdělávání IT pracovníků. Identifikace vzdělávacích potřeb proběhla pomocí dotazování technikami polostandardizovaného rozhovoru a dotazníku doplněnými obsahovou analýzou interních materiálů společnosti. Zjištění a následná doporučení mohou být základem pro nový systém vzdělávání.

Seznam použitých zdrojů:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* : Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007.

BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2000.

BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer press, 2000.

BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001.

BENEŠ, M. *Idea Vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2002.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008.

BENEŠ, M. *Andragogika* : teoretické základy. 2. vyd. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2003.

EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská Univerzita v Plzni, 2005.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007.

JIRÁSKO, T. Školení a certifikace. *Business World*, 2008, č. 11.

KALHOUS, Z.; OBST, O. *Didaktika sekundární školy*. Dotisk 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2005.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Evaluating Training Programs* : The four levels. 3rd edition. San Francisco : Beret Koehler Publiher, 2006.

KOLMAN, L. *Rozvoj lidských možností* : kapitoly z psychologie pro manažery. 3. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 1998.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, 2007.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1998.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. CODEX Bohemia : Praha, 1999.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1997.

PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005.

PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 1996.

SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha : ISV, 1999.

SOTONA, J. Haló, aťáci? Nefunguje mi to...*Magazín Dnes*, 2009, č. 13.

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005.

Strategie celoživotního učení ČR. Praha : Ministerstvo školství, 2007.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika* : trendy, inspirace, výzvy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.

ŠRÉDL, K. Vliv vzdělání na konkurenceschopnost lidského kapitálu. In. Sborník z vědecké konference 17.-18. září 2001. *Lidský kapitál a investice do vzdělání – na prahu vzdělanostní společnosti*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2001.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004.

VITOUŠ, O. Vzdělávání ICT profesionálů. *Andragogika*, 2008, č. 3.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007.

Ostatní zdroje:

Dotazníky vytvořené v rámci provedení identifikace vzdělávacích potřeb – interní zdroj

Hodnotící formuláře – interní zdroj

Konference Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy jeho politické regulace po vstupu ČR do EU, monitoring a vyhodnocení potřeb 1. etapa konaná 23. 10. 2009 na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně.

Materiál k Rámcovému vzdělávacímu programu Kompetence do škol a kompetence pro trh práce (AEDUCA 2008).

Obchodní rejstřík [online], [cit.2010-02-08] Dostupné z WWW: <<http://www.info.mfcr.cz>> databáze ARES.

Podklady k evropským grantovým programům – interní zdroj

Rozhovory s řediteli jednotlivých úseků – interní zdroj

Směrnice vzdělávání QS1801 verze 4 s platností od 1.10.2007 – interní zdroj

Směrnice vzdělávání QS0507 verze 2 s platností od 1.9.2009. – interní zdroj

www.tescosw.cz

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele

1. V čem podle Vás spočívá **úloha** vzdělávání na Vašem úseku?

Vzdělávání je součástí kariérového plánu zaměstnanců	ano - ne
je součástí balíčku zaměstnaneckých výhod/benefitů	ano - ne
je nástrojem motivace zaměstnanců	ano - ne

2. Jakou další roli by mělo vzdělávání na Vašem úseku hrát?

3. Jakou podobu má vzdělávání na Vašem úseku

a) interní

jakou má v tomto případě podobu?

b) externí

jako podobu má v tomto případě? Jak probíhá?

4. Nyní budu jmenovat jednotlivé typy školení. U každého mi prosím řekněte, jestli u Vás na úseku tento typ školení probíhá nebo ne, jakou má podobu. Jmenujte konkrétní školení, které by do něj spadalo.

Formy vzdělávání:

- a) odborná školení
- b) rozvojová školení
- c) zákonná
- d) jazyková
- e) jiný typ

5. Nyní Vám vyjmenuji několik typů forem vzdělávání. Opět Vás prosím, sdělte mi, která forma na Vašem úseku probíhá, vybrali byste konkrétní školení jako reprezentanta této skupiny?

- a) "klasická" frontální výuka = lektor–publikum
- b) e-learningová forma
- c) interaktivní forma vzdělávání (workshop, diskuse)
- d) projektová forma vzdělávání (např. tematicky zaměřený workshop)
- e) teambuildingové a outdoorové aktivity
- f) zážitkové vzdělávání (simulace, případové studie)
- g) mentoring (usměrňování výkonu interním zaměstnancem)
- h) koučování (soustavné podněcování a směřování školeného)
- i) sebevzdělávání
- j) jiná forma (napište):

6. Pomáhá vzdělávání zaměstnanců na Vašem úseku k naplňování cílů, které jste si stanovil/a?

6a) Pokud ano, jakým způsobem?

6b) Pokud ne, zeptám se Vás na další otázku.

7. Co by podle Vás vzdělávání pomohlo, aby ještě lépe přispívalo k dosahování cílů, které si stanovilo Vaše oddělení? Co by se mělo upravit, případně změnit či doplnit?

8. Kdybyste měl/a zhodnotit proběhlá školení za uplynulý rok, které byste označil/a za opravdu povedené a proč?

9. Které byste naopak vybral/a jako nejhorší a za jakého důvodu?

10. Jaké další znalosti či dovednosti, kompetence by Vaši zaměstnanci měli mít pro úspěšný výkon své profese?

11. Je podle Vás důležitý pro výkon profese osobnostní rozvoj Vašich zaměstnanců?

12. Pokud ano – existují ve společnosti nástroje v současné době, které by k takovému rozvoji přispívaly?

13. Napadá Vás nějaké školení, které by k rozvoji zaměstnanců mohlo vést?

14. Pokud podle Vás není osobnostní rozvoj zaměstnanců pro výkon jejich profese důležitý, z jakého důvodu si to myslíte?

Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní, Vážený pane,

po domluvě s managementem Vaší společnosti se na Vás obracím s prosbou o laskavé vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na analýzu vzdělávacích potřeb ve společnosti TESCO SW a. s. Zkuste se prosím zamyslet a pomoci tak zhodnotit současný způsob Vašeho vzdělávání poskytovaného Vám společností. Pomozte také nalézt možnosti, jak současný systém vzdělávání ve firmě rozvíjet a inovovat. Vaše odpovědi mi budou velmi cenným podkladem pro tzv. identifikaci potřeb, na jejímž základě navrhnu řešení systému vzdělávání u Vás ve společnosti. Tomuto dotazníku již předcházely osobní schůzky s vedoucími všech úseků, kteří mi sdělili své návrhy a své připomínky a kteří jsou zapojeni i do tohoto dotazování. Výsledky z průzkumu budou sděleny třetím osobám pouze jako souhrn dat všech dotazníků. Za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku předem velice děkuji.

Bc.Miroslava Sedláčková

Popis dotazníku a návod na jeho vyplnění

- dotazník obsahuje **16** důležitých otázek, týkajících se **zhodnocení současného stavu systému vzdělávání** ve Vaší společnosti, dále pak jsou v něm obsaženy otázky, které se týkají **Vašich představ** o svém dalším vzdělávání, prosím Vás o jejich **pečlivé vyplnění**,
- **poslední soubor otázek** (4) slouží pro moji **orientaci a přehled**, jak si systém vzdělávání stojí, na kterém úseku firmy a podá mi informace o struktuře Vás zaměstnanců společnosti TESCO SW a. s.,
- dotazník obsahuje **několik typů otázek**, u většiny otázek je **v závorce malá nápověda**, jak postupovat, prosím řiďte se tímto stručným návodem,
- kdyby Vám některá otázka **chyběla**, pokud byste chtěli cokoli k dotazníku dodat, využijte prosím volný prostor v této úvodní části dotazníku a napište mi svoje připomínky, budou pro mne zpětnou vazbou,
- své **odpovědi pište rovnou do formuláře** (stačí, když svoji **odpověď barevně zvýrazníte** anebo **zaškrtnete pomocí nástroje čára na panelu nástrojů v aplikaci MS WORD**)
- **časová dotace** na vyplnění dotazníku je cca **20** minut.

Název úseku, kde pracujete:

1. Máte zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, pokud je firma nabízí?

- ☐ ano, velmi to uvítám
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

2. Bylo Vám ze strany vedení společnosti sděleno, že je Vaše osobní iniciativa v rozvoji Vašich znalostí a dovedností žádána?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ ne přímo, ale cítím, že je to důležité

3. Stalo se už někdy, že jste navrhoval/a nějaké školení, které se nakonec nerealizovalo?

- ☐ ano
- ☐ ne
- v případě kladné odpovědi pokračujte otázkou č. 4
- v případě negativní odpovědi pokračujte otázkou č.6

4. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, byl Vám sdělen důvod, pro který se školení nezařadilo do Vašeho vzdělávacího programu?

- ☐ ano
- ☐ ne
- v případě kladné odpovědi pokračujte otázkou č. 5
- v případě negativní odpovědi pokračujte otázkou č.6

5. Co bylo nejčastější příčinou nezařazení školení do Vašeho vzdělávacího programu? (můžete napsat i více příčin)

6. Zkuste odhadnout, kolik procent z nově získaných znalostí a dovedností, které jste získal/a na školeních, jste opravdu uplatnil/a ve své praxi (při výkonu svého povolání)?

7. Které z Vámi absolvovaných školení byste označil/a za opravdu povedené? (můžete uvést i více školení)

8. Z jakého důvodu jej za takové označujete?

9. Které školení byste naopak označil/a za naprosto nepovedené?

10. Kde myslíte, že došlo k chybě?

11. Množství absolvovaných kurzů, kterých se během kalendářního roku zúčastníte je podle Vás:

- ☐ zcela nadbytečné
- ☐ spíše nadbytečné
- ☐ odpovídající
- ☐ spíše nedostatečné
- ☐ zcela nedostatečné

12. Co Vám ve Vašem vzdělávacím programu chybí? Seřad'te uvedené od nejdůležitějšího po méně důležité (pokuste se vyjmenovat alespoň tři).

13. Existují ve firmě nějaké překážky, které brání Vašemu profesnímu rozvoji, jak si jej Vy sám/sama představujete?

- ☐ ano
- ☐ ne
- v případě kladné odpovědi pokračujte otázkou č. 14
- v případě negativní odpovědi pokračujte otázkou č. 15

14. Prosím uveďte, které z následujících překážek brání v rozvoji Vaší profesní kvalifikace. Pokuste se je seřadit podle jejich důležitosti od 1 do 5 (kde 1 je nejméně významné a 5 nejvíce významné).

- ☐ nedostatek času, který je na vzdělávání vyhrazen
- ☐ omezený rozpočet společnosti na vzdělávací aktivity
- ☐ nedostatečná informovanost o možnosti vzdělávání
- ☐ omezená podpora (nefinanční) vzdělávacích aktivit ze strany vzdělavatele
- ☐ jiné překážky (uveďte):.....

15. Vzděláváte se sám/sama ze své osobní iniciativy? (nejen v oblasti odborného školení, ale v oblastech s Vaší prací přímo i nepřímo souvisejících)

- ☐ ano
- ☐ ne

16. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, napište prosím v jakých oblastech a jakou formou se vzděláváte?

Ted' už jen několik obecných otázek nakonec pro lepší zpracovávání dotazníků (prosím Vás o jejich pravdivé vyplnění):

1. Věk

- ☐ 20–25
- ☐ 26–35
- ☐ 36–45
- ☐ 46–55
- ☐ 56–65
- ☐ 65 a více

2. Pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ střední
 - výuční list
 - gymnázium
 - střední odborná škola, prosím uveďte přesně obor
 - jiné.....
- ☐ vyšší odborné
 - ekonomické
 - právní
 - jiné, prosím upřesněte.....
- ☐ vysokoškolské
 - technické
 - ekonomické
 - právní
 - jiné, prosím upřesněte.....

4. Jaké další důležité certifikáty či osvědčení o dalším vzdělávání máte?

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti TESCO SW. a. s.

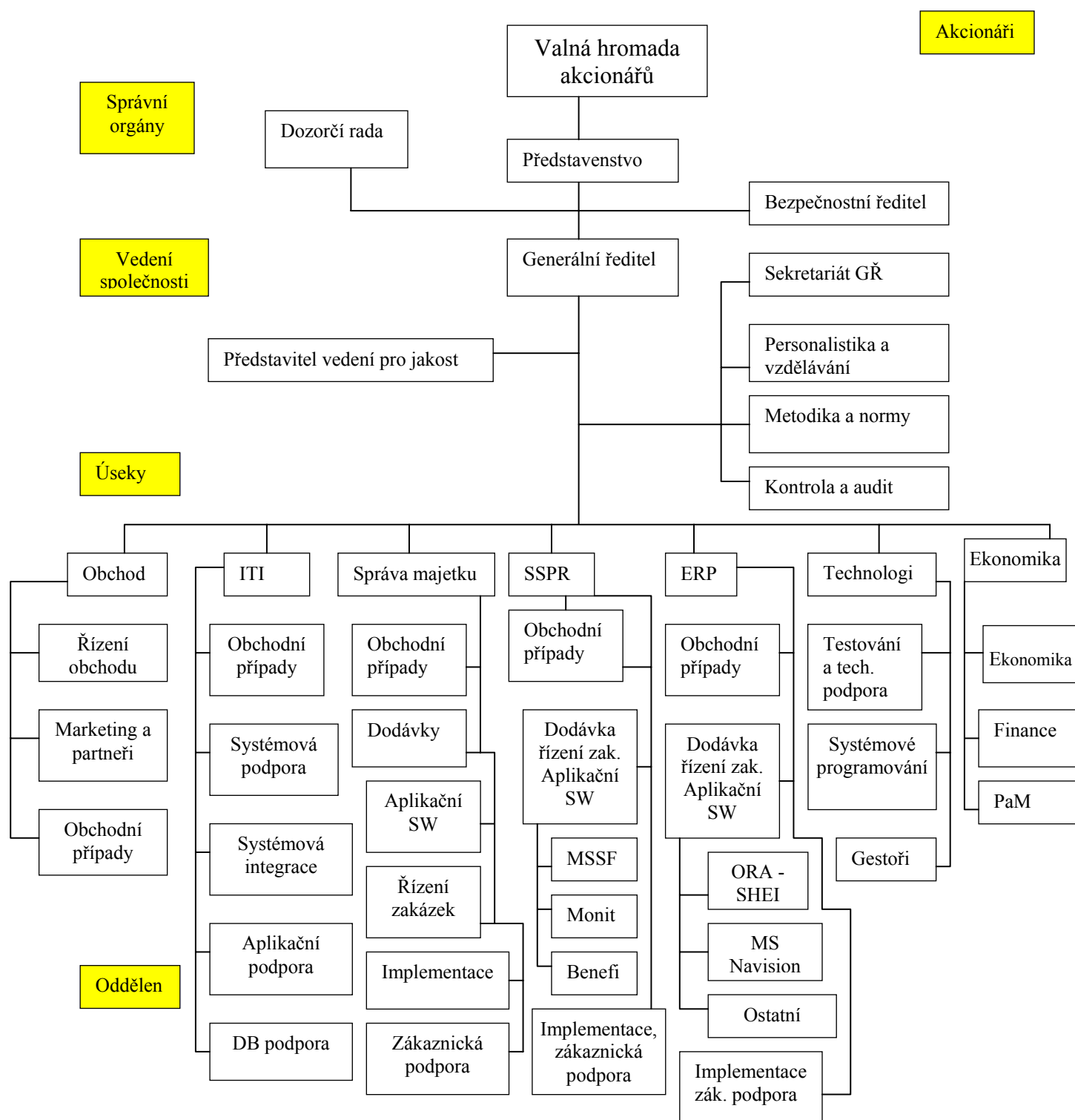
- ☐ 1–5 let
- ☐ 5–10 let
- ☐ 10–15 let
- ☐ více než 15 let

6. Jak dlouho pracujete na své současné pozici?

- ☐ 1–3 roky
- ☐ 3–6 let
- ☐ 6 a více let

7. Uveďte prosím Vaši současnou pozici:

Příloha č. 3 Organizační struktura společnosti TESCO SW a. s.¹⁹⁴



¹⁹⁴ Informace pocházejí z interních materiálů společnosti.

Příloha č. 4 Formulace a operacionalizace pracovních hypotéz

A) Dotazník – ředitelé jednotlivých úseků – osobní setkání

- HP1: Předpokládám, že současný systém vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. nemá zásadní nedostatky. *Zásadní rozuměj přímo ohrožující chod systému.*

Operacionalizace: Tato hypotéza bude ověřována otázkami č. 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13.

Pomocí těchto dotazníkových otázek zjistíme jakou roli vzdělávání ve společnosti plní (otázka č.1). ==> HP1₁: Vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. plní všechny uvedené role.

Dále pak zjišťují podobu vzdělávání na jednotlivých úsecích, jaké typy školení ve firmě probíhají či jakou formou jsou jednotlivé vzdělávací akce realizovány (otázky č. 3, 4, 5.). ==> HP1₂: Vzdělávání se ve společnosti TESCO SW a. s. realizuje ve všech uvedených typech a formách.

Uvedenými otázkami lze také vysledovat, zda a jakým způsobem vzdělávání pomáhá naplňování úsekových a potažmo i organizačních cílů (otázka č.6 a 7).==> HP1₃: Vzdělávání pomáhá k naplňování úsekových/ organizačních cílů. ==> HP1₄: Vzdělávání pomáhá k naplňování úsekových/ organizačních cílů nejčastěji z toho důvodu, že je předpokladem pro výkon povolání. Nejčastěji rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených. Dozvíme se také, jaká školení, jaký typ školení ředitelé považují za opravdu povedený a proč (otázka č. 9) a také, jaký typ školení naopak považují za nejméně povedený a proč (otázka č. 10).==> HP1₅: Opravdu povedená byla nejčastěji školení odborná. Opravdu povedená rozuměj subjektivně vnímaná spokojenost se školením ==> HP1₆: Nejčastějším důvodem pro spokojenost se školením byla jeho vysoká pravděpodobnost využití v profesní praxi (školení pro praxi). Nejčastější rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených. ==> HP1₇: Nepovedená školení byla nejčastěji z oblasti soft skills. Nepovedená rozuměj subjektivně vnímaná nespokojenost se školením. Nejčastěji rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených. ==> HP1₈: Nejčastějším důvodem pro nespokojenost se školením byla nedostatečná možnost využití nově nabytých poznatků v profesní praxi. Nejčastější rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených. Nedostatečná rozuměj méně než 50% využitelnost v profesní praxi. Toto chápání nedostatečnosti tazatelem bylo ředitelům při vyplňování dotazníků objasněno. Pomocí těchto dotazníkových otázek je také možné určit, zda ředitelé jednotlivých úseků považují či nepovažují za důležitý také osobnostní rozvoj svých podřízených a zda ve firmě již existují nástroje, které by takovýto rozvoj zaměstnancům

umožňovaly (otázky č. 12,13).==> HP1₉: Ředitelé jednotlivých úseků osobnostní rozvoj svých zaměstnanců za důležitý považují. Důležitý rozuměj významný pro výkon povolání, významný pro činnosti vykonávané zaměstnancem ve společnosti včetně vzdělávání. ==> HP1₁₀: Nástroje pro osobnostní rozvoj zaměstnanců ve společnosti TESCO SW a. s existují.

- HP2: Ve společnosti existuje potenciál rozvoje či inovací současného systému vzdělávání.

Operacionalizace: Tato hypotéza bude ověřována otázkami č. 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15.

Pomocí těchto dotazníkových otázek budeme moci určit, jakou ještě další roli by mohlo vzdělávání ve firmě zastávat (mimo uvedené kategorie), což může poskytnout možnost pro rozvoj stávajícího nastavení vzdělávání ve společnosti (otázka č.2). Další oblastí, která může hrát při navrhování rozvoje či inovací současného systému vzdělávání velkou roli je oblast plnění úsekových a potažmo i organizačních cílů, proto otázkou č. 7 budeme zkoumat, jakým způsobem vzdělávání pomáhá v dosahování úsekových/organizačních cílů. Zásadní pro zjištění nových potřeb vzdělávání je otázka č. 8, která se vztahuje přímo ke konkrétním návrhům, které by k lepšímu dosahování úsekových/organizačních cílů mohly pomoci. Stejně tak je stěžejní pro problematiku vzdělávacích potřeb otázka č.11, která zjišťuje jaké další znalosti, kompetence, schopnosti či dovednosti by měli zaměstnanci jednotlivých úseků mít pro úspěšný výkon (rozuměj takový výkon, který je v souladu s popisem pracovního místa, s očekáváními vedení společnosti a zaměstnanců samotných a který má efekt při dosahování úsekových i organizačních cílů) své profese. Zvolenými otázkami se také dozvíme, zda ve firmě existují nástroje pro osobnostní rozvoj zaměstnanců úseků či jaká školení by ředitelé pro takový rozvoj navrhovali (otázky č. 13, 14). Zjistíme také, zda je tento osobnostní rozvoj (rozuměj poznání a rozvíjení osobnostních charakteristik, vlastností a postojů) zaměstnanců pro ředitele jednotlivých úseků důležitý (ot. č. 12, 15). Tyto otázky jsou z větší části otevřené, což znamená, že je obtížné předpokládat jednotlivé odpovědi, proto bude ředitelům jednotlivých úseků ponechán prostor pro vyjádření a jejich odpovědi budou zahrnuty do možných rozvojových či inovačních návrhů. Některé otázky se překrývají s otázkami ověřujícími předchozí pracovní hypotézu. Z toho důvodu se překrývají i předpoklady jejich zjištění.

B) Dotazník – zaměstnanci

- HP1: Předpokládám, že zaměstnanci mají o vzdělávání, pokud je firma nabízí, zájem.

Operacionalizace: Hypotéza bude ověřována dotazníkovou otázkou č.1.

Daná otázka má za úkol zjistit základní předpoklad pro legitimizaci vzdělávání ve společnosti a to motivaci ke vzdělávání.

- HP2: Předpokládám, že vzdělávání je podporováno vedením firmy.

Operacionalizace: Tato hypotéza bude ověřována dotazníkovými otázkami č. 2, 3, 4, 5.

Tyto otázky zjišťují, zda vedení společnosti dává dostatečně najevo svá očekávání od zaměstnanců, co se týče vzdělávání a sdělení důležitosti vlastní iniciativy ze strany zaměstnanců (ot.č. 2) ==> HP2₁: Zaměstnancům byla důležitost jejich vlastní iniciativy v otázce vzdělávání přímo či nepřímo sdělena. Dále pak tyto otázky poukazují na to, do jaké míry vedení reflektuje návrhy zaměstnanců na vzdělávání. Zjišťují, zda navrhovaná školení byla realizována (ot.č.3), nebo zda nebyla a tom případě se zajímají o to, zda byl nebo nebyl zaměstnancům sdělen důvod nezařazení jimi navrhovaného školení a proč. ==> HP2₂: Zaměstnanci navrhovaná školení byla většinou realizována. Většinou se v tomto případě rozumí více než 50 % kladných odpovědí. ==> HP2₃: V případě nerealizace zaměstnanci navrhovaného školení byl většině sdělen důvod této nerealizace. Většinou v tomto případě rozuměj více než 50 % kladných odpovědí. ==> HP2₄: Nejčastějším důvodem nerealizace školení byly v tomto případě finanční důvody. Nejčastější rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených.

- HP3: Vzdělávání je pro zaměstnance přínosné. Přínosným rozuměj užití nově nabytých znalostí, vědomostí, dovedností atd. v profesní praxi, zaměstnanci jsou se vzděláváním spokojeni.

Operacionalizace: Tato hypotéza bude ověřována dotazníkovými otázkami č. 6, 7, 8, 9, 10.

Tyto dotazníkové otázky zjišťují, do jaké míry zaměstnanci poznatky získané na školení uplatní ve své profesní praxi (ot.č. 6) ==> HP3₁: Většina zaměstnanců ve své profesní praxi využije poznatky získané na školeních alespoň z 50 %. Většinou rozuměj více než 50% respondentů. Alespoň z 50 % rozuměj minimálně 50 %, tzn. 50 % a více. Otázky dále zjišťují, která školení byla opravdu povedená či naopak, která byla naprosto nepovedená. V obou případech také zjišťují důvod spokojenosti či nespokojenosti se

školeními.(ot.č.7,8,9,10) ==> HP3₂: Za opravdu povedená školení zaměstnanci nejčastěji uvádějí školení odborná. Opravdu povedená rozuměj, přínosná pro profesní praxi, dobře zorganizována po stránce technické i personální. Nejčastěji rozuměj více než 50% odpovědí z oblasti odborných školení. ==> HP3₃: Nejčastějším důvodem spokojenosti se školením je využitelnost nabytých poznatků v profesní praxi (školení pro praxi). Nejčastější rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených. ==> HP3₄:Nepovedená školení byla nejčastěji z oblasti soft skills. Nepovedená rozuměj subjektivně vnímaná nespokojenost se školením. Nejčastěji rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených. ==> HP3₅: Nejčastějším důvodem pro nespokojenost se školením byla nedostatečná možnost využití nově nabytých poznatků v profesní praxi. Nejčastější rozuměj nejpočetnější odpověď z uvedených. Nedostatečná rozuměj poznatky nebylo možné využít v profesní praxi vůbec anebo z méně než 50 %.

- HP4: Předpokládám, že množství kurzů je podle zaměstnanců společnosti TESCO SW a. s. spíše nedostatečné.

Operacionalizace: Tato hypotéza bude ověřována dotazníkovou otázkou č. 11.

Tato otázka má za úkol zjistit, jaké je množství kurzů, školení, které zaměstnanci během kalendářního roku absolvují.

- HP5: Ve společnosti TESCO SW a. s. existuje potenciál pro inovaci současného systému vzdělávání.

Tato hypotéza bude ověřována dotazníkovými otázkami č. 1, 6, 12, 15, 16.

Pro rozvoj či inovaci systému vzdělávání ve společnosti TESCO SW a. s. je stěžejní vědět, zda mají zaměstnanci o vzdělávání vůbec zájem. Touto problematikou se zabývá otázka č.1. ==> HP5₁: Zaměstnanci společnosti TESCO SW a. s. o vzdělávání, pokud je firma nabízí, zájem mají. Potenciál pro změnu lze také odvodit z toho, jaký podíl z nově nabytých informací na školeních zaměstnanci využijí ve své profesní praxi. Toto řeší otázka č. 6. ==> HP5₂: Zaměstnanci ve své profesní praxi využijí alespoň 50 % z nově nabytých informací, znalostí, dovedností apod. Alespoň 50% rozuměj minimálně 50 %, tj. 50 % a více.Stěžejní otázkou pro identifikaci potřeb je také otázka v dotazníku č. 12, která se přímo dotazuje na konkrétní požadavky samotných zaměstnanců. Tato otázka je otevřená, proto lze těžko předpokládat odpovědi. Zaměstnancům tak ale bude umožněno vyjádřit své požadavky a v rámci inovací pak na tyto požadavky bude brán ohled. Otázky č.15 a 16 se vztahují k sebevzdělávání jako součásti systému vzdělávání

ve společnosti. Otázkou je, zda se zaměstnanci společnosti sebevzdělávají, v jakých oblastech a jakou formou. ===) HP5₃: Zaměstnanci společnosti se sebevzdělávají. ===) HP5₄: Zaměstnanci společnosti se nejvíce sebevzdělávají v oblastech přímo souvisejících s jejich profesí. Nejvíce rozuměj nejpočetnější odpovědi. ===) HP5₅: Zaměstnanci společnosti k sebevzdělávání nejvíce využívají internet. Nejvíce rozuměj nejpočetnější odpovědi.

- HP6: Ve firmě existují překážky ve vzdělávání, které brání profesnímu rozvoji zaměstnanců v takové podobě, jak by si ho sami představovali.

Operacionalizace: Tato hypotéza bude ověřována dotazníkovými otázkami č. 13, 14.

Možnosti rozvoje či inovace systému vzdělávání mohou být realizovány také v podobě odstranění překážek, které zaměstnancům brání v jejich profesním rozvoji (ot.č. 13). ===) HP6₁: Předpokládám, že pro více než 50% respondentů překážky, které brání v jejich profesním rozvoji ve firmě existují. Otázka č. 14 se vztahuje ke konkrétním překážkám. ===) HP6₂: Předpokládám, že nejčastější překážkou v profesním rozvoji tak jak si ho sami zaměstnanci představují je nedostatek času, který je vzdělávání vyhrazen. Nejčastější rozuměj nejpočetnější odpovědi.