

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Strategic approach to employee training

Martina Bilčíková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 13.4.2019

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala za vstřícnou spolupráci HR oddělení a respondentům organizace, v níž proběhlo výzkumné šetření. V neposlední řadě bych chtěla rovněž poděkovat mojí rodině za podporu během celého mého studia.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá strategickým přístupem ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci poskytující konzultantskou činnost v oblasti technického inženýringu a technickoekonomického poradenství. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je řízen mateřskou společností se sídlem ve Velké Británii a společnost, vědoma si dosahování strategie organizace a její vize, klade na vzdělávání značný důraz.

Cílem diplomové práce je zhodnocení strategie vzdělávání pracovníků jako jedné z personálních činností vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace a získání konkurenční výhody na trhu. Pochopení důležitosti vzdělávání zaměstnanců tvoří jeden ze základních aspektů efektivního fungování organizace a správně definovaná strategie společně s personální strategií a v neposlední řadě strategií vzdělávání v organizaci vede ke spokojenosti jak na straně organizace, tak na straně lidských zdrojů.

Práce je členěna na teoretickou část zabývající se strategií organizace, strategickým přístupem ke vzdělávání a organizací vzdělávání pracovníků a následně část praktickou, zahrnující analýzu organizace a rozbor vzdělávací strategie společně s návrhem změn na základě provedeného výzkumu. K analýze dat je použita kvantitativní výzkumná technika opírající se o analýzu dokumentů a materiálů organizace a dotazování formou rozhovoru a dotazníku.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie, strategické řízení, vzdělávací strategie, vzdělávání a rozvoj v organizaci, metody vzdělávání, přístupy ke vzdělávání

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the strategic approach to employee training in an organization providing consultancy in the field of technical engineering and technical and economic consulting. Employee education and development is managed by a parent company based in the UK, and the company, aware of the achievement of the organization's strategy and vision, places a lot of emphasis on education.

The aim of the diploma thesis is to evaluate the employee training strategy as one of the personnel activities leading to increasing the competitiveness of the organization and gaining a competitive advantage in the market. Understanding the importance of employees training is one of the basic aspects of an efficient organization and a well-defined strategy along with the HR strategy and, last but not least, the corporate education strategy leads to satisfaction both on the part of the organization and on the human resources side.

The thesis is divided into theoretical part dealing with organization strategy, strategic approach to education and organization of employee training and subsequently practical part, including analysis of organization and analysis of the educational strategy together with the proposal for changes based on the research carried out. Data analysis uses quantitative research techniques based on analysis documents and materials of the organization and questioning in the form of interviews and questionnaires.

KEYWORDS

strategy, strategic management, educational strategies, education and development in the organization, methods of education, approach to education

Obsah

Úvod	7
1 Strategie organizace.....	8
1.1 Personální strategie a řízení lidských zdrojů	8
1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků jako součást strategie organizace.....	11
2 Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků	16
2.1 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků	16
2.2 Koncepce učící se organizace	18
2.3 Talent management.....	20
2.4 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	21
2.5 Cíle vzdělávání pracovníků	22
2.6 Cyklus vzdělávání pracovníků.....	24
2.6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	24
2.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků.....	25
2.6.3 Realizace vzdělávání	31
2.6.4 Hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků	31
2.7 Role účastníků procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci	34
2.8 Příklady realizace vzdělávání zaměstnanců.....	35
2.9 Výhody a nevýhody vzdělávání pracovníků.....	37
3 Výzkumná část	39
3.1 Výzkumné šetření	39
3.2 Charakteristika organizace.....	42
3.3 Analýza rozhovoru.....	42
3.4 Analýza dat z dotazníkového šetření	45
3.5 Analýza dokumentů	59

3.6	Zodpovězení výzkumných otázek	67
3.7	Návrh změn vzdělávacího systému.....	69
	Závěr.....	71
	Seznam použitých informačních zdrojů	73
	Seznam příloh.....	76

Úvod

„Hlavním cílem vzdělání není vědění, nýbrž jednání.“

Herbert Spencer¹

Vzdělávání pracovníků patří k jednomu z nejdůležitějších nástrojů organizace vedoucímu k formování dobrého jména organizace a ke zvyšování její konkurenceschopnosti na trhu. Pochopení hodnoty a důležitosti zaměstnanců jako zdroje představujícího hlavní bohatství organizace je jednou z podmínek úspěšného řízení organizace. Níže sledovaná společnost si je těchto skutečností vědoma a v rámci strategie organizace definuje strategii vzdělávání zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů v organizaci.

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na problematiku strategie vzdělávání pracovníků, jeho organizaci, metody a cíle, v praktické části práce je formou případové studie podán přehled aplikace přístupu organizace ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jež jsou pevně zakotveny v kultuře organizace. Organizace si je vědoma, že vize může být dosaženo pouze prostřednictvím spokojených a motivovaných zaměstnanců, jež jsou jejím hlavním aktivem a jejím cílem je tedy poskytnout svým zaměstnancům takové prostředí, které jim nabídne vzdělávání a rozvoj s cílem maximalizace jejich potenciálu a umožní jim pocit sounáležitosti.

Pro diplomovou práci jsou stanoveny dvě výzkumné otázky: Jaký přístup ke vzdělávání zaměstnanců organizace uplatňuje? Jaká jsou specifika ve vzdělávací strategii organizace? Na základě zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek jsou organizaci doporučeny možné úpravy a změny vzdělávacího systému organizace.

¹ Herbert Spencer (27. dubna 1820 – 8. prosince 1903) byl klasický britský sociolog a filosof. Patří mezi zastánce tzv. „organicistického proudu“ v sociologii, jenž se vyznačuje důrazem na podobnost rysů lidské společnosti a biologického organismu.

1 Strategie organizace

Pojem strategie je obecně definován jako dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Moderní definice chápe strategii jako připravenost organizace na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle organizace, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů organizace nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb organizace, přihlížela ke změnám jejích zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v jejím okolí. (Logistika, 2018)

Strategie organizace představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je rovněž základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 47) V rámci strategie organizace jsou definovány dílčí strategické oblasti, z nichž se budu pro účely tohoto textu věnovat oblasti personální strategie a z ní vycházející strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků v organizaci.

1.1 Personální strategie a řízení lidských zdrojů

Personální strategie

Personální strategie je jednou z dílčích oblastí strategického řízení organizace a dle Vodáka a Kucharčíkové ji můžeme vnímat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění strategie organizace. Její úlohou je stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení, dále zjištění změn, jež jsou potřeba uskutečnit v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod organizace.

Personální strategie poskytuje odpovědi na otázky po zásadních změnách spojených se zavedením strategie podniku, a po tom, jaké specifické požadavky na lidské zdroje a systém personální práce si její zavedení vyžádá. Personální strategie vychází ze strategie organizace a z analýzy vyhodnocení výchozího stavu v oblasti lidských zdrojů. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje samotnou organizaci, práci, cíle a charakteristiky zaměstnanců, analýza vnějšího prostředí zkoumá vývoj na trhu práce, změny v hodnotové orientaci a mobilitě zaměstnanců, legislativu a politiku zaměstnanosti, změny v konkurenčním prostředí apod. Na základě výsledků analýz je možné zformulovat personální strategii, která musí vycházet

ze strategie organizace a podporovat dosažení stanovených cílů organizace. Tato strategie obsahuje vizi v oblasti lidských zdrojů, strategické cíle a základní přístupy a postupy k dosažení těchto cílů. Hlavními oblastmi jsou tvorba filosofie a přístupů k řízení a vedení lidí, rozvoj podnikové kultury a hodnot, získávání a formování zaměstnanců, řízení vztahů a rozvoj potenciálu lidských zdrojů.

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální finanční, informační a lidské zdroje, které jsou hnacím motorem udržujícím organizaci v chodu. Hlavním úkolem řízení organizace je tedy propojení neživých zdrojů (materiálních, finančních a informačních) se zdroji lidskými, které pro organizaci představují zpravidla nejdražší zdroj rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. (Koubek, 2009, s. 13) Důležitým prvkem zavádění personální strategie je tedy kvalita lidského kapitálu, jež společně s uplatněním vhodné metodiky určuje úspěšnost strategie a zvyšuje konkurenceschopnost organizace. Činnosti v oblasti personální práce a zejména oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců nepřímo zlepšují tvorbu hodnoty, napomáhají vytváření a rozvoji znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, přispívají ke snadnější interakci mezi jednotlivci a skupinami v organizaci a v neposlední řadě tvorbě hodnot v organizaci. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 49)

Personální strategie je dále rozpracována do personálních politik, jež jsou návodem k uskutečňování personální strategie za pomoci konkrétních činností. Vztah mezi personální strategií a strategií organizace musí být pružný a interaktivní a vzájemná podpora a pochopení hrají z hlediska dosahování strategických cílů neodmyslitelnou roli. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 47)

Lidské zdroje a jejich řízení

První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, jež představují největší bohatství organizace, a jejichž řízení rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoli. Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů tedy představuje jádro a nejdůležitější oblast celého řízení organizace zaměřenou na získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností a výsledků práce, pracovních schopností, chování, vztahu k vykonané práci, organizaci samotné či spolupracovníkům. (Koubek, 2009, s. 13-14)

Výše uvedený pojem personální práce bývá v nejmodernějších pojetích označován jako řízení lidských zdrojů vyznačující se důrazem na strategický aspekt personální práce, tedy perspektivě a formulaci dlouhodobých, komplexních a obecně pojatých cílů personální práce provázané s ostatními cíli organizace hledající a navrhující cesty směřující k jejich dosažení. (Koubek, 2011, s. 21) Dle Koubka se personální práce zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojením do práce v organizaci a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám organizace, se vztahy, do nichž pracovník vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho osobních potřeb. (Koubek, 2011, s. 24-25)

Dle Armstronga vyjadřuje strategické řízení lidských zdrojů obecnou představu o dosahování souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, o významu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů a o smyslu vytváření a uplatňování vzájemně se doplňujících a podporujících strategií lidských zdrojů. Zabývá se rovněž uplatňováním strategického přístupu v každodenní práci personalistů spolupracujících s manažery a zajišťují, že prováděné činnosti podporují dosahování strategických cílů a vytváření přidané hodnoty. (Armstrong & Taylor, 2014, s. 99)

Strategický rozvoj lidských zdrojů zahrnuje zavádění, odstraňování, úpravu, řízení a vedení procesů tak, aby všichni jednotlivci a týmy byli vybaveni dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují k provádění současných a budoucích úkolů požadovaných organizací. (Armstrong, 2006, s. 533)

Řízení lidských zdrojů v organizaci je dle Watsona definováno jako manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Cílem řízení lidských zdrojů je podpora dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečování organizaci talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí, usiluje o vytvoření pozitivních pracovních vztahů a navození vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podporuje uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong & Taylor, 2014, s. 50)

1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků jako součást strategie organizace

Vzdělávání pracovníků

Vzděláváním pracovníků je tradičně označován souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných organizacemi se záměrem doplnit (rozšířit, prohloubit a zvýšit) nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků. Vzdělávání pracovníků je zaměřeno především na odstranění negativních rozdílů mezi požadavky na pracovníka (na jeho formální, objektivní kvalifikaci – kompetenční profil) a jeho skutečným výkonem, který může být nepříznivě ovlivněn v důsledku sníženého rozvoje schopností nebo sníženou motivací. Vzdělávání pracovníků může mít různé formy, cíle a dobu trvání, podle Tureckiové jsou to zejména:

- *orientační vzdělávání pracovníků* – zaškolování a příprava na úkoly spojené s pracovním místem
- *normativní vzdělávání* – právně vymezené, slouží k udržování a aktualizaci odborné způsobilosti
- *kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání* – rozšiřování a změna kvalifikace
- *kariérové vzdělávání* – zaměřené na individuální rozvoj
- *jiné vzdělávání pracovníků* – vzdělávání v cizích jazycích apod. (Veteška, 2016, s. 118)

Barták definuje vzdělávání zaměstnanců jako rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celoorganizační, skupinové či individuální, jehož náklady by měly představovat návratnou investici organizace. (Barták, 2011, s. 66)

Dle Armstronga je vzdělávání definováno jako proces, kterým člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti, jehož cílem je poskytnout organizaci kvalifikované, znalé a kompetentní zaměstnance, kteří pomohou organizaci naplňovat současné i budoucí cíle. K dosažení tohoto cíle je nezbytné zajistit, aby byli zaměstnanci připraveni se naučit a porozumět tomu, co potřebují znát, a být schopni převzít odpovědnost za své učení tím, že budou správně využívat dostupné vzdělávací zdroje za současné podpory a vedení svých nadřízených. (Armstrong, 2006, s. 559)

Vazba vzdělávání pracovníků na ostatní personální činnosti

Vzdělávání pracovníků v organizaci patří k nejdůležitějším personálním činnostem a má velmi silné vazby na většinu ostatních personálních činností:

1. ***Vytváření a analýza pracovních míst*** – analýza pracovních míst a specifikace pracovního místa (požadované schopnosti a role) jsou podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání a mají dopad na vytváření a redesign pracovních míst a rolí. Existence vzdělávání v organizaci usnadňuje tzv. šití pracovních úkolů na míru pracovníkovi.
2. ***Personální plánování*** – plánování získávání a výběru pracovníků, plánování pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil, plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků.
3. ***Získávání pracovníků*** – zvýšení atraktivity organizace nabízející pracovníkům vzdělávací programy.
4. ***Výběr pracovníků*** – možnost přijímat uchazeče, kteří nejsou v plné míře odborně připraveni vykonávat práci na obsazovaném místě.
5. ***Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu*** – dosažení lepšího pracovního výkonu díky uplatnění koncepce řízení pracovního výkonu, hodnocení jako podklad pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících.
6. ***Odměňování pracovníků*** – provázanost vzdělávání pracovníků s jejich odměňováním – motivace k rozvoji kvalifikace jako příležitosti k dosažení vyšších výdělků.
7. ***Rozmíst'ování pracovníků*** – ulehčení procesu rozmíst'ování na základě možné rekvalifikace těch pracovníků, které by musela organizace propustit.
8. ***Pracovní a mezilidské vztahy*** – formování osobnosti a dobrých vztahů v rámci organizace.
9. ***Péče o pracovníky*** – zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ztotožnění s cíli organizace, zlepšení pracovního výkonu a klimatu v organizaci či zkvalitňování organizační kultury (Koubek, 2009, s. 279-281)

Plánování a rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj je proces, který umožňuje lidem postupovat od současného stavu porozumění a schopností k budoucímu stavu, ve kterém jsou požadovány dovednosti, znalosti a kompetence vyšší úrovně. Rozvoj má formu vzdělávacích aktivit, které připravují jednotlivce na širší či větší odpovědnost a nezaměřuje se na zlepšování výkonnosti v současné práci. Dle Harrisona je rozvoj definován jako: „*Vzdělávací zkušenosti jakéhokoli druhu, kdy jednotlivci a skupiny získávají rozšířené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování, jehož výsledky se vyvíjejí v čase než bezprostředně a mají tendenci být dlouhotrvající.*“ V rozvojových programech je kladen důraz na plánování osobního rozvoje a plánované učení ze zkušeností. (Armstrong, 2006, s. 570-571)

Plán osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje je prováděno jednotlivci ve spolupráci se svými nadřízenými, jehož cílem je zpracování osobního rozvojového plánu, v němž budou stanoveny rozvojové a vzdělávací cíle, které si zaměstnanci stanoví. Osobní plán rozvoje se skládá ze 4 fází:

1. **fáze analýzy současné situace a potřeb rozvoje,**
2. **fáze stanovení cílů** vedoucích ke zvyšování výkonnosti, získávání dovedností, rozšiřování relevantních znalostí, rozvíjení specifických oblastí kompetencí, pohybu v organizaci směrem nahoru, přípravy na změny v současné roli,
3. **fáze zpracování akčního plánu** stanovujícího, co je třeba udělat a jakým způsobem, jaké jsou očekávané výstupy (vzdělávací cíle), rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a načasování. Do plánu by měly být zahrnuty různé aktivity přizpůsobené individuálním potřebám, například: pozorování toho, co dělají ostatní, projektová práce, plánované využití e-learningových programů a interních vzdělávacích center, práce s mentorem, koučování, zkušenosti s novými úkoly, speciální úkoly a akční učení. Součástí plánu může být i formální školení k rozvoji znalostí a dovedností,
4. **fáze realizace** rozvojového plánu. (Armstrong, 2006, s. 571)

Učení ze zkušeností a model 70:20:10

Učení se ze zkušeností lze uskutečnit plánováním zkušeností, které splňují specifikaci učení pro získání znalostí a dovedností, které připraví lidi k tomu, aby převzali větší odpovědnost ve stejných nebo různých funkcích a profesích. Je vypracován program, který stanoví, co se od zaměstnanců na dané pozici očekává a je mu k dispozici osoba, která zjišťuje, zda jsou osobám v rozvojovém programu poskytnuty správné zkušenosti a příležitosti učit se, a měla by být přijata opatření pro kontrolu pokroku. Dobrým způsobem, jak povzbudit lidi k převzetí zodpovědnosti za učení se ze zkušeností, je poskytnout jim seznam otázek, na které by měli v jeho průběhu odpovědět. Je však nezbytné sledovat každý segment zkušeností a zjistit, co bylo naučeno, a v případě potřeby program upravit.

Model 70:20:10

K maximalizaci dopadu rozvoje na angažovanost a výkonnost pracovníka je zapotřebí vyvážený přístup, který je znázorněn v tabulce 1.1

Tabulka 1.1: Vyvážený přístup – model 10:20:70

10 % Formální učení	20% Učení interakcí s druhými	70 % Učení na základě zkušeností
Školení Workshopy E-learning	Vedení Spolupráce	Rozvoj při výkonu práce
Přenos vědomostí Rozvoj kultury učení	Zpětná vazba Koučování Mentorování	Výuka na pracovišti Práce na projektech Rotace práce Aktivity

Zdroj: (Armstrong, 2006, s. 575) upraveno

Odhad, který říká, že 70 % všeho, co se v životě naučíme, získáme řešením problémů typicky v rámci praxe, 20 % pozorováním nebo prostřednictvím sociálních kontaktů a jen 10 % přímou výukou, sice není exaktně vědecky ověřen a nutně ani nemusí být zcela přesný, přesto se s ním setkáváme stále častěji. Původní koncept vytvořený v 90. letech minulého

století je stále rozvíjen a vylepšován. Zabývají se jím převážně odborníci na celoživotní vzdělávání a při jeho uplatnění dochází k zásadním změnám v chápání metodiky rozvoje zaměstnanců. Tou hlavní je orientace na neformální vzdělávání. Tradičním postupům je věnováno nanejvýš 10 % prostoru, zbylý čas i náklady jsou určeny k podpoře samostatných snah pracovníků se zdokonalovat. Podstatou je budování prostředí, v němž dochází k přímé výměně zkušeností mezi zaměstnanci, a v němž jsou k dispozici výukové materiály (návody, videa apod.) tak, aby bylo možno se vzdělávat kdykoli a kdekoli. (Brdička, 2016)

Koncept 70:20:10 má dle Brdičky (2016) prezenční i online složky znázorněné v tabulce 1.2

Tabulka 1.2 Model celoživotního profesního růstu

	Informální	Neformální	Formální
Online	Podpora náhodných činností (vyhledávání na webu, tutoriály)	Osobní vzdělávací prostředí	E-learning
	70 %	20 %	10 %
Osobní kontakt	Řešení problémů a výzev při práci (pomoc vedoucího a kolegů)	Kontakt s okolím při studiu (spolužáci aj.)	Prezenční výuka

Zdroj: (Brdička, 2016) upraveno

2 Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

2.1 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků

Navzdory velmi různorodým podmínkám jednotlivých zemí se odborníci shodují, že v dostatečně širokém spektru a permanentně se vzdělávání pracovníci jsou předpokladem rozvoje a konkurenceschopnosti organizací a tím celé ekonomiky. V progresivních organizacích je tedy vzdělávání součástí celkové strategie a manažeři těchto organizací řadí vzdělávání k jeho prioritám. (Wolf, 2006)

Jednou ze strategických funkcí řízení lidských zdrojů v organizaci vedle výběru, hodnocení a odměňování patří rozvoj pracovníků. Vzhledem k neustále se měnícím požadavkům na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti roste rovněž potřeba prohlubování a rozšiřování znalostí člověka jakožto pracovní síly, kdy se vzdělávání a formování pracovních schopností v podstatě stává celoživotním procesem. Základním zákonem fungování a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Tuto flexibilitu vytvářejí flexibilní lidé připravení na změnu a změnu akceptující a podporující. V této souvislosti se tedy péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace stává nejdůležitějším úkolem personální práce. (Koubek, 2009, s. 252)

Dle Armstronga je strategické vzdělávání a rozvoj přístup, který napomáhá k tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných, strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje, a u něhož lidské zdroje hrají při dosahování úspěchů organizace strategickou roli. (Armstrong & Taylor, 2014, s. 1443)

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování či změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti patří vzdělávání pracovníků vyskytující se dle Tureckiové ve formě tří přístupů (vývojových stupňů):

- 1) *organizování jednotlivých vzdělávacích akcí* reagujících na aktuální potřeby jednotlivců či organizace vedoucí k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací vyznačující se nahodilostí a nesystematičností, jež z tohoto důvodu nemohou mít skutečně vzdělávací či rozvojový efekt,

- 2) *systematický přístup* propojující organizační a personální strategii se systémem vzdělávání pracovníků jako jednoho ze systémů personální práce. Vzdělávání pracovníků je v tomto smyslu systematickým procesem, v němž dochází ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností a dotýká se rovněž motivace a způsobu motivování zaměstnanců,
- 3) *koncepce učící se organizace*, jež je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací, kladoucí důraz na průběžný rozvoj zaměstnanců učících se z každodenní zkušenosti a na základě cíleného a uvědoměle řízeného procesu. (Tureckiová, 2004, s. 89)

Jak již bylo uvedeno výše, potřeba organizace věnovat se vzdělávání a rozvoji svých pracovníků vychází z nutnosti reakce na nové poznatky a technologie, neboť znalosti a dovednosti lidí rychleji zastarávají, dále proměnlivosti lidských potřeb a s tím související proměnlivosti trhu výrobků a služeb vyžadující pružnou reakci organizace i pracovníků, měnící se technikou a technologiemi v organizacích, organizačními změnami, orientací na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi. Zvýšením proměnlivosti okolního prostředí vzniká organizaci nutnost reakce, mění se organizace a povaha práce i způsoby řízení atd. V neposlední řadě péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je výrazně proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce a používané technice a technologii, na velikosti organizace a dalších okolnostech. Vzdělávání pracovníků lze definovat jako personální činnost zahrnující aktivity přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, prohlubování jejich pracovních schopností doškolováním, dále zvyšování použitelnosti pracovníků rozšiřováním pracovních schopností a jejich transverzální flexibilitou. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje také formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností hrajících významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňujících pracovní chování a motivaci pracovníka, formování týmů i individuální a kolektivní pracovní výkon. (Koubek, 2009, s. 253-254)

2.2 Koncepce učící se organizace

Peter Senge, který je autorem termínu učící se organizace a jeho koncepce, charakterizuje učící se organizaci jako organizaci, „*kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, po nichž opravdu touží, kde se pěstují nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí vidět celek společně.*“ (Smith, 2019)

V koncepci učící se organizace se organizace učí prostřednictvím svých členů, kteří pro sebe, ale i pro svoji organizaci získávají znalosti, dovednosti, zkušenosti, a díky nimž a všestranné podpoře vedoucích pracovníků vzrůstá ochota i schopnost měnit pracovní návyky, pracovní postoje a hodnoty. Nastavením a řízením organizační kultury zaměřené na vzájemné učení mohou lidé dle Tureckiové (2004) v organizaci lépe rozvinout své schopnosti, využívat svůj potenciál a iniciovat nejen vlastní rozvoj, ale také rozvoj ostatních členů organizace. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 93-94)

Miller a Stewart (1999) navrhují následující klíčové principy učící se organizace:

- *učení a strategie organizace jsou úzce propojeny;*
- *organizace se vědomě učí z obchodních příležitostí a hrozeb;*
- *jednotlivci, skupiny a celá organizace se nejen učí, ale také učí, jak se učit;*
- *informační systémy a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole;*
- *existují dobře definované postupy pro definování, vytváření, zachycení, sdílení a jednání na základě znalostí;*
- *tyto různé systémy a rozměry jsou vyvážené a řízené jako celek.* (Armstrong, 2006, s. 544)

Pro Petera Sengeho se skutečné učení dostává do lidského srdce se schopností se znovu vytvářet, což platí nejen pro jednotlivce, ale i pro organizaci. *Učící se organizaci nestačí pouze přežít, nýbrž je nezbytné aplikovat adaptivní učení či učení se přežít společně s generativním učením vedoucím ke zvýšení schopnosti dál vytvářet.*

V rámci koncepce učící se organizace Senge definuje pět dimenzí, které odlišují učící se organizaci od organizace tradiční, a díky nimž se organizace přibližují k inovativním učícím

se organizacím. Tyto disciplíny zahrnují systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, budování sdílené vize a týmové učení. (Smith, 2019)

Systémové myšlení

V organizační praxi se systémové myšlení projevuje jako schopnost dívat se na pracovní události a potřebu vidět je vzájemných souvislostech, což je přechod od tradičního vnímání důsledků k vidění příčin událostí a k předpokládání dalšího vývoje možných následných událostí. Systémové myšlení současně umožňuje nazírání na souvislosti mimo rámec vlastních pracovních rolí, úkolů a povinností. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 94)

Osobní mistrovství

Osobní mistrovství je dle Senge „*disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti*“. „*Osobní mistrovství je duchovním základem učící se organizace.*“ (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 94) Jeho nabytí znamená schopnost člověka vybírat si to podstatné, současně se schopností zaujetí a vášně s cílem stát se mistrem svého oboru a být tak inspirací pro druhé.

Mentální modely

Mentální modely jsou popisovány jako vnitřní představy o tom, jak vše kolem nás funguje. Jejich působení je podvědomé, nicméně jsou vodítkem jednání lidí. V učící se organizaci se jedná o měnění mentálních modelů ve vztahu k organizaci, práci a zákazníkům. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 94) Pokud mají organizace rozvíjet schopnost pracovat s mentálními modely, pak je nezbytné, aby se lidé učili novým dovednostem a rozvíjeli nové směry a byli zajedno s institucionálními změnami, které tuto změnu podporují. (Smith, 2019) Za nositeli žádoucích postojů v organizaci jsou pak považováni manažeři, kteří koncept požadovaných mentálních modelů vytvářejí. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 94)

Sdílené vize

Tam, kde existuje jasná vize (nikoli pouze prohlášení o vizi), lidé excelují a učí se, ne proto, že jim to bylo řečeno, ale proto, že sami chtějí. Proto je tedy nutné převést vizi organizace do vize sdílené jako souboru zásad a postupů. (Smith, 2019) Pocit smysluplnosti a vnímání vize organizace jako své vlastní společně s vědomím jeho spojení s danou organizací

umožňuje jedinci zapálit se pro určitou věc a jednotná vize zastávaná všemi zaměstnanci dává organizaci jasný směr a logiku v úsilí jednotlivců i skupin společně vidět realitu a budoucnost co nejjasněji a průběžně vyhodnocovat vnitřní i vnější situaci organizace. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 94)

Týmové učení

Pro potřeby fungující učící se organizace Senge vychází z vědomí, že rozumové schopnosti týmu převyšují rozumové schopnosti členů týmu a týmy si osvojují mimořádnou schopnost koordinovaného jednání. Učením dosahují týmy mimořádných výsledků a zároveň rychlejšího růstu dosahují i jeho členové. Dokud se tedy nedokáží učit týmy, nemůže se učit ani organizace. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 94)

2.3 Talent management

"Talent Management představuje proces budování, měření a rozvoje kompetencí potřebných pro udržení konkurenční výhody společnosti. Tento proces časově zahrnuje celou dobu práce u dané společnosti a často i dobu zaměstnání předcházející." (Sophia Solutions, s.r.o., 2016)

Talent management je využití integrovaného souboru aktivit, které zajistí, že organizace přitahuje, udržuje, motivuje a rozvíjí talentované lidi, které potřebuje nyní i v budoucnu. Cílem je zajistit tok talentu jako jednoho z nejdůležitějších zdrojů organizace. Někdy se předpokládá, že talent management se zabývá pouze klíčovými lidmi. Procesy řízení talentů by však neměly být omezeny na zvýhodněné skupiny, nýbrž na všechny zaměstnance, neboť každý jedinec v organizaci má talent, i když někteří mají talent větší než ostatní. (Armstrong, 2006, s. 390)

Řešení pro podporu moderního talent managementu by v první řadě mělo být schopno poskytnout podporu pro všechny agendy, ze kterých se moderní talent management skládá. Tyto agendy zahrnují prezentaci společnosti na pracovním trhu, nábor a adaptaci zaměstnanců, nastavení cílů a jejich hodnocení, katalog a hodnocení kompetencí nástupnictví, kariérní rozvoj, vzdělávání a odměňování, to vše optimálně v rámci jednotného uživatelského prostředí a nad jednou datovou základnou. Takové řešení pak umožní provádět potřebné reportování, analýzy a plánování. Řešení musí být navrženo pro potřeby

všech zaměstnanců a práci v různých rolích (HR pracovník, manažer a zaměstnanec). (Sophia Solutions, s.r.o., 2016)

2.4 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků

Výhodou systematického přístupu ke vzdělávání pracovníků je v první řadě získání konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců a podpora manažerských (rozhodovacích, řídicích a organizačních) procesů v organizaci. Systém vzdělávání pracovníků by měl být součástí systému personální péče zahrnující oblasti personální práce jako systému získávání a výběru zaměstnanců, motivování, vzdělávání a rozvoje, hodnocení a odměňování. Účinným uplatňováním systémových nástrojů řízení a vedení lidí dochází ke zvýšení sounáležitosti pracovníka s organizací projevující se zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti a loajality vůči organizaci vedoucí k růstu výkonnosti, zkvalitnění služeb, zlepšení image organizace a kvality života zaměstnanců. Vedle výše uvedených výhod však mohou existovat případy, kdy systémové vzdělávání neplní svůj účel a může docházet k jeho selhávání. Důvodem selhání je v první řadě neprovázanost strategie organizace s personálními funkcemi či pochybením v průběhu cyklu vzdělávání pracovníků, kdy jsou prostředky na rozvoj pracovníka vynakládány pro organizaci bezúčelně a ke vzdělávání pracovníka buď nedochází vůbec nebo ho využije v jiném zaměstnání či dojde specializovaným vzděláváním zhoršení jeho mobility na pracovním trhu. (Tureckiová, 2004, s. 91)

Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků je neustále se opakující cyklus sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování vzdělávání, poté dochází k realizaci vzdělávacího procesu a následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Výhodou systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků je odborná připravenost, kvalifikace, znalosti a dovednosti pracovníků, průběžné formování pracovních schopností podle specifických potřeb organizace, zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výstupů, zdokonalování vzdělávacích procesů na základě předchozích zkušeností, zlepšení vztahů pracovníků a zvýšení jejich

motivace či zvýšení atraktivity organizace na trhu práce pro potenciální zájemce. (Koubek, 2009, s. 259-260)

V rámci systematického vzdělávání pracovníků se dle Tureckiové uskutečňují dva typy aktivit:

- 1) **tréninkové**, zahrnující výcviky a školení směřující k doplnění chybějících znalostí a dovedností
- 2) **rozvojové** – kurzy a programy, zaměřené na budoucí plánování a seberealizaci pracovníků, obvykle zaměřené na vybrané skupiny zaměstnanců (manažeři, specialisté, klíčoví pracovníci či skupiny talentů).

V této souvislosti je nutné dodat, že vedle klasického systému vzdělávání pracovníků jsou součástí rozvojových programů organizace další rozvojové programy zahrnující:

- 1) organizační programy, spočívající v zapojování lidí do procesů řízení či vytváření a řízení firemní kultury vycházející z vize, mise a strategie organizace,
- 2) plánovací programy zahrnující personální plánování,
- 3) systémové programy,
- 4) programy péče o zaměstnance (sociální politika podniku, motivační programy) či
- 5) vztahové programy související s firemní kulturou a způsoby řešení vztahových problémů a konfliktů ve firmě. (Tureckiová, 2004, s. 97)

2.5 Cíle vzdělávání pracovníků

Hlavním cílem strategického vzdělávání pracovníků je vytvoření prostředí, v němž jsou lidé podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli a zároveň byly brány v úvahu individuální potřeby lidí. (Armstrong & Taylor, 2014, s. 1448)

Cílem vzdělávání pracovníků není pouhý rozvoj či změna nových znalostí či dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, jež jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. V konečném důsledku jde o vzájemné propojení ochoty k vynaložení určitého úsilí se schopností k osvojování si nových pracovních postupů a možností účastnit se vzdělávání vedoucí k jeho uplatnění v pracovních činnostech. Motivování k učení společně s předpokladem učit se naučit umožňuje pracovníkovi změnit jeho chování (způsoby a pracovní návyky) prostřednictvím systému vzdělávání pracovníků. Paradoxem v této souvislosti je neochota a negativní vztah ke

změnám, které jsou sice teoreticky považovány za nutné, ale mohou vést ke konfliktu mezi jednotlivcem (týmem) bránícím se změně a organizací, která v důsledku svého dalšího rozvoje prochází cykly změn. Má-li tedy ke změně dojít, je třeba, aby hybné síly převážily a došlo ke změně v chování celé organizace, čehož lze dosáhnout třemi postupnými kroky:

1. uvolněním stávajícího chování – tj. akceptováním změny,
2. změnou chování – osvojením si nových postojů a vzorců chování,
3. zmrazením nového chování – tj. posilováním nových způsobů myšlení a práce.

V souvislosti se vzděláváním se výše uvedená teorie projevuje v ochotě zaměstnance, který si uvědomuje, že mu určitá znalost či dovednost chybí a sám prostřednictvím vzdělávací akce usiluje o nápravu, což bude v konečném důsledku vést ke změně jeho pracovních návyků a chování. V případě, že o změnu v chování zaměstnance usiluje management transformující či rozvíjející se organizace, může dojít k neochotě a odporu zaměstnanců, jež je třeba přesvědčit o užitečnosti a smysluplnosti této změny a nutnosti tuto změnu akceptovat, což předpokládá splnění dvou základních podmínek:

1. ochota učit se u manažerů samotných,
2. a vytvoření takové strategie či přesvědčovací kampaně, která překážky v ochotě učit se u zaměstnanců překoná. (Tureckiová, 2004, s. 92-94)

Bartoňková definuje cíle vzdělávací akce jako následující posloupnost cílů:

- 1) *výkonnostní cíl* v podobě vize, kterou je vzdělávací akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu, tedy jak budou účastníci vzdělávací akce schopni vykonávat činnosti po návratu na své pracovní místo,
- 2) *učební (studijní) cíl* formulující konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, které by měli účastníci akce po skončení vzdělávací akce skutečně ovládat,
- 3) *umožňující (dílčí, specifický) cíl* definující úroveň znalostí a dovedností, které by měli mít účastníci na konci každé dílčí etapy učebního procesu.

Obecně tedy učební cíl chápe jako specifikaci toho, co se má kdo naučit, s jakým předpokládaným výsledkem, v jakém čase a v jaké kvalitě se má čeho dosáhnout. (Bartoňková, 2007, s. 70)

Vzdělávání pracovníků má podle Tureckiové (2009) za cíl odstranit rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace) a zahrnuje zejména orientační vzdělávání pracovníků dané

zaškolením a přípravou na úkoly spojené s pracovním místem, normativní vzdělávání vymezené právem, sloužící k udržování či aktualizaci odborné způsobilosti, kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání, kariérové vzdělávání (individuální rozvoj) a jiné vzdělávání zaměstnanců (např. vzdělávání v cizích jazycích). (Veteška, 2016, s. 118)

2.6 Cyklus vzdělávání pracovníků

Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. Hroník tyto kroky dělí na fázi danou identifikací mezery, potřeb a možností, fázi designu vzdělávací aktivity, fázi realizace vzdělávací aktivity a fázi zpětné vazby. (Hroník, 2006, s. 98) Čopíková (2015, s. 98), Tureckiová a Koubek uvádí cyklus vzdělávání jako posloupnost 4 fází začínajících procesem identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, tvorbou vzdělávacího plánu, následné realizace vzdělávacích akcí a rozvojových programů a hodnocením efektivity podnikového vzdělávání. Vedoucí zaměstnanci v souladu s tímto cyklem vystupují v rolích navrhovatelů či schvalovatelů plánů vzdělávání a rozvoje, tvůrců či lektorů vzdělávacích aktivit, koučů, mentorů, tutorů či konzultantů, hodnotitelů či účastníků vzdělávacích a rozvojových aktivit či jako samotní tvůrci strategie a politiky vzdělávání pracovníků, koncepční pracovníci a správci systému či garanti vzdělávání pracovníků. (Tureckiová, 2004, s. 100)

2.6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Potřeba je charakterizována jako jakákoliv disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo či organizační / jiné změny tedy aktuálním stavem a stavem žádoucím. (Bartoňková, 2007, s. 50)

Prvotní fáze cyklu vzdělávání pracovníků zahrnuje proces identifikace potřeby vzdělávání, jež je vzhledem k výrazně obtížnému stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa, měření a stanovení souladu mezi nimi a pracovními schopnostmi pracovníka a rozpoznání a kvantifikování vztahu mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce založen na odhadech a aproximativních postupech a má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují do fáze modifikace dalšího cyklu vzdělávání pracovníků. V obecném smyslu se jedná o disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem

pracovníka a tým, co vyžaduje pracovní místo či co vyplývá z organizačních či jiných změn. (Koubek, 2009, s. 262)

Identifikace potřeby vzdělávání vychází z procesu diagnózy vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy – jednotlivec, tým a firma. Mezi nejčastěji používané metody patří analýza dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování a hodnocení výsledků a výstupů adaptačního procesu a pracovního výkonu. (Tureckiová, 2004, s. 101)

V praxi se pak analyzuje širší či užší škála údajů jednak z informačního systému organizace, ale také ze zvláštních šetření zahrnující údaje týkající se celé organizace (struktura organizace, program činnosti, zdroje, struktura, kvalifikace pracovníků apod.), údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (specifikace) a údaje o jednotlivých pracovnících získaných z personální evidence, ze záznamů o hodnocení, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, na jejichž základě se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků využívající metod analýzy statistických či jinak průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících, analýzy dotazníků či jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků na vzdělávání, analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání podřízených, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu, monitorování výsledků porad a diskuzí ohledně pracovních problémů či analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky a specialisty. (Koubek, 2009, s. 262-263)

2.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Na fázi identifikace vzdělávacích potřeb navazuje etapa plánování a přípravy realizace vzdělávacích akcí, na jejichž počátku jsou stanoveny priority procesu vzdělávání pracovníků související se strategií organizace definující klíčové typy znalostí a dovedností na dané pracovní místo, dále skupiny zaměstnanců, kteří budou vzdělávání přednostně, typ, rozsah a způsoby vzdělávání a jaké bude personální, materiální a finanční zajištění. Na základě této koncepce jsou připravovány projekty vzdělávání a následuje realizace vzdělávání. Důležitou součástí je rozhodnutí, jakým způsobem budou vzdělávací akce realizovány. Zda bude vzdělávání zajištěno prostřednictvím interních vzdělávatelů, externích vzdělávacích společností či případnou kombinací výše uvedených způsobů. (Tureckiová, 2004, s. 101)

Dalším krokem přípravy vzdělávacího projektu je stanovení formy vzdělávání, a to prezenční (indoor či outdoor techniky využívající interaktivní metody výuky, přednášky, semináře či workshopy), distanční (e-learning) či kombinace obou forem výuky. Další metody průběžného zdokonalování a rozvoje zaměstnanců jsou využívány přímo na pracovišti formou praktických instruktáží, demonstrování, koučování, mentorování, tutorování, konzultací, asistování, stáží, exkurzí či formou rotace práce. (Tureckiová, 2004, s. 104)

Dobře vypracovaný plán vzdělávání by dle Koubka (2009, s. 265) měl odpovídat na následující otázky:

- 1) Jaké vzdělávání má být zabezpečeno (tzn. obsah)
- 2) Komu (jednotlivci, skupiny, kategorie, povolání, kritéria výběru účastníků)
- 3) Jakým způsobem (na pracovišti, mimo pracoviště, metody, pomůcky, texty a režim)
- 4) Kým (interní či externí vzdělavatelé, instituce, organizační zabezpečení)
- 5) Kde (místo konání)
- 6) Za jakou cenu (rozpočet plánu)
- 7) Jak se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávacích programů (metody hodnocení, určení hodnotitele)

Jisté modifikace dobře vypracovaného plánu jsou nalezeny u Čopíkové a kol. (2015, s. 99), jež vedle výše zmíněných otázek uvádí dále otázku času:

- 8) Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční (časový plán).

Metody vzdělávání

Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání jednotlivých osob by měly ukázat, jaká metoda či metody vzdělávání a rozvoje by měly být použity. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje žádný návod a k dosažení lepších výsledků je vhodné využívat kombinaci metod. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 100)

Čopíková a kol. (2015, s. 100) a Koubek (2009, s. 266) rozdělují metody vzdělávání do dvou základních skupin:

- 1) Metody vzdělávání a rozvoje **na pracovišti** (on the job) – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů vyžadující individuální

přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Patří sem rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, asistování apod.

- 2) Metody vzdělávání a rozvoje **mimo pracoviště** (off the job) – používané vesměs k hromadnému vzdělávání účastníků s orientací na rozvoj znalostí a dovedností – vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Jedná se o kurzy na školách, ve vzdělávacích institucích, na vývojových pracovištích apod. Tyto metody zahrnují přednášky, semináře, hraní rolí, workshopy, outdoor training, development centre, manažerské hry, e-learning apod.

V praxi se však používá obou skupin metod s jistými modifikacemi a s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Některé metody se používají ke vzdělávání manuálních zaměstnanců, jiné ke vzdělávání a rozvoji administrativních zaměstnanců a manažerů. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových zaměstnanců, některé k doškolení a jiné k rozvoji zaměstnanců. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 100) Charakteristiky jednotlivých metod včetně jejich výhod a nevýhod převzaty dle Čopíkové a kol. jsou uvedeny v následující tabulce 2.1.

Tabulka 2.1: Nejčastěji užívané metody vzdělávání, jejich výhody a nevýhody

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Rotace práce	Zaměstnanci získávají zkušenosti na různých pracovních místech ve společnosti.	Rozšíření znalostí a zkušeností. Komplexní přehled o provázanosti. procesů uvnitř společnosti. Větší flexibilita.	Příliš krátká doba na jednotlivých pracovištích. Zátěž pro školitele na jednotlivých pracovištích.
Koučování	Individuální způsob pomáhání koučovanému při zlepšování a podpory jeho výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností.	Úzká oboustranná spolupráce, individuální přístup. Neformální prostředí. Řešení konkrétních situací, problémů a úkolů. Nástroj retence zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti a možností rozvoje manažerů. Podněcování aktivity, inovativnosti a odpovědnosti za své výsledky a rozvoj.	Probíhá pod tlakem pracovních úkolů. Časová náročnost. Důležitost osobních kvalit a dovedností kouče.
Mentorování	Nenásilné, oboustranné a vzájemně přínosné vzdělávání, kdy mentor poskytuje rady, sdílí znalosti	Je založeno na osobním vztahu mentora a jeho svěřence – školený zaměstnanec si jej vybírá sám. Pomáhá lidem při učení.	Probíhá pod tlakem pracovních úkolů. Časová náročnost.

	a zkušenosti. Mentor je zdrojem informací a zároveň dokáže klást otázky, jejichž zodpovězením se svěřená osoba dále rozvíjí.	Jedná se o vzdělávání při výkonu práce. Zaměstnanci jsou vedeni zkušenými manažery výhradně z prostředí organizace.	Vyžaduje zkušené a proškolené mentory. Nebezpečí volby nevhodného mentora.
Instruktaž při výkonu práce	Zkušený zaměstnanec předvádí pracovní postup a zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento postup osvojuje při plnění pracovních úkolů.	Zácvik u jednodušších pracovních postupů. Vytvoření pozitivního vztahu spolupráce.	Jednorázové působení. Může probíhat v hlučném a rušivém pracovním prostředí.
Asistování	Zaměstnanec působí jako asistent zkušeného vedoucího. Účastní se aktivit rozhodování během pracovního procesu a tím se učí.	Praktické zaměření. Soustavné působení na vzdělávaného.	Jeden zdroj informací a instrukcí. Podceňování pracovních postupů.
Přednáška	Verbální prezentace určitého tématu.	Předávání velkého množství informací velkým skupinám. Nízké náklady.	Chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky.
Seminář	Výměna informací, názorů a zkušeností účastníků formou referátů a diskuzí.	Podpora a rozvoj myšlenek. Okamžitá zpětná vazba.	Důkladnější příprava akce.
Hraní rolí	Účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených.	Rozvíjí interaktivní dovednosti. Účastníci se učí samostatně myslet, rychle a vhodně reagovat a zvládat své emoce.	Vyžaduje pečlivou přípravu a zkušené lektory. Může vyvolat rozpaky.
Simulace	Obvykle se jedná o řešení běžné pracovní situace, kdy účastníci obdrží podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.	Formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Účastníci jsou vtaženi do skutečných situací.	Náročnost na přípravu. Vyžaduje zkušené lektory.
Workshop	Řešení praktických problémů v rámci týmu.	Neformální prostředí. Možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů. Použití u početnější skupiny.	Náročnost na facilitační schopnosti lektora.
Outdoor training	Jedná se o hry a pohybové aktivity, při nichž se manažeri učí manažerským dovednostem.	Zábava. Praktické procvičování i nepříjemných situací. Podporuje týmovou práci.	Hry mohou být považovány za nerealistické. Obavy a tréma z nevydařeného výkonu. Náročnost na přípravu.

		Rozvíjí interaktivní a manažerské dovednosti.	
Development Centre	Účastníci prokazují požadované schopnosti a dovednosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů apod.	Vhodný zdroj informací pro povyšování zaměstnanců. Výstupy poskytují podněty pro rozvojové plány zaměstnanců.	Vysoké náklady na přípravu a realizaci. Náročnost na přípravu. Vyžaduje zkušené lektory.
E-learning	Vzdělávání pomocí informačních technologií umožňující simulaci pracovní situace, usnadňující učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytující velké množství informací apod.	Samostudium dle vlastních potřeb. Dostupnost kdykoliv a odkudkoliv. Úspora nákladů. Rychlost šíření informací.	Vysoké náklady na zavedení. Chybí kontakt se školitelem. Delší doba zaškolení v používání techniky. Není vhodný pro některé typy vzdělávacích akcí.

Zdroj: (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 100) upraveno

E-learning

Pro potřeby této práce je vhodné širší vymezení metody e-learningu, který je dle Koubka (2009, s. 273) dále členěn na:

- a. **samostatný (separovaný) e-learning** – vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory či ostatní vzdělávající se osoby,
- b. **živý e-learning** – vzdělavatel i vzdělávající osoba jsou v dané chvíli spolu v kontaktu, přičemž jsou na různých místech,
- c. **kolektivní (kolaborativní) e-learning** – podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi vzdělávanými využívající diskuzních fór, bulletinů či chatu.

Cílem vzdělávání formou e-learningu je poskytnutí vzdělávání ve vhodnou chvíli, v adekvátním množství a té správné osobě. Metoda umožňuje transfer informací, kdy je to nejvíce potřeba („právě včas“) a kdy je to nejvhodnější. Vzdělávání metodou e-learningu může být poskytováno v krátkých segmentech či sekvencích, které se zaměřují na specifické vzdělávací cíle. Jeho orientace na jednotlivce umožňuje přizpůsobení vzdělávání tak, aby vyhovovala individuálním vzdělávacím potřebám.

E-learning umožňuje transfer aktuálních informací studentům rozmístěných na různých místech světa a rovněž jim nabízí možnost spolupráce a současné sdílení informací. Základním principem e-learningu je „konektivita“, tedy proces, kterým jsou počítače vzájemně propojeny, dochází ke sdílení informací a vzájemnému propojení jednotlivců.

Hlavními složkami e-learningového prostředí jsou:

- **System řízení výuky**, který poskytuje uživatelům přístup k různým procesům učení a umožňuje uskutečnění vlastního tempa vzdělávání, vytvoření učebního plánu a jeho administrace.
- **System pro správu obsahu výuky** poskytuje systém pro přípravu kurzu nebo programu, seznam vzdělávacích objektů nebo modulů (někdy nazývaných repozitář) a prostředek pro zaslání dokončeného kurzu do systému doručování (označovaného jako rozhraní).
- **Vzdělávací portály**, jež jsou rozcestníky, na nichž účastníci vzdělávání naleznou potřebné informace o vzdělávání, a který obsahuje pro ně potřebné a vhodné vzdělávací kurzy, školení a semináře, do nichž se mohou elektronicky přihlásit. (Armstrong, 2006, s. 584-585)

E-learning je často využíván společnostmi k informování a vzdělávání nejen svých zaměstnanců, ale i zákazníků, jako součást jejich brandingové² a marketingové strategie. E-kompetence a e-dovednosti jsou stále více považovány za samostatné prvky osobního rozvoje, které mají být podporovány specifickými vzdělávacími aktivitami a vzory. (E-learning at work and the workplace, 2014)

Blended Learning

Armstrong dále definuje metodu Blended Learning, jež představuje kombinaci rozmanitých metod s cílem zlepšit celkovou efektivnost procesu vzdělávání díky kombinaci metod, jež se vzájemně doplňují a podporují. Program Blended Learning lze naplánovat pro jednotlivce, přičemž je možné kombinovat plánování zkušeností, samostatně řízení vzdělávání uskutečňované v souladu s plánem osobního rozvoje, e-learning, skupinové vzdělávání, koučování, mentorování a další vzdělávací aktivity realizované interně či externě. Výcvik zaměřený na specifické dovednosti a určený malé skupině účastníků může být založen na

² Branding představuje komplex všech úkonů, které vedou k vybudování úspěšné značky (tvorba názvu, loga, sloganu a jeho umístění), výběr způsobu díkce a komunikace se zákazníky, posilování jména značky, tvorba cen, vztahy s veřejností nebo aktivity nad rámec vztahu „prodejce – zákazník“

kombinaci e-learningu, plánovaných výukových programů a vybraných externích kurzů. (Armstrong & Taylor, 2014, s. 1589)

Metody vzdělávání by měly být vybírány především na základě toho, zda budou užitečné při dosahování cílů vzdělávací akce, což je zachyceno v následující tabulce 2.2

Tabulka 2.2: Užitečnost vybraných metod vzdělávání při dosahování cílů vzdělávací akce

Metoda	Cíle vzdělávání			Náročnost na přípravu	Náklady
	Znalosti	Dovednosti	Postoj		
Rotace práce	ano	ano	možná	náročná	průměrné
Koučování	ano	ano	ano	velmi náročná	vysoké
Mentorování	ano	ano	ano	velmi náročná	průměrné
Asistování	ano	ano	možná	náročná	průměrné
Přednáška	ano	ne	ne	středně náročná	nízké
Diskuze	možná	ano	ano	středně náročná	nízké
Hraní rolí	ne	ano	ano	náročná	průměrné
Simulace	ano	ano	možná	náročná	průměrné
Outdoor training	ne	ano	ano	velmi náročná	vysoké
Development Centre	možná	ano	ano	velmi náročná	vysoké
E-learning	ano	ne	ne	středně náročná	nízké

Zdroj: (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 104) upraveno

2.6.3 Realizace vzdělávání

Ve fázi realizace vzdělávání dochází k uskutečňování daných vzdělávacích a rozvojových aktivit, kdy je třeba připravit lektora, učební pomůcky a materiály a rovněž je nutné připravit samotné účastníky vzdělávání. Organizační zajištění akce je u velkých organizací realizováno prostřednictvím interních lektorů, v jiných případech organizace přenechávají přípravu i realizaci na externích vzdělávacích agenturách či konzultantech. V některých případech je rovněž možné kombinovat interní i externí přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců spojením interních a externích lektorů. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 104)

2.6.4 Hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků

Vyhodnocování vzdělávání je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, jehož důležitost spočívá v posouzení jeho účinnosti při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity a určení, kde jsou místa ke zlepšení či změny, aby bylo

vzdělávání ještě účinnější. Jde o porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky, jehož smyslem je určit, do jaké míry splnila vzdělávací aktivita svůj účel. (Armstrong & Taylor, 2014, s. 1591)

Samotná fáze hodnocení vzdělávání pracovníků není jednorázovou aktivitou, ale průběžným procesem, který není omezen pouze na závěr cyklu, ale probíhá v průběhu celého cyklu vzdělávání pracovníků obvykle ve sledu kroků vymezených v plánu procesu hodnocení, stanovení kritérií a standardů hodnocení, vytváření metod hodnocení, sběru dat, analýzy údajů, přípravy a zpracování závěrečné zprávy či provedení případných úprav v cyklu a sledování systému vzdělávání. Hodnocení lze vymezit na základě časového vymezení na úvodní (formativní, uskutečněné před započítáním vzdělávání, sloužící k následnému srovnávání), průběžné či závěrečné (souhrnné, ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávání) nebo dle způsobu provedení na interní (hodnocení z interních zdrojů), externí (provedené externími hodnotiteli) či souhrnné (všestranné hodnocení efektivity vzdělávacího procesu). (Tureckiová, 2004, s. 105-106)

Základním problémem vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň či velikost změny lze zjistit jen nepřímo, z čehož vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. V první řadě se nabízí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob vyhodnocení však obtížně hodnotí objektivní realitu ovlivněnou náhodnými vlivy, momentálními okolnostmi či rozpoložením testovaného. Další neméně spolehlivou metodou je monitorování vzdělávacího procesu a programu, tedy vyhodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce vzdělávatelů. Problém je opět dán subjektivitou hodnocení hodnotitelem i hodnoceným. Kvantifikování praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů je taktéž problematické a nelze na jeho základě objektivně zhodnotit vliv vzdělávání na zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, kvality výrobků či služeb, pokles nákladů apod. Ve všech výše uvedených případech jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání mohou vést ke zkresleným výsledkům a nelze jednoznačně určit přínos vzdělávání na výsledky práce, neboť v případech pracovníků řešících relativně jednoduché úkoly se může

efekt vzdělávání projevít výrazně, zatímco u vysoce kvalifikované práce lze efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumat velice zřídka. Nelze rovněž zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je v organizaci klima ve vztahu ke vzdělávání, jaký mají účastníci prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků či jaká je jejich kontrola. Ze všech výše zmíněných proměnných je patrná obtížnost objektivního vyhodnocování výsledků a efektivnosti vzdělávání.

V praxi lze nalézt širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků, nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, během nichž se rozlišují bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání či potenciální a perspektivní účinky vzdělávání. V rámci hodnocení vzdělávání se zkoumá, zda byly použity adekvátní nástroje (metody, vybavení, časový plán i obsah vzdělávání), jaká je odezva, postoje a názory samotných účastníků vzdělávání, zkoumá se míra osvojení znalostí a dovedností, míra uplatnění v praxi. Nelze však zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, klima v organizaci či prostor pro uplatnění získaných znalostí a dovedností, jež mohou vést ke zkreslení výsledků kontroly. (Koubek, 2009, s. 276-277) V praxi je tedy nutné uvědomit si hranice možností hodnocení vzdělávání a jeho relativitu danou subjektivitou a okolními podmínkami ovlivňujícími vzdělávací proces.

Dle Tureckiové (Tureckiová, 2004, s. 106) závisí efektivita vzdělávacího procesu na celé řadě faktorů, které více či méně vedou k ovlivnění hodnocení efektivity vzdělávání, z nichž k nejdůležitějším můžeme zařadit proces identifikace vzdělávacích potřeb, úroveň a kvalitu zpracování koncepce, výběr typu, forem a metod vzdělávání, kvalitu vzdělávání, vyhodnocení apod.

Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení

Nejvíce rozšířeným a citovaným modelem hodnocení efektivity vzdělávacích akcí je Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, jež vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání a je založen na předpokladu, že na sebe jednotlivé úrovně hodnocení postupně navazují a informace z každé předchozí úrovně slouží jako základ pro hodnocení úrovně vyšší. Úrovně tohoto modelu jsou charakterizovány dle:

1. **Úrovně reakce** – účastníci hodnotí spokojenost se vzdělávacím programem a lektorem. Je zkoumáno, jak osoby reagují na jednotlivé aspekty vzdělávacího programu, zjišťuje se spokojenost s obsahem a je zkoumáno, co by účastníci do programu zařadili a naopak vypustili.
2. **Úrovně učení** – na této úrovni je posuzováno, čemu se účastníci v důsledku vzdělávání naučili, jaké dovednosti získali a k jakým změnám v postojích u nich došlo.
3. **Úrovně chování** – na této úrovni je zkoumáno, nakolik účastníci vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce a jsou sledovány dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v práci.
4. **Úrovně výsledků** – je posuzován vliv vzdělávání na výkonnost organizace s cílem určit, jak významně programy vzdělávání a rozvoje přispěly ke zvýšení výkonnosti organizace oproti jeho předchozí úrovni.
5. **Úrovně návratnosti investic** – je porovnáván finanční přínos s vynaloženými náklady za použití vzorce pro výpočet návratnosti investice do vzdělávání a rozvoje v podobě: $\text{Návratnost investice v \%} = [(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] \times 100$. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 105)

2.7 Role účastníků procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci

Úspěšnost procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci je dle Čopíkové a kol. (2015, s. 106) dána jeho účastníky, jež tvoří majitel organizace, linioví manažeři v organizaci, zaměstnanec pověřený přípravou vzdělávacího programu, lektor – trenér a zaměstnanci – posluchači. V malé organizaci se mohou spojit tři role účastníků vzdělávání, a to majitele organizace, TOP manažera a manažera vzdělávání a rozvoje.

Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci, podněcování a inspirování k vytváření vzdělávacích programů je v kompetenci **majitele organizace**, který se svými podřízenými projednává výsledky vzdělávání a rozvoje a jejich využití v organizaci, schvaluje předpokládané a vynaložené náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a rovněž vyžaduje zprávu o efektivnosti vzdělávacích programů a akcí.

Funkce **liniových manažerů** je dána identifikováním oblastí vyžadujících provedení školení, podílem na projektování vzdělávacích akcí, účastí na školeních, jejich výběrem

účastníků školení a následné pomoci využít nabyté poznatky a dovednosti v práci. Linioví manažeři mohou působit jako interní lektori podílející se na posouzení efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či pomáhají svým zaměstnancům realizovat plány osobního rozvoje prostřednictvím nabízených příležitostí ke vzdělávání.

Personalisté (manažeři vzdělávání a rozvoje) mají na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb odpovědnost za přípravu a realizaci vzdělávacích akcí, připravují plány vzdělávání tak, aby byly v souladu se strategií a cíli organizace, spolupracují se vzdělávacími agenturami a externími specialisty na vzdělávání a rozvoj, jsou odpovědní za finanční rozpočet na vzdělávání v organizaci, vedou liniové manažery, radí jim a poskytují pomoc při rozvíjení jejich dovedností v oblasti posuzování potřeb rozvoje, plánování osobního rozvoje a koučování. Personalisté poskytují rady a pomoc zaměstnancům při vypracovávání jejich plánů osobního rozvoje a vzdělávání a hodnotí efektivitu vzdělávání v organizaci.

Lektori na základě zjištěných vzdělávacích potřeb projektují školení, s manažerem dojednávají vzdělávací cíle, obsah i metody školení, připravují metody a formy pro aplikaci získaných znalostí a dovedností do praxe a podílejí se na hodnocení efektivity vzdělávacích akcí.

Zaměstnanci identifikují vlastní vzdělávací a rozvojové potřeby ve spolupráci s liniovými manažery či personalisty. Navrhují plány svého osobního rozvoje, účastní se vzdělávacích a rozvojových akcí, zavádějí nové poznatky a dovednosti do praxe. Dále se podílí na přípravě školení a spolupracují při vyhodnocování efektivity vzdělávání v organizaci. Mohou také působit jako interní lektori, kouči či mentori. (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 107) Samotná motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí a citový stav a dispozice účastníka mají významný vliv na to, jaký bude jeho přístup a styl učení. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 106)

2.8 Příklady realizace vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, vzdělávání zaměstnanců patří k jedné z nejdůležitějších personálních funkcí a diskutovaných témat ve většině organizací. Organizacím jsou k dispozici široká spektra možností, jak své zaměstnance vzdělávat a nabízet jim to nejvhodnější vzdělávání na trhu. Některé organizace se zaměřují na poskytování vzdělávání

prostřednictvím svých interních školitelů, jiné využívají služeb externích poskytovatelů vzdělávacích služeb či přenechávají veškerou aktivitu samotným zaměstnancům.

Dříve než se ve své výzkumné části zaměřím na způsob přístupu ke vzdělávání zaměstnanců ve sledované organizaci, uvedu pro srovnání na následujících příkladech strategii a způsob realizace vzdělávání v jiných organizacích poskytujících rozličné spektrum služeb.

Síť prodejen potravin zdravého životního stylu

Vzdělávací program společnosti zabývající se prostřednictvím sítě prodejen prodejem potravin zdravého životního stylu je zaměřen na rozvoj a vzdělávání všech svých zaměstnanců prostřednictvím kurzů zahrnujících základní i rozvojové aktivity v podobě návštěv dodavatelů, výměnných stáží či exkurzí a jejich provedení veškerými procesy a standardy od vedení prodejen až po péči o zákazníky. Součástí těchto aktivit má být v budoucnu rovněž výchova interních školitelů a trenérů ze stávajících zaměstnanců, kteří budou své kolegy školit za použití metody „vysvětli, ukaž, nechej ukázat“. (Pružinová, 2019)

Energetická společnost

Další organizace nabízející energetické služby u svých zaměstnanců uplatňuje princip 70:20:10, který spočívá v rozdělení vzdělávacích aktivit na ty, které se dějí přímo na pracovišti, které tvoří největší procento a jedná se o učení prostřednictvím praktických zkušeností přímo a na pracovišti. Následujících 20 procent znalostí a dovedností získávají zaměstnanci prostřednictvím sdílení zkušeností a vzájemnou sociální interakcí. Pouze 10 procent tvoří klasické formální kurzy a školení. Zaměstnanci mohou pro svůj rozvoj využít globálních produktů, přístupů do on-line knihoven či připojit se na webináře. Zaměstnancům jsou poskytnuty podmínky umožňující jim řízení svého rozvoje podle jejich vlastních zájmů a je jim nabízeno nepřehledné množství školení s rozličnými tématy od leadershipu, financí, lidských zdrojů až po psychologii. (Pružinová, 2019)

Konzultační společnost poskytující e-commerce služby

Uvedená společnost považuje firemní vzdělávání za zásadní vzhledem k neustálému vývoji marketingu a komunikace a cítí potřebu neustále prohlubovat odborné znalosti a zároveň sledovat měnící se trendy a technologie. Systém vzdělávání je dělen na interní a externí část.

V interní části začíná propracovaným onboardingem³ se sdílením prezentací a informací z přednášek a konferencí v rámci týmu i prostřednictvím individuálních sezení. V rámci interního vzdělávání jsou využívány firemní blogy, knihovny či intranet. Zaměstnanci mohou navštěvovat kurzy anglického jazyka či odborné konference. Společnost začíná aktivně pracovat na rozvoji soft skills, dále pořádá tematické přednáškové večery zaměřené na zdravý životní styl či zvládání stresových situací apod. (Pružinová, 2019)

Policie České republiky

System profesního vzdělávání zaměstnanců je tvořen vzdělávacími akcemi závaznými z ustanovení právních norem, dále ze specifík jednotlivých pracovních pozic. Zaměstnavatel dále realizuje vzdělávací akce v oblasti mezinárodního vzdělávání ve spolupráci s mezinárodními organizacemi formou konferencí, webinářů, specializovaných kurzů či seminářů. V rámci systému vzdělávání jsou zaměstnancům poskytována vzdělávání prostřednictvím systému celoživotního vzdělávání realizovaného a poskytovaného Policejní akademii a formou přednášek, demonstrací, praktických cvičení či prostřednictvím e-learningu. Vedle absolvování školení vyplývajících z právních předpisů, musí zaměstnanci splnit další odborné požadavky danými základní odbornou přípravou a na ni navazujících kurzů. (Pružinová, 2019)

2.9 Výhody a nevýhody vzdělávání pracovníků

Odborné vzdělávání a systematický výcvik pracovníků je zařazováno mezi zaměstnanecké benefity, které organizace všem svým zaměstnancům nabízí. K výhodám systematického vzdělávání zaměstnanců organizace patří umožnění průběžného formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace, ovlivnění pracovního výkonu a produktivity práce, minimalizace nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností, zlepšení individuálního, týmového výkonu organizace z hlediska množství a kvality produkce, zvýšení úrovně schopností a dovedností vysoce kvalitních pracovníků, zvýšení

³ Onboarding je anglický termín označující proces zaučování nového zaměstnance. Zahrnuje postupné seznamování se s prostředím, dokumentací, pracovními procesy, poznávání kolegů, firemní strukturou, firemní kulturou atd. Čím lépe je onboarding připraven a strukturován, tím rychleji se může nový zaměstnanec zapojit do pracovního procesu a být produktivní. Kvalitní onboarding také zvyšuje spokojenost nových zaměstnanců. Zdroj: https://it-slovník.cz/pojem/onboarding/?utm_source=cp&utm_medium=link&utm_campaign=cp

oddanosti a angažovanosti pracovníků podporou jejich ztotožnění s posláním a cíli organizace.

Na druhou stranu s sebou nese i nevýhody v podobě nástroje k manipulaci s pracovníky, jednostranného působení rozvíjení pouze zaměstnavatelského odborného profilu na úkor rozvoje osobnosti či obecnějších pracovních schopností, což může v budoucnu vést k ohrožení profesní mobility pracovníků, finanční náročnosti lukrativních vzdělávacích akcí (jazykových kurzů v zahraničí) jako nástroj logistických bojů o řídicí pozice či neformální vliv v organizaci, možné konflikty způsobuje i skutečnost, že u investic do vzdělávání pracovníků nelze jednoznačně přesně spočítat návratnost, možná problémovost v mezilidských vztazích uvnitř organizace. (Bartoňková, 2007, s. 33-34)

Co se týče důležitosti samotného vyhodnocování vzdělávání, a s tím spojené problémy, specialisté na vzdělávání vymezují problémy vysvětlující důvod, proč vyhodnocování vzdělávání v organizaci neprobíhá efektivně. Mezi tyto důvody zahrnují situace, kdy vrcholové vedení nevyužívá či nepožaduje informace o dopadech vzdělávání, jež má k dispozici, specialisté na vzdělávání a rozvoj nemají dostatek odborných znalostí, jak vyhodnocování provádět, vzdělávání nemá jasně stanovené cíle, což znemožňuje stanovení kritérií vyhodnocování vzdělávání, omezené rozpočty znamenají věnování peněz na proces vzdělávání bez ohledu na vyhodnocování vzdělávací akce či rizika výsledků vyhodnocování vzdělávání by mohla být velká vzhledem k tomu, že by mohla odhalit minimální dopad vzdělávání. (Armstrong & Taylor, 2014, s. 1606)

3 Výzkumná část

3.1 Výzkumné šetření

Vědecký výzkum

Vědecký výzkum je definován jako systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy. Z hlediska systematickosti a kontroly se jedná o kritickou důvěru ve výzkumné výsledky a z pohledu empirického vědeckého bádání vyjadřuje nutnost podrobení názoru vědce vnějšímu ověření. (Jeřábek, 1993, s. 14) Vědecký výzkum má cyklický charakter, který vychází z teoretického kumulovaného poznání, pokračuje sběrem, analýzou a vyhodnocením empirických faktů a navrácí se ve formě poznatků znovu zobecňovaných do oblasti teoretického poznání a je možné ho shrnout do tří základních fází. Jedná se o fázi teoretickou neboli přípravnou, fázi terénní zaměřenou na sběr empirického materiálu a fázi zpracování a zobecňování či interpretaci empirických údajů a ověřování hypotéz. (Zich, 2009, s. 15)

Formulace výzkumného problému

Samotnému výzkumnému šetření předchází formulace výzkumného problému, který je dán charakteristikou strategického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců jako součásti strategického řízení lidských zdrojů v organizaci. Realizace strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je nezbytná pro existenci a rozvoj organizace a vychází z teorie hlavního a jedinečného zdroje organizace a významné konkurenční výhody lidského kapitálu s cílem zabezpečit pro uspokojení svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. (Veteška, 2016)

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zhodnocení strategie vzdělávání zaměstnanců v organizaci poskytující poradenské a konzultantské služby v oblasti inženýrství, řízení a rozvoje společně s návrhem změn na základě provedeného výzkumu.

Výzkumné otázky

Pro výzkumnou část práce jsou stanoveny dvě výzkumné otázky:

- 1) Jaký přístup ke vzdělávání zaměstnanců organizace uplatňuje?
- 2) Jaká jsou specifika ve vzdělávací strategii organizace?

Metody sběru dat

K analýze dat je použita kvantitativní výzkumná technika opírající se o dotazování formou rozhovoru a dotazníku a studium dokumentů organizace.

1) Rozhovor

Rozhovor je možné definovat jako výzkumnou techniku využívající verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru je zkoumáno mínění, názory či postoje lidí a jeho prostřednictvím postihujeme hlavně verbální stránku lidského chování (tedy to, co nám člověk o sobě o druhých, o situaci řekne). (Zich, 2009, s. 39)

Rozhovor rozlišujeme na strukturovaný, polostrukturovaný či nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor využívá pevně daných otázek. Z časového hlediska i z hlediska náročnosti vedení je méně náročný. (Gavora, 2008, s. 139) V praxi se často používá varianta polostrukturovaného rozhovoru, kdy výzkumník sice zadává připravené otázky, ale respondent má širší volbu odpovědi než při strukturovaném rozhovoru. (Průcha, 2014, s. 120) Z hlediska obtížnosti vedení rozhovoru je nejtěžší technikou rozhovor nestrukturovaný, se stanoveným tématem a obsahovým rámcem, který umožňuje úplnou volnost odpovědí, jehož údaje pak nutné dodatečně kategorizovat. (Gavora, 2008, s. 139)

Pro účely tohoto výzkumu byl využit polostrukturovaný rozhovor se stanovením základního obsahového schématu a základních otázek, které nemusí být zodpovězeny ve stanoveném pořadí, ale je třeba je v jeho průběhu zodpovědět všechny a další otázky, které vznikaly v jeho průběhu. (Gavora, 2008, s. 139) Rozhovor byl proveden s HR manažerkou, která má v organizaci na starosti veškerou personální agendu včetně zmíněného rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

2) Dotazník

Dotazník je výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů. Používá se nejčastěji při zjišťování názorů a postojů různých skupin

respondentů i pro získání hodnotících soudů o jevech edukační a jiné reality či o vlastnostech samotných subjektů. (Průcha, 2014, s. 114)

Podstata dotazníkové techniky spočívá v tom, že potřebné informace získáváme prostřednictvím písemného dotazu. Respondent vyplňuje dotazník sám. Znamená to, že komunikační tok mezi badateli a respondentem je zprostředkován jen sériemi písemných otázek, které pokrývají zkoumanou oblast problému. (Zich, 2009, s. 47)

Z hlediska možnosti výběru odpovědí v dotazníku lze rozlišit otázky uzavřené, kdy musí dotazovaný zvolit jednu z nabízených možností, otázky otevřené, kdy dotazovaný formuluje svou vlastní odpověď a otázky polouzavřené nabízející kategorie odpovědí společně s možností odpovědi mimo tyto kategorie. (Jeřábek, 1993, s. 76-77)

V rámci výzkumného šetření byl dotazník personalistkou elektronicky odeslán 50 pracovníkům organizace.

3) Studium dokumentů

Studium dokumentů je výzkumná technika opírající se o analýzu dokumentů osobní povahy (životopisy, deníky, fotografie), úřední dokumenty (statistiky, usnesení, zápisy) či materiály masové komunikace (noviny, časopisy, filmy). (Urban, 2006, s. 73)

Použití písemných dokumentů v sociologii umožňuje výzkumníkovi zkoumat i problémy, které jsou z časového či místního hlediska nepřístupné. Analýza těchto pramenů umožňuje výzkumníkovi mnohem přesnější formulaci výzkumných cílů, správnější vymezení problému výzkumu a plastičtější formulování výzkumných hypotéz. Studium písemných pramenů je třeba v obecné rovině pokládat za součást jakéhokoliv sociologického šetření, neboť výzkum v sociologii je nutno chápat jako dlouhodobý poznávací proces, nikoliv jako pouhý jednorázový akt. (Zich, 2009, s. 50)

Pro analyzování obsahu sdělení je využíváno techniky obsahové analýzy, která je kvantitativní, objektivní analýzou využívající široká spektra sdělení různého druhu, zabývající se obsahem sdělení a jeho formou, autorem či adresátem tohoto sdělení. (Disman, 2008, s. 168)

Časový harmonogram výzkumného šetření

Prosinec 2018: příprava dotazníkového šetření

Leden 2019: konzultace a úprava dotazníku a jeho následné rozeslání

Únor 2019: studium dokumentů, rozhovory a sběr dat z dotazníkového šetření

Březen 2019: analýza dat získaných studiem dokumentů, rozhovorů a dotazníku

Duben 2019: finalizace praktické části

3.2 Charakteristika organizace

Organizace, v níž bylo provedeno výzkumné šetření, je součástí mezinárodní skupiny, poskytující nezávislou poradenskou, inženýrskou a projektovou činnost v různých oblastech pozemního stavitelství, dopravy, energetiky, životního prostředí, průmyslu aj. Společnost byla v České republice založena v roce 1993 a v současné době zaměstnává okolo 130 specialistů nabízejících komplexní služby od přípravy projektů až po jejich realizaci v oblastech dopravy, vodního hospodářství, životního prostředí, financování a řízení projektů, vědy či výzkumu. Organizace je držitelem certifikátu řízení kvality ISO 9001, managementu životního prostředí ISO 14001 a bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001. Jejími zákazníky jsou soukromé i veřejné subjekty od státní správy přes developerské organizace, bankovní instituce či nevládní organizace.

Jedním z cílů organizace je přilákat, rozvíjet a udržet si talentované a motivované zaměstnance, jež budou v organizaci respektováni a spokojeni, a jež mohou vidět budoucí příležitosti a za svou práci jsou spravedlivě odměňováni a oceněni. Průběžné vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců jsou zakotveny v organizační kultuře a společnost aktivně podporuje profesní rozvoj a sdílení znalostí.

3.3 Analýza rozhovoru

První výzkumnou metodou použitou pro účely výzkumného šetření byl zvolen polostrukturovaný rozhovor (příloha 1) provedený s HR manažerkou organizace, která je zodpovědná za personální agendu včetně rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Otázky byly sestaveny v posloupnosti sledující cyklus vzdělávání zaměstnanců a byly pokládány a zaznamenávány v tomto pořadí:

1. Formální zajištění vzdělávání:

Disponuje organizace formálním dokumentem upravujícím vzdělávací strategii organizace? *Ano. Organizace disponuje dokumentem nazvaným Unit Training and Development Charter. Tento dokument je závaznou interní směrnicí upravující oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.*

2. Personální zajištění vzdělávání:

Kdo je zodpovědný za vzdělávání a rozvoj pracovníků? *Line manager koordinuje vzdělávání s HR. Přímá odpovědnost není.*

3. Identifikace vzdělávacích potřeb:

Jak probíhá analýza vzdělávacích potřeb? *Formou PDR (personal development review), (viz Příloha 2), jednou za rok. PDR je proces, který hodnotí fungování zaměstnance v organizaci v průběhu předešlého roku, a v němž si zaměstnanec stanovuje cíle na období nadcházející.*

4. Plánování vzdělávání:

Vytváří organizace vzdělávací plán? *Ano, vytváří jej v UK. Jedná se o velkou excel tabulku s jednotlivými pozicemi a k nim přiřazená školení.*

Jaké jsou typy školení? *Povinné, nepovinné a na základě zájmu a zaměření zaměstnance. BOZP, PO, etika, udržitelný rozvoj – povinná. Máme výuku jazyků pro naše zaměstnance zdarma.*

5. Realizace vzdělávání:

Jakou formou jsou školení realizována? *Organizace využívá převážně formu e-learningu, popř. interních školení s interním lektorem či externích školení nějakou externí společností.*

Jaké metody jsou využívány? *Organizace prosazuje model učení 70:20:10, který znamená, že nejvýznamnější část (70 %) učení probíhá prostřednictvím zkušeností. Sem zahrnujeme samotný e-learning, který je využíván k samotnému školení nejvíce, dále nabízíme účast na výzkumných projektech, vysílání na stáže do jiných zemí, rotaci práce atd. Další část učení tvoří koučování a mentorování, tedy interakce s ostatními kolegy. Formální učení formou účasti na konferencích, kurzech a seminářích tvoří oněch 10 %.*

Kde jsou školení realizována? *Převážně v kanceláři u PC na pracovním místě.*

6. Hodnocení vzdělávání:

Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání? *Výstupy vychází z PDR formulářů, kdy si zaměstnanec sedne se svým hodnotitelem a společně diskutují o tom, co se povedlo, či nepovedlo v uplynulém roce a dávají si cíle pro rok další.*

7. Obecné otázky:

Spatřujete v nastavení systému vzdělávání v organizaci nějaké nedostatky? *Ano, samozřejmě, ne vždy se finální informace o tom, co zaměstnanci chybí, či co postrádá dostane na HR, které může požadavek řešit dále.*

Jsou v realizaci vzdělávání místa, která by se dala dle vašeho názoru realizovat lépe / efektivněji? *Ano.*

Funguje v organizaci, co se týče poskytovaného školení zpětná vazba? *Ano, výstupy z PDR hodnocení přijdou line managerovi a HR do emailu.*

Kolik má organizace zaměstnanců? *Cca 130.*

Závěr vyplývající z rozhovoru:

Co se týče formálního zajištění vzdělávání, organizace disponuje interním dokumentem upravujícím vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Vzdělávání a rozvoj je zajišťován prostřednictvím HR oddělení ve spolupráci s liniovými manažery, kteří se podílí na procesu PDR, jehož prostřednictvím dochází ke zhodnocení působení zaměstnance v organizaci za předchozí rok a v jejich spolupráci se rovněž stanovují vzdělávací a rozvojové cíle na období nadcházející.

Vzdělávací plán organizace je vytvářen ve Velké Británii ve formě tabulky, která obsahuje jednotlivé pracovní pozice a k nim přiřazená školení, které musí zaměstnanci v rámci svého zařazení absolvovat povinně ze zákona či povinně v rámci interních povinných školení. Zaměstnancům jsou rovněž zpřístupněna nepovinná školení a dále školení, která si sami vyberou na základě svého zájmu či pracovního zaměření.

Vzdělávání je realizováno především formou e-learningu, a to přímo na jednotlivých pracovních místech či prostřednictvím interních školení v učebně na pracovišti a dále rovněž prostřednictvím externích školení s využitím externích vzdělávacích organizací mimo pracoviště. V rámci modelu učení 70:20:10 je nejvýznamnější část učení dána formou učení se v praxi ze zkušeností. Organizace sem zahrnuje samotný e-learning, různé účasti na projektech, výzkumech, prezentacích apod. V menší míře je v organizaci využíváno koučování a mentorování. Pouze nepatrnou část tvoří formální učení zahrnující účast na kurzech, seminářích a konferencích.

Vyhodnocování vzdělávání probíhá prostřednictvím výstupů z PDR formulářů, kdy se na základě vzájemné diskuze hodnotitele a hodnoceného zjišťuje, jak byly naplněny cíle z roku předchozího a jsou stanovovány cíle nové.

V rámci rozhovoru bylo dále zjištěno, že i přes funkční zpětnou vazbu formou výstupů z PDR hodnocení zasláných elektronicky do emailu liniovému manažerovi a HR oddělení, se nedaří zachytit finální informace ohledně toho, co kterému zaměstnanci chybí či co postrádá a HR oddělení tedy nemůže případné požadavky dále řešit.

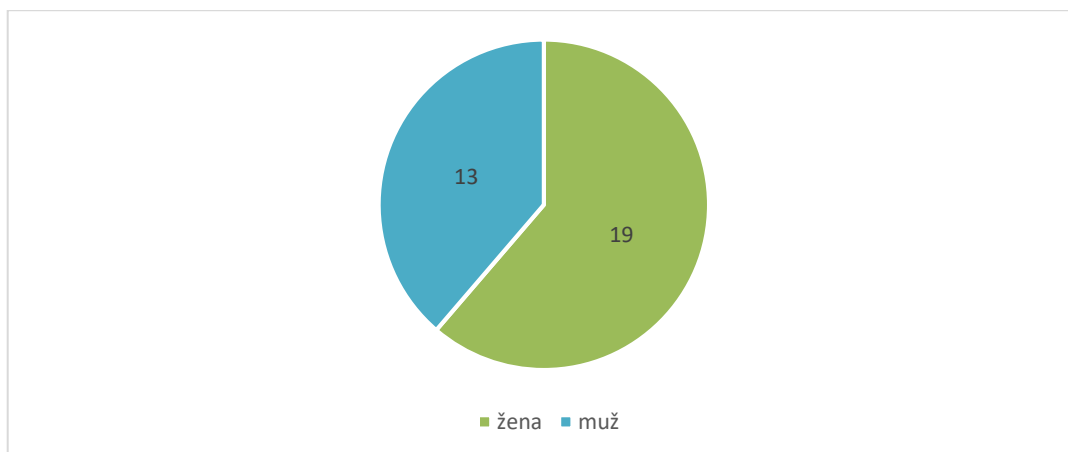
3.4 Analýza dat z dotazníkového šetření

Další metodou využitou k analýze dat byl zvolen sběr dat z dotazníkového šetření, jež proběhl s využitím online dotazníkového systému Survio.com formou elektronického dotazníku. Dotazník (Příloha 3) byl zaslán HR manažerkou společnosti prostřednictvím odkazu v emailu 50 zaměstnancům organizace. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 32 respondentů, tedy 64 % respondentů. Získaná data byla následně graficky zpracována v programu Excel MS Office.

Dotazník je tvořen celkem 20 otázkami, první část dotazníku (otázky 1 - 3) obsahuje otázky vedoucí k identifikaci respondentů, další část (otázky 4 - 20) je zaměřena na oblast samotné realizace vzdělávání v organizaci zaměřující se na subjektivní názory respondentů.

Otázka č. 1 Jaké je vaše pohlaví?

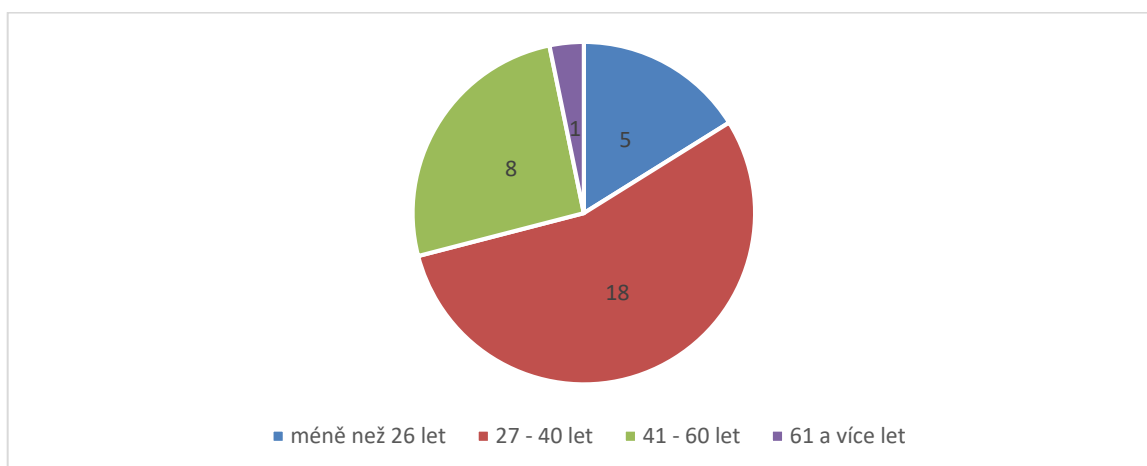
Graf 1 – Pohlaví respondentů



Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 žen (59,4 %) a 13 mužů (40,6 %) z celkového počtu 32 respondentů. Větší zastoupení žen je obecně dáno ochotou účastnit se dotazníkového šetření. Nicméně, již při rozhovoru s personální manažerkou bylo upozorněno, že v organizaci nevládne příliš přívětivá atmosféra pro jakékoliv dotazníky a počty respondentů tedy mohou této skutečnosti odpovídat.

Otázka č. 2 Jaký je váš věk?

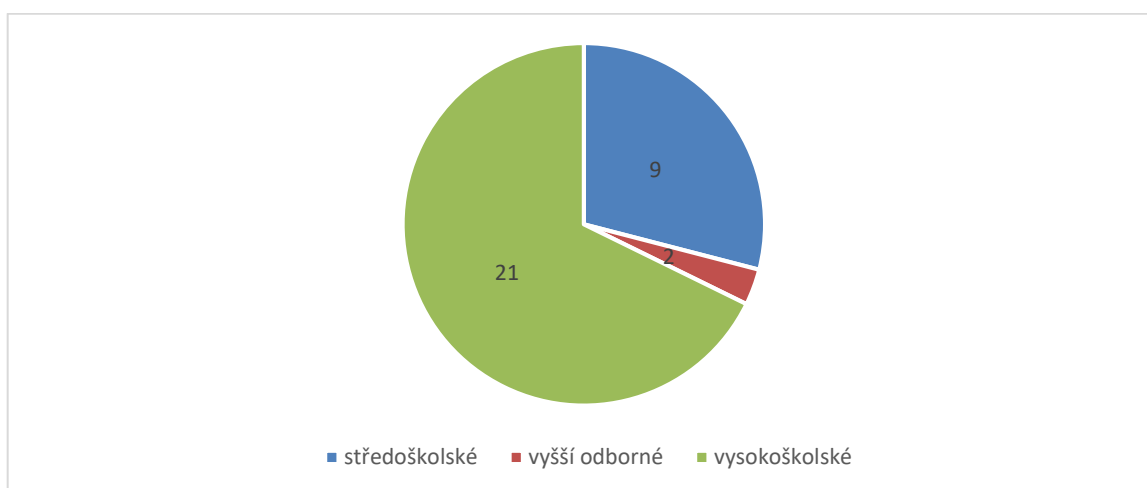
Graf 2 – Věk respondentů



Největší zastoupení respondentů v počtu 18 osob (56,3 %) tvoří zaměstnanci spadající do věkového rozmezí 27 – 40 let. Další skupinu 8 osob tvoří zaměstnanci mezi lety 41 – 60 let (25 %), 5 respondentů (15,6 %) je mladších 26 let a 1 osoba (3,1 %) starší 61 let. Z výsledků lze vyčíst, že více než 75 % zaměstnanců tvoří osoby starší 27 let – organizace tedy ve většině případů zaměstnává osoby s praxí, nicméně příležitost je dána rovněž mladším ročníkům a absolventům vysokých škol.

Otázka č. 3 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

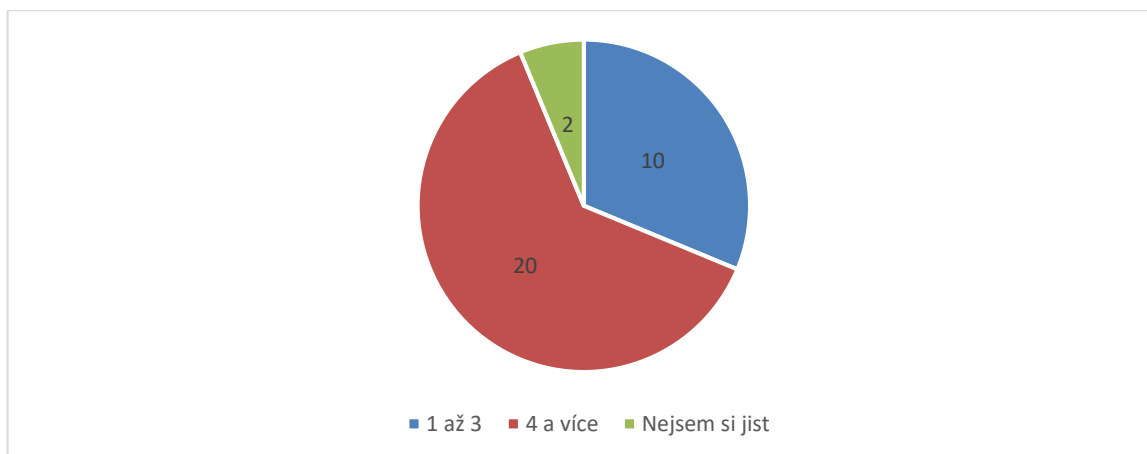
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Největší zastoupení mezi respondenty mají vysokoškolsky vzdělaní lidé v celkovém počtu 21 osob (65,6 %), což je dáno především zaměřením organizace na činnost poskytující odborné služby v inženýrské oblasti, dále 9 osob se středoškolským vzděláním (28,1 %) a 2 osoby s vyšším odborným vzděláním (6,3 %). Více než 70 % respondentů organizace dosáhlo vyššího odborného či vysokoškolského vzdělávání, což souvisí s potřebou poskytnout zákazníkovi profesionální, vysoce specializovaný servis daný předmětem podnikání společnosti, zbylé procento osob jsou osoby se středoškolským vzděláním.

Otázka č. 4 Kolika školení jste se v posledním roce zúčastnil/a?

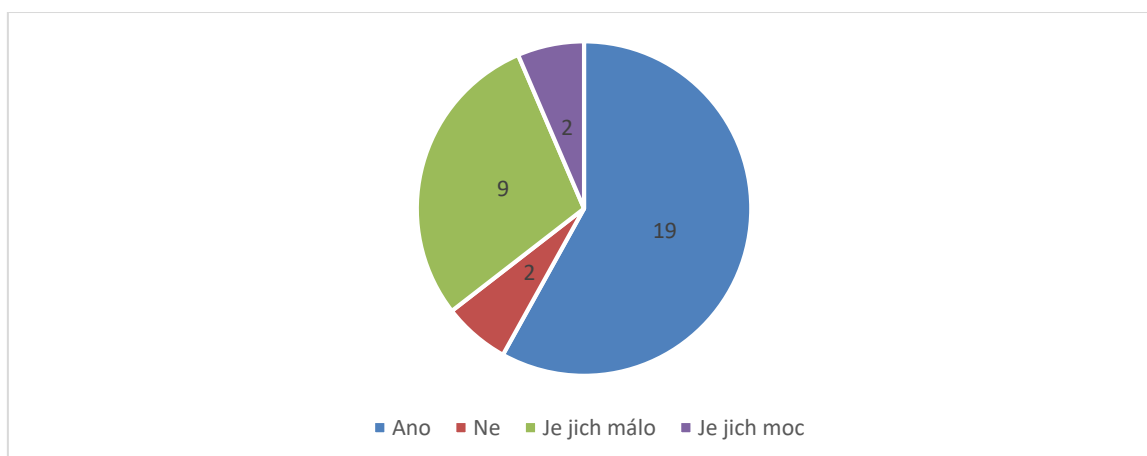
Graf 4 – Počet absolvovaných školení v posledním roce



Na otázku kolika školení jste se v posledním roce zúčastnil/a, odpovědělo 20 respondentů (62,5 %) počet 4 a více školení. 10 respondentů (31,3 %) označilo odpověď 1 až 3 školení a 2 respondenti (6,3 %) si nebyli odpovědí jisti. Organizace disponuje vzdělávacím plánem, který obsahuje veškerá školení, která jsou zaměstnancům nabízena. Každý zaměstnanec má svůj individuální vzdělávací plán v souvislosti s pracovní pozicí, všichni jsou však povinni absolvovat školení daná vedením společnosti či nutností absolvovat školení povinná ze zákona (BOZP a PO).

Otázka č. 5 Vyhovuje vám četnost povinných školení?

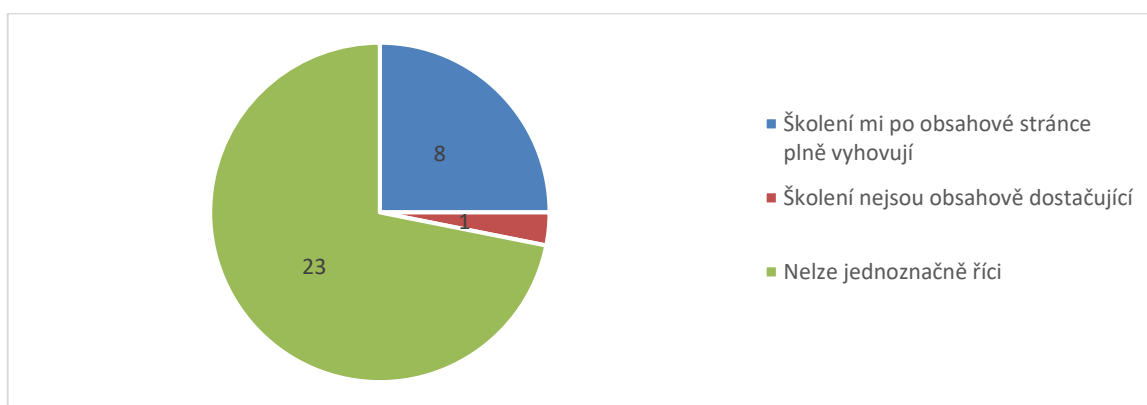
Graf 5 – Četnost povinných školení



Na otázku vyhovování četnosti povinných školení odpovědělo kladně celkem 19 respondentů (59,4 %), 2 respondentům (6,3 %) četnost povinných školení nevyhovuje, 9 respondentů (28,1 %) označilo odpověď nedostatečného množství povinných školení a 2 osoby (6,3 %) mají pocit, že je povinných školení více než je nutné.

Otázka č. 6 Jak jste spokojen/a s obsahovou stránkou povinných školení?

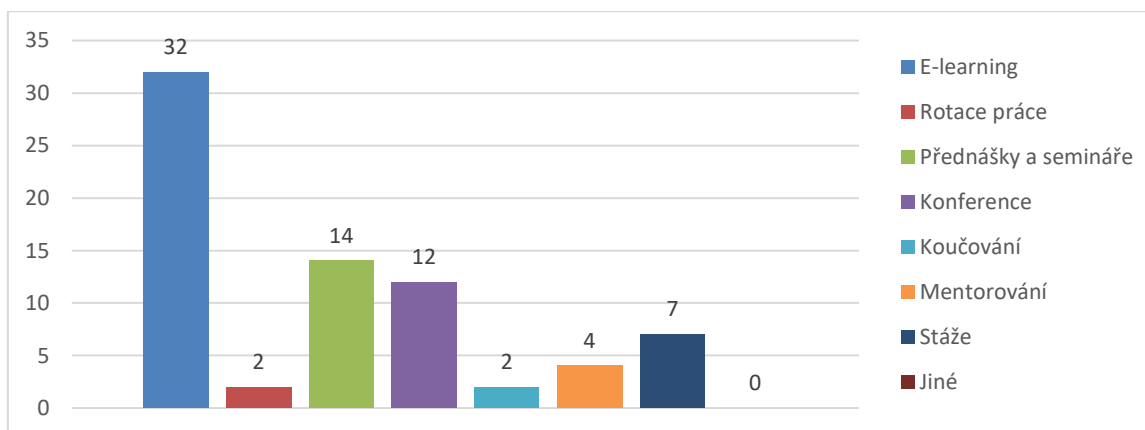
Graf 6 – Obsahová stránka povinných školení



Největší část respondentů, tj. 23 osob (71,9 %), v otázce spokojenosti s obsahovou stránkou povinných školení nebyla schopná jednoznačně odpovědět, 8 respondentům (25 %) povinná školení po obsahové stránce plně vyhovují a 1 osobě (3,1 %) povinná školení svým obsahem nevyhovují.

Otázka č. 7 Jaké metody školení vaše organizace uplatňuje?

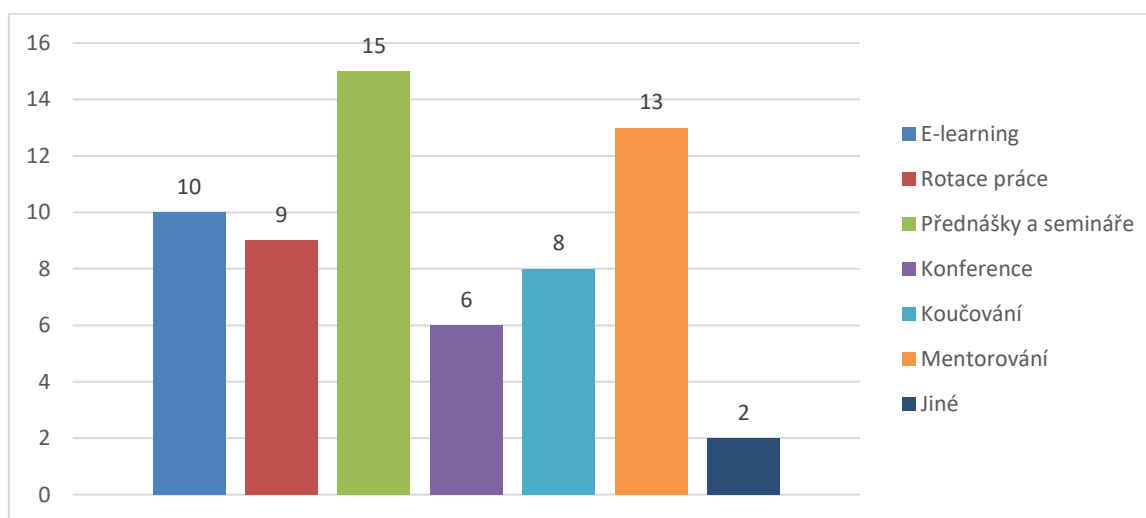
Graf 7 – Metody školení v organizaci



Ve výše uvedené otázce měli respondenti odpovědět na otázku metod školení, které jsou v organizaci uplatňovány. Otázka umožňovala zvolit 1 a více odpovědí. Metodu školení formou e-learningu zvolilo všech 32 respondentů (100 %), rotaci práce 2 respondenti (6,3 %), přednášky a semináře tvořily 14 odpovědí (43,8 %), možnost využití konferencí zvolilo 12 respondentů (37,5 %), koučování bylo označeno 2 respondenty (6,3 %), mentorování 5 respondenty (15,6 %) a stáže celkem 7 respondenty (21,9 %).

Otázka č. 8 Kterou z výše uvedených metod osobně považujete za nejprínosnější?

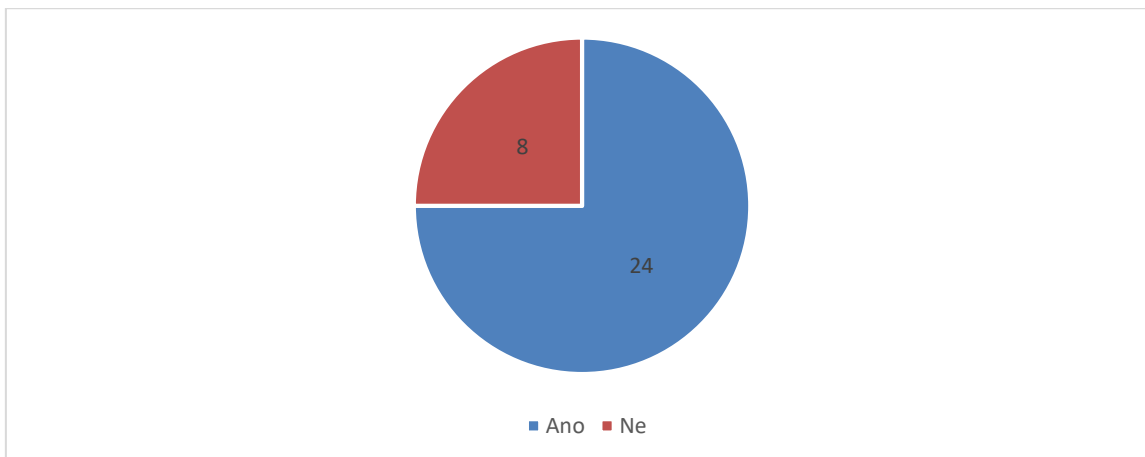
Graf 8 – Osobní přínos metod



Otázka subjektivního přínosu jednotlivých metod již vypovídá o tom, které z metod zaměstnanci považují za pro ně přínosné, a které nikoli. Největší přínos respondenti vidí ve využití kombinace metod přednášek a seminářů 15 (46,9 %) a mentorování 13 (40,6 %), z čehož je patrné, že jim vyhovuje zejména osobní kontakt se školitelem/vyučujícím či mentorem. 10 respondentů (31,3 %) dále považuje za přínosné využití metody e-learningu, která však osobního kontaktu nevyužívá, avšak zaměstnancům umožňuje absolvovat jeho prostřednictvím školení kdykoli je to pro něj výhodné a vhodné. Přínos v rotaci práce spatřuje celkem 9 respondentů (28,1 %), 8 respondentů (25 %) vidí přínos při využití metody koučování, účast na konferencích zvolilo 6 respondentů (18,8 %) a možnost „jiná“ metoda mimo uvedený seznam zvolili bez možnosti svoji odpověď specifikovat celkem 2 respondenti (6,3 %).

Otázka č. 9 Vyhovuje vám školení formou e-learningu?

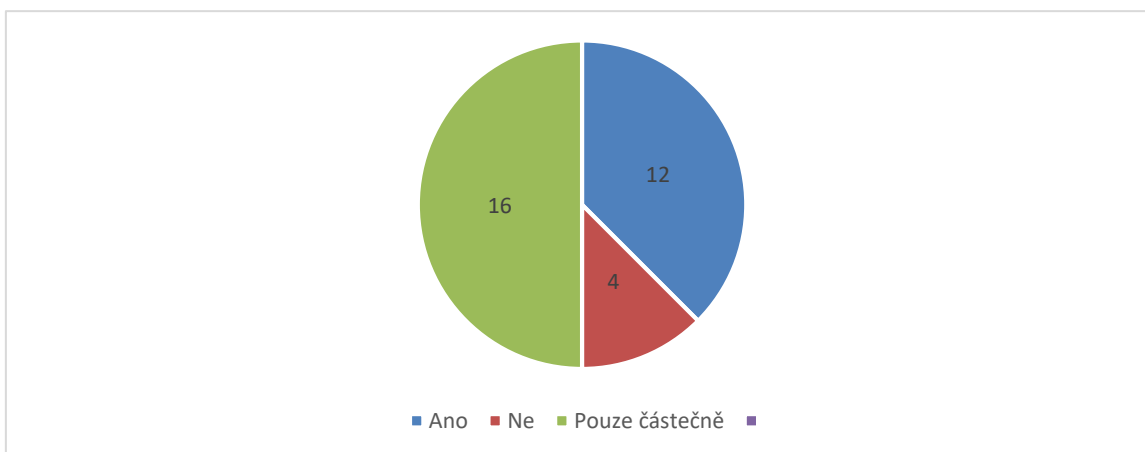
Graf 9 – Školení formou e-learningu



Organizace ve velké míře aplikuje metodu vzdělávání formou e-learningu využitím vzdělávání pomocí informační techniky. 24 respondentům (75 %) tato forma výuky vyhovuje, 8 respondentů (25 %) tuto formu využívá nerado.

Otázka č. 10 Pokrývají školení oblast vašeho zájmu?

Graf 10 – Pokrytí oblasti zájmu



V otázce pokrytí oblasti zájmu pomocí školení odpověděla polovina respondentů (tj. 16 osob), že nabízená školení pokrývají jejich zájem pouze částečně. 12 respondentů (37,5 %) jsou v otázce pokrytí zájmu spokojeni a 4 respondenti (12,5 %) s pokrytím jejich zájmu spokojeni nejsou.

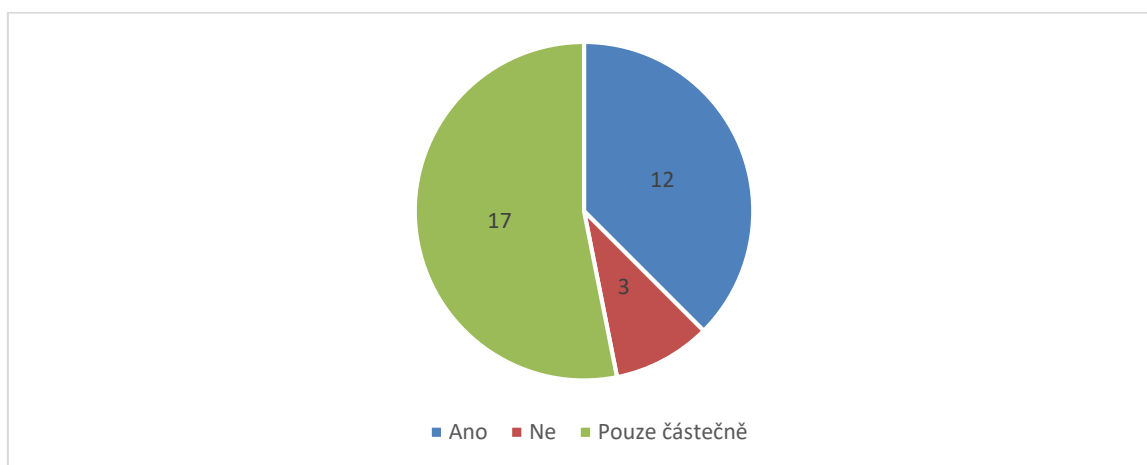
Otázka č. 11 Která oblast zájmu vám v nabídce schází?

Otázka nabízela možnost otevřené odpovědi a respondenti zde uvedli následující oblasti:

- 1) Rozvoj soft skills – shodně uvedli dva respondenti
- 2) Rozšíření odborných znalostí – 3 respondenti by uvítali možnost softwarových kurzů, 2 respondenti by rádi rozvíjeli dovednosti v AutoCadu, 2 respondenti uvedli kurzy účetnictví, jeden respondent uvedl kurz MS Excel a dále byl v jednom případě uveden systém GIS (Geografický informační systém)
- 3) Profesní rozvoj, koordinace a řízení projektů
- 4) Odpovědnost, životní prostředí a zdraví
- 5) Technická a praktická oblast

Otázka č. 12 Vyhovuje vám nabídka stávajících školení?

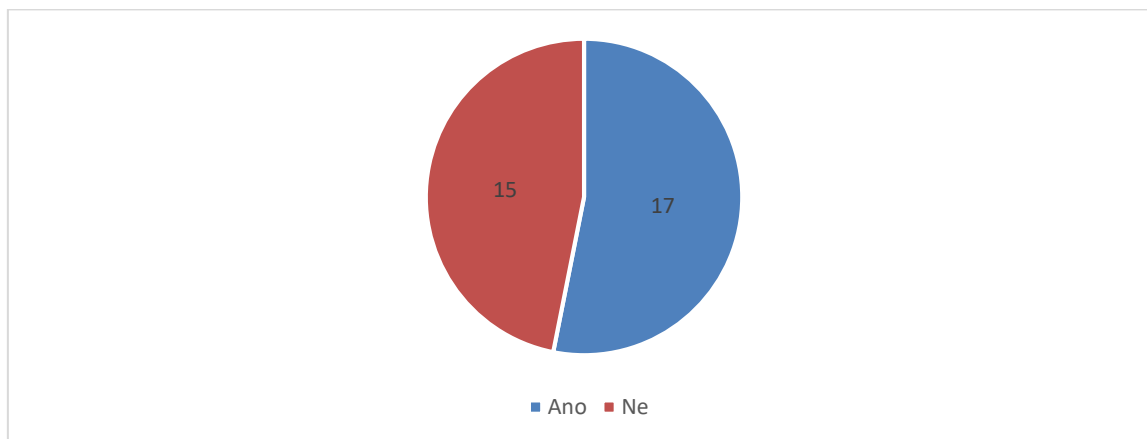
Graf 11 – Nabídka stávajících školení



V návaznosti na předchozí otázku zde 17 respondentů (53,1 %) odpovědělo, že jim nabídka stávajících školení vyhovuje pouze částečně, přičemž stávající nabídka vyhovuje 12 respondentům (37,5 %). Jako nevyhovující ji považují 3 respondenti (9,4 %). Více než 90 % respondentů je s nabídkou s výhradami spokojeno, 10 % respondentům nabídka vzdělávání nevyhovuje.

Otázka č. 13 Uvítal/a byste při samotné realizaci interních školení nějaké změny, která by měla organizace provést?

Graf 12 – Změny při realizaci



V otázce změny při realizaci školení odpovědělo „ano“ 17 respondentů (53,1 %), 15 respondentům (46,9 %) současný stav vyhovuje.

Otázka č. 14 Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, uveďte, prosím, jaké změny by podle vás realizaci vzdělávání prospěly?

Respondenti v otázce nutnosti změny při realizaci školení spatřují problém ve složitosti systému školení, který je koncipován nadnárodně a doporučují jeho přizpůsobení českému prostředí. Složitost systému vzdělávání zapříčiňuje „padání“ programu i špatnou orientaci, respondenti by uvítali redukci značné části povinných školení formálního a administrativního charakteru, která se dle jejich slov mnohdy pouze „odklikají“. Respondenti by ocenili balíčky „školení na míru“ dle zájmu či zařazení zaměstnance a jeho cílení dle profesí. Školení by měla být aktuální dané pozici, neměla by se generalizovat, ale být více konkrétní z hlediska odbornosti a individuálního zaměření. Školení jsou dle respondentů rovněž časově náročná a doporučili by u některých jejich zjednodušení a sloučení v rámci jednoho školení. Aplikovaná metoda formou e-learningu je dle zaměstnanců velmi pasivní a neumožňuje tedy setkávání se školitelem a ostatními zaměstnanci, respondenti by tedy uvítali více seminářů „face to face“ a nebránili by se rovněž školením s aktivní účastí a praktickým školením. Dále respondenti zmiňují potřebu

zapojení zaměstnanců do projektů, v nichž by využili nabyté znalosti a aktivně je uplatňovali (např. při školeních zaměřených na určitý software).

Otázka č. 15 Je po absolvovaném školení ověřováno osvojení nových informací?

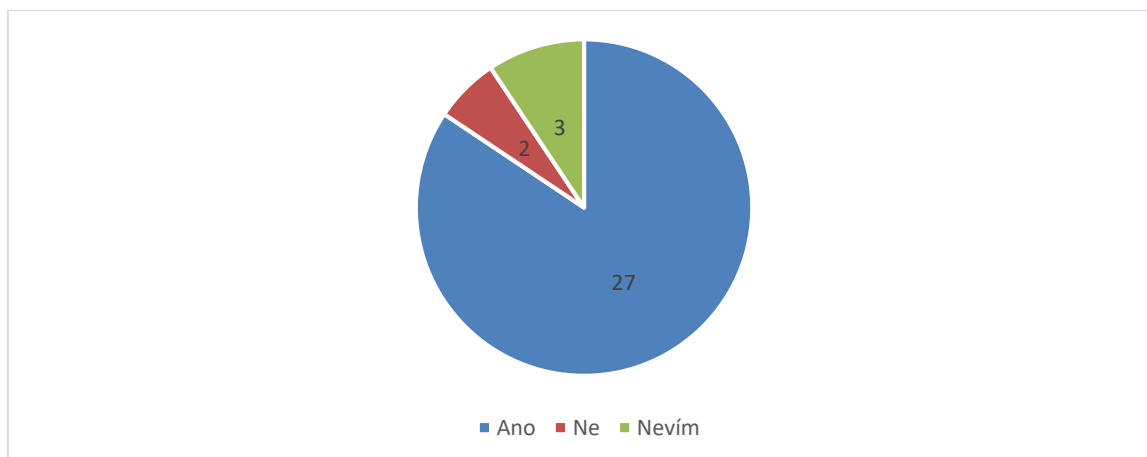
Graf 13 – Ověřování osvojení nových informací



V otázce ověřování osvojení nových informací odpovědělo 25 respondentů (78,1 %), že je tato skutečnost ověřována pouze u některých školení, 5 osob (15,6 %) zvolilo jednoznačnou odpověď „ano“, 1 respondent (3,1 %) odpověděl, že tyto informace ověřovány nejsou a 1 osoba (3,10 %) si touto skutečností není jistá.

Otázka č. 16 Máte možnost podat zpětnou vazbu ohledně proběhlého školení?

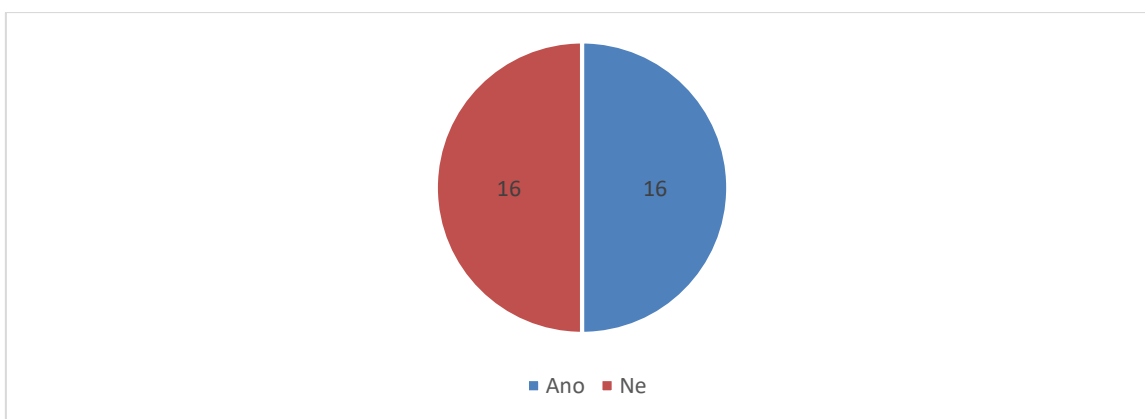
Graf 14 – Podání zpětné vazby



V souvislosti s otázkou podání zpětné vazby ohledně absolvovaného školení odpovědělo 27 respondentů (84,4 %) jednoznačně „ano“ a této skutečnosti jsou si vědomi. 2 respondenti (6,3 %) uvedli, že tato možnost neexistuje a 3 respondenti (9,4 %) o možnosti poskytnutí zpětné vazby nevědí.

Otázka č. 17 Využíváte nabídky nepovinných školení?

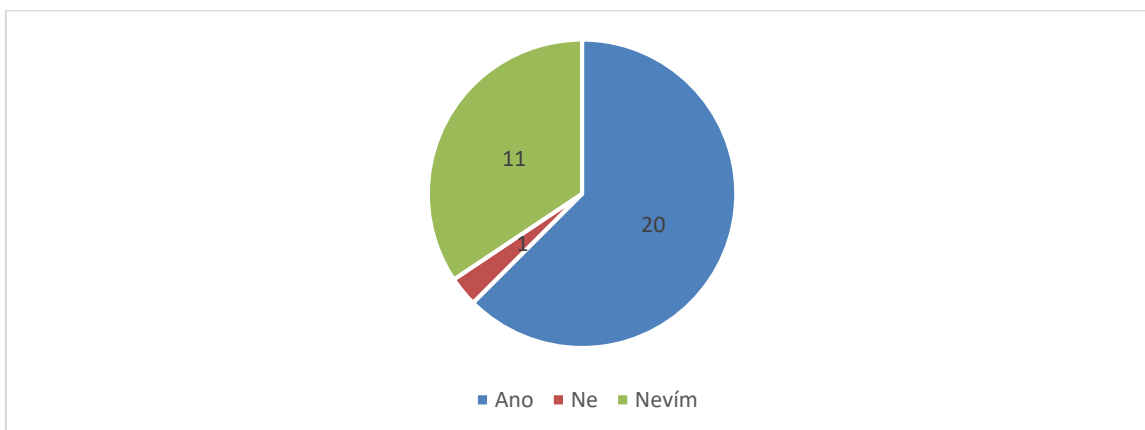
Graf 15 – Nabídka nepovinných školení



Organizace zaměstnancům vedle povinných školení nabízí školení nepovinná a v otázce, zdali zaměstnanci této nabídky využívají, odpověděla ano či ne shodně polovina (16) respondentů a odpovědi jsou tedy dány jejich preferencemi a osobními zájmy.

Otázka č. 18 Umožňuje vám organizace absolvovat školení, která si sami vyberete mimo interní nabídku?

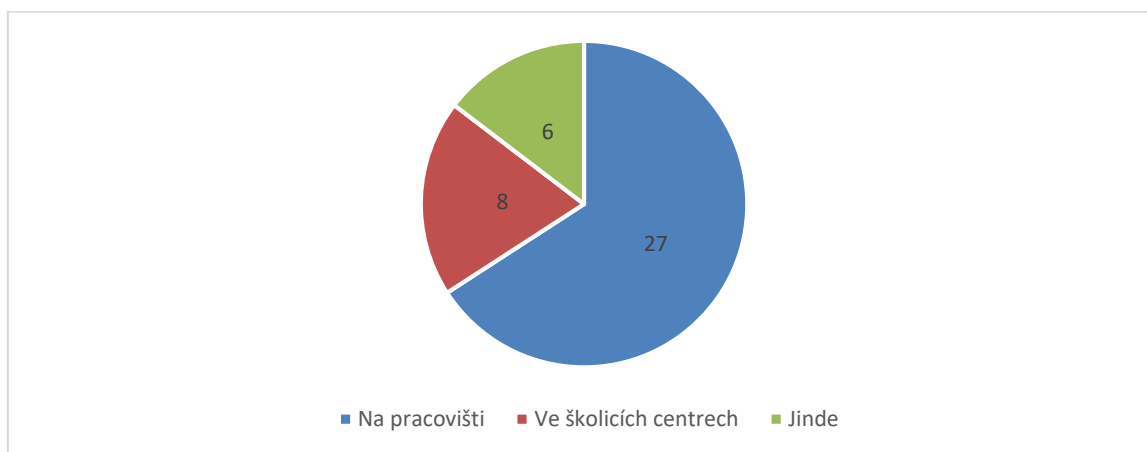
Graf 16 – Školení mimo interní nabídku



Organizace zaměstnancům nabízí možnost vybrat si školení dle svého zájmu mimo interní nabídku a o této skutečnosti si je vědomo 20 respondentů (62,5 %), 11 respondentů (34,4 %) si není jisto a 1 osoba (3,1 %) o této skutečnosti netuší. Téměř 40 % respondentů tedy v této souvislosti nemá jasno v tom, zdali jim bude umožněno absolvovat školení, které si sami vyberou.

Otázka č. 19 Kde se účastníte nabízených školení?

Graf 17 – Místo školení



27 respondentů (84,4 %) odpovědělo na otázku místa realizace školení metodu na pracovišti, odpověď „ve školicích centrech“ zvolilo 8 respondentů (25 %) a 6 respondentů (18,8 %) uvedlo odpověď „jinde“. Otázka nabízela možnosti jedné odpovědi a více. Nicméně, více než 80 % uvedlo školení na pracovišti – formou e-learningu či interních školení v učebnách, ostatní školení probíhají ve školicích centrech či jinde mimo pracoviště a jedná se především metody školení formou konferencí, seminářů apod.

Otázka č. 20 Pokud byste měl/a celkově zhodnotit přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců, kolik hvězdiček by si organizace zasloužila?

Tabulka 3.4: Zhodnocení přístupu organizace ke vzdělávání zaměstnanci organizace

Počet hvězdiček	Počet respondentů	%
1/10	0	0
2/10	0	0
3/10	1	3,1
4/10	2	6,3
5/10	5	15,6
6/10	6	18,8
7/10	3	9,4
8/10	7	21,9
9/10	3	9,4
10/10	5	15,6

Zdroj: Survio.com, Analýza výsledků (upraveno)

Jako poslední otázka v dotazníku byla zvolena možnost respondenty subjektivně zhodnotit přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců. Organizace získala 7,1 hvězdiček z 10, což vypovídá o tom, že více než 75 % zaměstnanců je obecně s přístupem organizace ke vzdělávání spokojeno, nicméně 25 % zaměstnanců zvolilo známku 5 a méně hvězdiček, což reflektuje jistou nespokojenost zaměstnanců s nastavením vzdělávání v organizaci a reflektuje otázku č. 14 týkající se doporučení změn v realizaci vzdělávání.

Závěr vyplývající z dotazníkového šetření:

Analýzou dat z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v souvislosti se zpracovaným vzdělávacím plánem organizace jsou zaměstnanci povinni absolvovat určitý počet povinných školení v závislosti na pozici, kterou ve společnosti zastávají a dále jim je umožněno absolvovat školení nepovinná. Více než 60 % respondentů uvedlo, že v posledním roce absolvovalo více než 4 školení bez ohledu na to, zdali byla povinná či nikoli, zbylé procento respondentů označilo maximálně 3 školení či si nebylo tímto počtem jisto.

S obsahovou stránkou povinných školení bylo spokojeno pouze 25 % respondentů, zbylé procento respondentů nebylo schopno tuto otázku jednoznačně odpovědět či jim povinná školení obsahově nevyhovují.

V otázce metod vzdělávání uplatňovaných v organizaci uvedlo 100 % respondentů shodně formu e-learningu, významnou část tvořilo označení metod přednášek a seminářů, konferencí a stáží, méně zastoupené metody zahrnovaly mentorování, koučování a rotaci práce. V návaznosti na tuto otázku bylo zjištěno, že největší subjektivní přínos (odpověď označilo více než 40 % respondentů) spatřují ve využití metod využívajících osobní přístup formou přednášek a seminářů či mentorování. Další přínosnou metodou je využití vzdělávání formou e-learningu (více než 30 % respondentů) nabízející možnost organizace školení dle svých časových možností a svého vlastního uvážení. Přínos ve využití vzájemné interakce využívající metody rotace práce či koučování spatřuje více než čtvrtina respondentů. Méně než 20 % respondentů spatřuje přínos v účasti na konferencích či uvedlo variantu „jiná“ metoda bez možnosti tuto odpověď specifikovat.

Organizace ve značné míře aplikuje metodu vzdělávání formou e-learningu, jež využívá vzdělávání pomocí informační techniky. Tato forma výuky vyhovuje 75 % respondentům, 25 % tuto formu využívá nerado.

Více než 37 % respondentů je s pokrytím oblasti jejich zájmů prostřednictvím nabízených školení spokojeno, polovina respondentů je s pokrytím oblasti zájmů spokojena pouze částečně a více než 12 % spokojena není. V návaznosti na tuto otázku bylo zjištěno, které oblasti respondentům v nabídce vzdělávání schází a v odpovědích bylo zaznamenány oblasti zahrnující rozvoj měkkých dovedností, rozšíření odborných znalostí prostřednictvím specifických odborných kurzů (AutoCad, MS Excel či GIS), profesní rozvoj a řízení projektů, oblast technická a praktická a dalšími oblastmi byly zvoleny životní prostředí, zdraví či odpovědnost.

Obecně je s nabídkou stávajících školení s výhradami spokojeno více než 90 % respondentů, 10 % respondentům nabídka nevyhovuje. Změny v realizaci školení by doporučila více než polovina respondentů, zbylé části současný stav vyhovuje. Co se týče změn při samotné realizaci školení by respondenti uvítali zjednodušení systému vzdělávání a jeho přizpůsobení se českému prostředí, redukci povinných školení a individuální zaměření školení dle

odbornosti a profese. Dále by respondenti uvítali využití aktivních forem výuky s využitím osobních setkání se školiteli či spolupracovníky a praktickými školeními, zapojení do projektů apod.

Osvojení nových informací získaných prostřednictvím školení je ověřováno pouze u některých školení a více než 80 % respondentů si je vědomo, že mají možnost ohledně nich podat zpětnou vazbu.

Organizace zaměstnancům vedle povinných školení nabízí školení nepovinná a polovina respondentů této nabídky využívá. Dále organizace nabízí možnost absolvovat školení mimo interní nabídku, čímž si však téměř 40 % respondentů není jisto.

Více než 80 % odpovědí uvádí místo realizace školení vzdělávání „na pracovišti“, ve „školicích centrech“ probíhá dle respondentů 25 % školení a necelých 19 % odpovědí bylo označeno „jinde“.

Přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců byl subjektivně respondenty ohodnocen počtem 7,1 hvězdiček z celkového počtu 10 hvězdiček, což vypovídá o tom, že je více než 75 % respondentů s nastavením vzdělávání v organizaci obecně spokojeno.

3.5 Analýza dokumentů

V rámci studia dokumentů byly pro účely výzkumu analyzovány níže uvedené interní dokumenty organizace:

- 1) Organizační řád a směrnice administrativy
- 2) Unit Training and Development Charter

1) Organizační řád a směrnice administrativy

Vydání č.3

Schválen dne 9.6.2015

Počet stran: 50

Obsah dokumentu:

Organizační řád a směrnice administrativy schválený generálním ředitelem organizace je interní dokument určený pro vnitřní potřebu a má charakter duševního majetku společnosti. Tento dokument je vedle obsahu rozčleněn do několika částí, z nichž se pro účely tohoto výzkumu zabývám oblastí HR a v jejím rámci definované oblasti vzdělávání zaměstnanců a administrativy.

Výše uvedený Organizační řád a směrnice administrativy v části věnující se vzdělávání a administrativě deklaruje odpovědnost za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců HR oddělení společnosti, které vytváří vzdělávací plán doplňovaný o informace o rozvojových požadavcích, které jsou diskutovány s manažery organizace a poté realizovány v rámci interních či externích školení.

V rámci definování samotné definice vzdělávání a rozvoje v organizaci dokument pouze uvádí rozdělení školení na:

- a) *povinná ze zákona, zahrnující školení BOZP a školení řidičů,*
- b) *povinná školení společnosti realizovaná formou e-learningu a*
- c) *externí školení – odborná, jazyková.*

Dále je ve výše uvedené části vzdělávání tohoto dokumentu uvedena povinnost zaměstnance žádat o jakékoliv externí školení, seminář či konferenci pomocí formuláře Žádost o vzdělávací akce uložené na interním disku organizace.

V dalším bodě dokumentu je uvedena odpovědnost HR oddělení za externí školení jazykové kurzy, jež komunikuje s lektory jazykových kurzů, informuje zaměstnance o změnách a novinkách, eviduje docházku, informuje o výsledcích pravidelných testů, a jež má zároveň právo vyzvat manažery k podpoře studia jazyků ve svých týmech a k pravidelné docházce na ně.

Dále je oblasti vzdělávání a rozvoje věnována část „Administrativa“, kde je v jednom z bodů uvedena informace týkající se PDR reportů a povinnosti HR oddělení tyto reporty týkající se osobního rozvoje zaměstnanců každý měsíc zpracovávat a urgovat zaměstnance o jejich včasné vyplnění. Dalším bodem je uvedení informace ohledně plánování, kontroly a diskutování rozpočtu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V rámci tohoto dokumentu již dále není vzdělávání a rozvoji zaměstnanců věnována žádná další část a výčtem výše uvedených informací je tato oblast pokryta pouze touto formou.

Závěr vyplývající ze studia dokumentu:

Výše uvedený Organizační řád a směrnice administrativy definuje oblasti organizace a správy společnosti a oblasti vzdělávání a rozvoje je věnována pouze nepatrná část dokumentu. Dokument pouze částečně popisuje odpovědnost HR oddělení za zpracování vzdělávacího plánu, dále uvádí, jakým způsobem je vzdělávání realizováno, v bodě administrativa zmiňuje odpovědnost HR za pravidelné zpracování PDR reportů a tvorbu plánů týkajících se rozpočtu na samotnou realizaci vzdělávání zaměstnanců. Detailnější popis a definování vzdělávání z hlediska identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení efektivity vzdělávacích potřeb zde chybí.

2) Unit Training and Development Charter

Vydání č.2

Schválen dne 29.3.2018

Počet stran: 20

Obsah dokumentu:

Vzdělávací a rozvojová listina společnosti je interním dokumentem schváleným generálním ředitelem společnosti obsahující důvěrné informace a duševní vlastnictví organizace. Dokument obsahuje vzdělávací a rozvojový plán organizace, jehož obsahová část je tvořena šesti kapitolami, jež pokrývají rozvojové a vzdělávací oblasti organizace od identifikace potřeb až po jeho realizaci.

Úvodní část dokumentu organizace definuje **cíle vzdělání a rozvoje v souladu se strategickými cíli** a kulturou organizace, jehož cílem je podpora a poskytování průběžného vzdělávání zaměstnanců za pomoci poskytování vhodného prostředí a zdrojů pro rozvoj znalostí a dovedností v souladu s plánem organizace vedoucí k rozvoji klíčových kompetencí.

První kapitola se věnuje rozpočtu na vzdělávání a rozvoj stanovenému v průběhu rozpočtového procesu organizace zpracovaného s ohledem na strategické cíle organizace a klíčové aktivity, programy a plány společnosti, požadavky na povinná školení a specifické tréninkové potřeby stanovené na základě procesu PDR.⁴

Organizace podporuje iniciativu **GoDigital**, v jejíž oblasti zájmu jsou:

- vzdělávací procesy a nastavení kurzů na základě výstupů z PDR procesů
- řízení informací zaměstnanců pracujících na projektech a jejich podpora prostřednictvím e-learningových kurzů
- využití technických softwarových aplikací

Priority ve vzdělávání zahrnují školení týkající se odpovědného vedení, technických školení stanovených na základě dohody s nadřízeným, rozvoje schopností projektového řízení a školení a rozvoj klíčových kompetencí, chování a dovedností identifikovaných vedoucími pracovníky v souladu se strategií organizace.

V kapitole je dále stanoven očekávaný požadavek na povinná školení pro nově příchozí zaměstnance v maximální délce 18 hodin a dalšími 6 hodinami po uvedení do praxe.

V druhé kapitole organizace definuje odpovědnost za vzdělávání a rozvoj společně s **identifikováním vzdělávacích potřeb** organizace. Organizace má za cíl poskytnout všem zaměstnancům nezbytná rozvojová školení a zajistit je v souladu se schváleným rozpočtem na školení a při identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb využít řádně zavedených a řízených postupů. Řízení rozpočtu na odbornou přípravu je prováděno personálními a finančními týmy, které podávají zprávy výkonné složce organizace. K efektivnímu a spravedlivému využití rozpočtu určeného na vzdělávání jsou upřednostňována školení stanovená na základě ročního hodnocení procesu PDR, procesu hodnocení talentů, na základě praktických plánů a plánů odvětví. Všechna ostatní identifikovaná školení jsou schvalována na základě individuálního posouzení a dostupnosti rozpočtu. Co se týče ad hoc úkolů a s nimi spojenými požadavky na specifická školení, organizace doporučuje zahrnout je, pokud to je možné, do procesu PDR. Výdaje na vzdělávání společně s požadavky na

⁴ PDR (Personal Development Review) je procesem zhodnocení dosavadního působení ve společnosti a stanovení cílů pro nadcházející období. Proces probíhá formou rozhovoru s nadřízeným a jeho výsledkem je elektronický formulář hodnotící rozvoj a vzdělávání zaměstnance v organizaci.

nepovinná školení a jejich následná rezervace časového rozvrhu jsou přezkoumávány na měsíční bázi. Řízením rozpočtu vzdělávání je pověřen výkonný ředitel organizace, jež odpovídá za výkon jednotky, finanční řízení režijních nákladů a rozvoj profesních dovedností včetně řízení lidských zdrojů za podpory příslušných vedoucích pracovníků a místních poradců pro vzdělávání. Jakékoliv další žádosti nesouvisející s plánem organizace či vzdělávacím plánem a další nákladové položky individuálního školení, vyžadují souhlas výkonného ředitele.

Veškeré žádosti o školení musí být vyplněny prostřednictvím formuláře žádosti o školení a jsou vyřizovány do třiceti pracovních dní od podání. Zpracování prostřednictvím formulářů umožňuje organizaci **efektivní monitorování, vyhodnocování a analýzu požadavků** na školení pracovníků.

Pro účely tohoto dokumentu společnost ve třetí kapitole definuje „*školení jako intervenci, kurz, certifikaci či jinou vzdělávací akci (včetně virtuální) ve třídách, která vzdělává a zlepšuje znalosti a dovednosti jednotlivce na požadovanou úroveň pro využití v praxi*“. (Unit Training and Development Charter, 2018, s. 9) V rámci podpory profesní dokonalosti vedoucích k úspěchu organizace a její podpory odborné úrovně zaměstnanců společnost očekává i od svých zaměstnanců jejich aktivní zájem o vlastní rozvoj zvyšováním svých znalostí a dovedností ve svém volném čase.

Organizace má založen **fond pro výzkum a další vzdělávání** na podporu rozvoje zaměstnanců a výzkumu relevantního pro oblast, v níž organizace poskytuje své služby, jež disponuje třemi samostatnými zdroji financování prostřednictvím stipendií, postgraduálních výzkumů a výzkumných partnerství, jež musí být v souladu se strategickými cíli organizace.

V rámci definování rolí a odpovědností vztahující se k rozvoji a vzdělávání v organizaci dokument uvádí odpovědnosti ředitelů, týmu HR zaměstnanců, PDR hodnotitelů a zaměstnanců. **Ředitel organizace** spolupracuje s vedoucími jednotlivých odvětví a jeho činnost spočívá v přijetí a podpoře pracovních postupů spojených se vzděláváním a rozvojem v rámci organizace, dále schvaluje rozpočty žádostí, které nejsou uvedeny v plánu školení. **Tým lidských zdrojů** zajišťuje každoroční přezkum plánu rozvoje a vzdělávání s obsahem plánu organizace, požadavků vedení a jejich vizí, spravuje rozpočet organizace týkající se vzdělávacích a rozvojových aktivit, povzbuzuje zaměstnance, aby aktualizovali

své záznamy o vzdělávání a školení a podporuje vzdělávací prostředí prostřednictvím prezentací, seminářů a e-learningových materiálů, vede záznamy o školení a sleduje účast na školeních, jejich případné povolování či návratnost. Úkol **PDR hodnotitelů** a vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje spočívá v šíření a pochopení **společné vize**, podpoře zaměstnanců při rozvoji svých kompetencí a dovedností, identifikace a schvalování rozvojových potřeb, posílení vědomí vlastní odpovědnosti, sdílení výsledků školení a aktualizace záznamů o vzdělávání zaměstnanců. Role zaměstnance spočívá v identifikaci rozvojových potřeb a jejich sladění s požadavky organizace, průběžný profesionální rozvoj a vzdělávání, rezervace a účast na kurzech a jejich pravidelná aktualizace.

Ve čtvrté kapitole dokumentu je popsán způsob **řízení osobního rozvoje a vzdělávání** zaměstnance prostřednictvím procesu PDR. Pravidelnými revizemi osobního rozvoje zaměstnanců (PDR) jsou vytvářeny individuální plány školení, jež jsou přizpůsobeny možnostem rozvoje zaměstnanců. Tyto revize se uskutečňují pravidelně ve druhém a čtvrtém týdnu po nastoupení do pracovního poměru, poté po tří měsíční zkušební době, po šesti měsících a následně vždy na roční bázi. Jedná se o proces zhodnocení dosavadního působení zaměstnance ve společnosti a stanovení cílů pro nadcházející období. Tento proces probíhá formou rozhovoru s nadřízeným a jeho účelem je sjednocení cílů jednotlivců s cíli divize pro příští rok, zvýšení míry dokončení revizí v rámci týmů i společnosti, učení se z výsledků jiných divizí či lepší pochopení vztahu sounáležitosti jednotlivých zaměstnanců a společnosti. Výsledkem hodnotícího rozhovoru je vyplněný e-formulář obsahující oboustranně schválené cíle a časové horizonty pro jejich dosažení, nástroje pro jejich dosažení, schopnosti a znalosti, které chce zaměstnanec rozvíjet a jakými nástroji (samostudium, školení apod.) chce těchto cílů dosáhnout.

Organizace si je vědoma, že její vize může být dosaženo pouze prostřednictvím spokojených a motivovaných zaměstnanců a jejím cílem je tedy poskytnout takové prostředí, které svým zaměstnancům nabídne vzdělávání a rozvoj s cílem maximalizace jejich potenciálu. Za tímto účelem společnost formulovala 7 způsobů rozvoje jednotlivce („*Seven ways to DEVELOP yourself*“) a to:

D (= *drive*) – *říd' si svůj vlastní rozvoj*

E (= *evaluate*) – *vyhodnoť a pochop sebe a svůj potenciál*

V (= *value*) – *stanov priority svého rozvoje*

E (= explore) – prozkoumej všechny možné vzdělávací zdroje

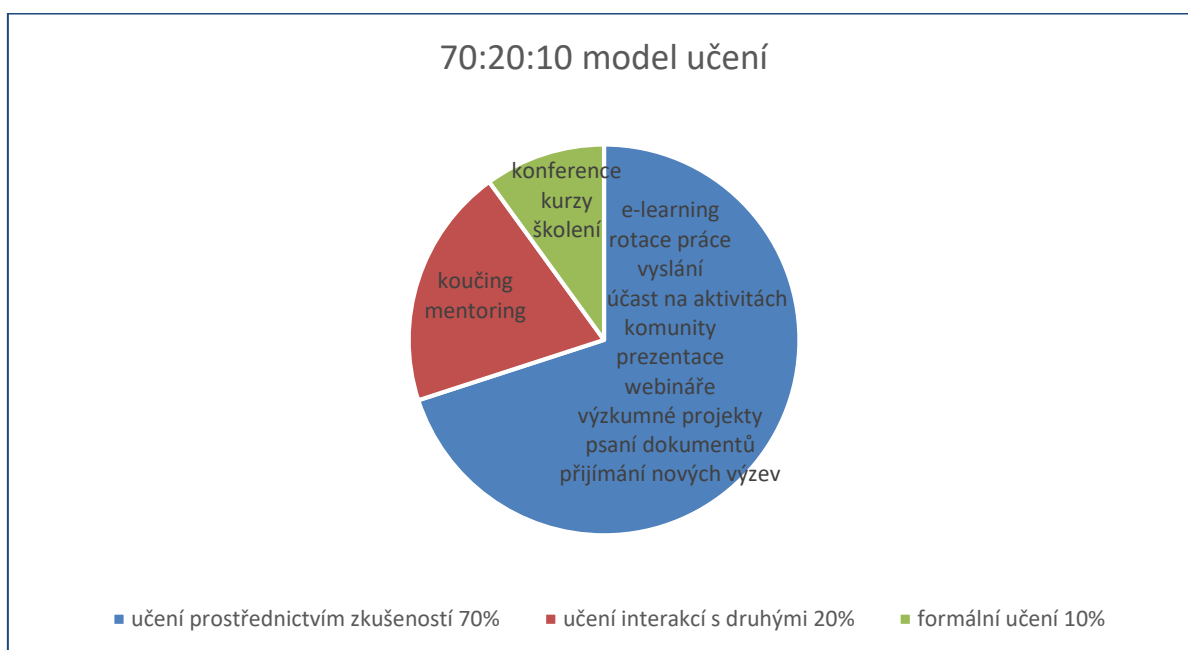
L (= learn) – uč se od druhých

O (= open) – otevři se příležitostem

P (= practise) = využij své poznatky v praxi

Společnost praktikuje 70:20:10 model učení (viz graf 18), kladoucí důraz na učení prostřednictvím zkušenosti, jež tvoří 70 %, učení na základě interakce s ostatními (20 %) a formální učení (10 %).

Graf 18 - 70:20:10 model učení



Zdroj: (Unit Training and Development Charter, 2018) upraveno

Ke vzdělávání zaměstnanců organizace využívá platformu **Learning Point**, která zaměstnancům nabízí vzdělávání formou e-learningových aplikací nabízející přístup k učebním materiálům, kurzům, a která vede záznamy o veškerých absolvovaných školeních. Informace o interních kurzech jsou k dispozici na intranetových stránkách organizace a jsou kombinací metod e-learningu a výuky na pracovišti. Systém umožňuje zaměstnancům převzít kontrolu nad svých vlastním rozvojem a nabízí možnosti aktivního vyhledávání v katalogu vzdělávacích aktivit v rámci interního vzdělávání a rozvoje. Po zapsání do kurzu žadatel obdrží elektronickou notifikaci o jejím schválení / zamítnutí. Po absolvování školení řada kurzů nabízí možnost interní kurzy formálním či neformálním

způsobem hodnotit. Možnost zaznamenání historie absolvovaných kurzů umožňuje zaměstnanci mít kdykoli přehled o svých školeních a v případě potřeby si vytisknout certifikáty ze závěrečných povinných školení. Zaměstnancům je v rámci školení umožněno spojení se vzdělávacími skupinami a odborníky v rámci společnosti z celého světa.

Zaměstnanci mají rovněž možnost v rámci vzdělávání v organizaci využít nepovinných interních nabídek dalšího vzdělávání či externích školení poskytovaných mimo organizaci. Tyto nabídky zahrnují jazykové vzdělávání či účast na konferencích, seminářích apod. V případě potřeby mohou být zaměstnanci požádáni, aby z externích poskytovatelů odborné přípravy určili specializované technické kurzy, které by odpovídaly jejich potřebám v oblasti vzdělávání, a které nejsou k dispozici interně.

V otázce **hodnocení kvality** poskytovaného odborného vzdělávání, má oddělení lidských zdrojů možnost kontaktovat zaměstnance, kteří školení absolvovali, za získáním zpětné vazby o školení. Hodnocení se provádí prostřednictvím formuláře zpětné vazby nebo prostřednictvím telefonického hovoru a jeho cílem je zjistit, zdali školení splnilo cíle zaměstnanců, kteří se zúčastnili, zdali v rámci své práce školení využívají, zda bylo školení efektivní z hlediska vynaložených prostředků (délka trvání, obsah apod.) či zda by školení dále doporučili ostatním kolegům. Výsledky této zpětné vazby přispějí jako podklad pro další analýzu k plánům vzdělávání a rozvoje v budoucnosti.

V rámci páté kapitoly dokumentu organizace deklaruje svou podporu rozvoji a odborné přípravě vedoucích pracovníků jako kritickému článku vedoucímu k úspěchu organizace v konkurenčním prostředí a pochopení jeho důležitosti při plnění své funkce. Organizace disponuje plánem **řízení talentů a nástupnictví** a výdaje na vzdělávání těchto osob upřednostňuje s ohledem na jejich výkonost a potenciál z pohledu realizace dlouhodobé strategie organizace a jejich úspěšné účasti na globálních programech. Organizace dále zavedla akreditovaný vzdělávací program, který povzbuzuje absolventy k získání odborné kvalifikace prostřednictvím různých celosvětově uznávaných odborných institucí.

V poslední kapitole tohoto dokumentu organizace zmiňuje založení fondu na podporu výzkumu a dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kteří si přejí dále se vzdělávat a rozšiřovat své odborné znalosti o další kvalifikační úrovně a uvádí postup při podávání žádostí na výzkum a další vzdělávání.

Závěr vyplývající ze studia dokumentů:

Studiem výše uvedené Vzdělávací a rozvojová listina společnosti bylo zjištěno, že tento dokument pokrývá veškeré oblasti cyklu vzdělávání pracovníků současně s jejím propojením se strategickými cíli organizace. Dokument je rozdělen do šesti kapitol, jež v první řadě definují své cíle z hlediska vzdělávání svých zaměstnanců, jsou popsány způsoby identifikace vzdělávacích potřeb v souvislosti s procesem hodnocení rozvoje zaměstnance a jeho působením ve společnosti, dále jsou uvedeny způsoby realizace vzdělávání, role jednotlivých účastníků vzdělávání či způsob vyhodnocování realizovaných školení.

Co se týče metod využívaných k samotné realizaci vzdělávání v organizaci, společnost využívá model učení 70:20:10, v němž je největší část tvořena učením prostřednictvím zkušenosti zahrnující e-learning, rotaci práce, účast na projektech, webináře či prezentace, 20 % učení je dáno prostřednictvím interakce s ostatními formou koučování a mentorování. 10 % učení je dáno formou formálního učení (účast na konferencích, seminářích a kurzech)

3.6 Zodpovězení výzkumných otázek

Pro diplomovou práci byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

- 1) Jaký přístup ke vzdělávání zaměstnanců organizace uplatňuje?
- 2) Jaká jsou specifika ve vzdělávací strategii organizace?

K jejich zodpovězení byly použity výzkumné techniky využívající data získaná formou rozhovoru, dotazníkového šetření a studiem dokumentů organizace.

1) Jaký přístup ke vzdělávání zaměstnanců organizace uplatňuje?

Na základě provedené analýzy výše uvedených dat bylo zjištěno, že organizace uplatňuje aktivní přístup ke vzdělávání zaměstnanců a je patrné jeho propojení s organizační kulturou a strategií organizace. Školení a rozvoj zaměstnanců představuje pro organizaci jednu z priorit vedoucí k naplnění strategie organizace danou dosažením zákaznické spokojenosti prostřednictvím poskytnutí odborných znalostí vedoucích k úspěšnému fungování organizace za současného uspokojení svých zaměstnanců.

Součástí aktivního přístupu ke vzdělávání zaměstnanců a jeho zakotvení vzdělávacích cílů v kultuře organizace je v organizaci zpracován formální interní dokument „Vzdělávací a rozvojová listina společnosti“ upravující vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, který obsahuje vzdělávací a rozvojový plán organizace, a jehož obsahová část je tvořena šesti kapitolami pokrývajícími rozvojové a vzdělávací oblasti organizace od identifikace potřeb až po jeho realizaci.

Školení a rozvoj je velkou prioritou a všichni zaměstnanci jsou vedeni k absolvování školení vztahujících se k jejich pracovnímu zařazení a v souvislosti s jejich zařazením na konkrétní pracovní pozici. Všem zaměstnancům plyne povinnost absolvovat v rámci svého zařazení veškerá povinná školení, a to v daném časovém období, na něž jsou jednotliví zaměstnanci automaticky přihlášení ihned po svém nástupu do společnosti.

Co se týče subjektivního ohodnocení přístupu organizace ke vzdělávání zaměstnanců respondenty dotazníkového šetření, organizace získala 7,1 hvězdiček z celkového počtu 10 hvězdiček, což vypovídá o obecné spokojenosti respondentů s nastavením vzdělávání v organizaci, nicméně zbylých 25 % stále poskytuje prostor k úvahám o možných změnách v návaznosti se získanými daty z dotazníkového šetření.

2) Jaká jsou specifika ve vzdělávací strategii organizace?

Všem zaměstnancům jsou již v prvním dni nástupu do společnosti v souhrnu podány základní informace o společnosti, struktuře, interních informačních systémech a důležitých dokumentech prostřednictvím průvodce „Vítejte ve společnosti“. (2015, s. 1-12) Společnost je představena z hlediska organizace, fungování interních systémů, zaměstnanec je povinně proškolen z hlediska BOZP a seznámen s pracovním a organizačním řádem, směrnicemi společnosti a následuje osobní seznámení zaměstnance s jednotlivými odděleními v rámci společnosti. V následujících dvou týdnech zaměstnanec absolvuje proškolení ve výukovém programu Learning Point a jsou mu automaticky generována všechna povinná školení a nabízena rovněž školení nepovinná.

Vzdělávání a rozvoj je zajišťován prostřednictvím HR oddělení ve spolupráci s liniovými manažery, kteří se podílí na procesu PDR (Personal Development Review). Prostřednictvím procesu PDR dochází ke vzájemnému zhodnocení dosavadního působení v organizaci, jak ze strany zaměstnance, tak prostřednictvím zhodnocení jeho nadřízeným a na základě

vzájemné diskuze jsou společně stanovovány vzdělávací a rozvojové cíle na období nadcházející.

Vzdělávání v organizaci je realizováno převážně formou e-learningu, a to přímo na jednotlivých pracovních místech či prostřednictvím interních školení v učebně na pracovišti. Dalšími metodami vzdělávání uplatňovanými v rámci organizace jsou metody vzdělávání mimo pracoviště prostřednictvím externích školení s využitím externích vzdělávacích organizací zahrnující přednášky, semináře, konference a stáže, dále se uplatňují metody vzdělávání formou mentorování, koučování či rotace práce.

Co se týče modelu učení využívaného k samotné realizaci vzdělávání v organizaci, společnost uplatňuje model učení 70:20:10, jehož nejvýznamnější část (70 %) je dána učením se přímo ze zkušeností. Organizace sem zahrnuje účasti na projektech, výzkumech, prezentacích a rovněž samotný e-learning, což však nekorresponduje s teoretickým vymezením tohoto modelu a zařazením e-learningu do oblasti formálního učení, které tvoří účasti na konferencích, seminářích a kurzech. V menší míře je v organizaci využíváno koučování a mentorování (tedy oněch 20 %) a pouze nepatrnou část tvoří formální učení zahrnující účast na kurzech, seminářích a konferencích.

K vyhodnocování vzdělávání dochází formou zpracování dat získaných z PDR formulářů vyplněných zaměstnanci organizace, kdy se na základě vzájemné diskuze hodnotitele a hodnoceného zjišťuje, jak byly naplněny cíle z roku předchozího a jsou stanovovány cíle nové.

3.7 Návrh změn vzdělávacího systému

Na základě výše zpracované analýzy dat získaných výzkumnými technikami je patrné, že organizace klade na vzdělávání a rozvoj značný důraz, nicméně i přes důkladné nastavení vzdělávacího systému mateřskou společností ve Velké Británii a jeho propojení se strategií organizace, je možné nalézt nedostatky, které mohou být důvodem nespokojenosti zaměstnanců s vzdělávacím systémem společnosti.

Návrh změn v této kapitole vychází z dat získaných prostřednictvím rozhovoru s personální manažerkou organizace a dále dat získaných z dotazníkového šetření. Obě techniky

poskytují subjektivní názory zaměstnanců a přímo reflektují nedostatky ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci.

V rámci rozhovoru s personální manažerkou organizace bylo zjištěno, že „i přes funkční zpětnou vazbu formou výstupů z PDR hodnocení zaslaných elektronicky do emailu liniového manažerovi a HR oddělení, se nedaří zachytit finální informace ohledně toho, co kterému zaměstnanci chybí či co postrádá a není tedy možné, aby HR oddělení tyto požadavky dále řešilo.“ Vzhledem k postoji zaměstnanců k účasti na dotaznících jakéhokoli typu, bude i nadále obtížné tímto způsobem získávat informace ohledně vzdělávacích potřeb zaměstnanců. HR oddělení by tedy mělo být otevřené jakýmkoli konstruktivním kritikám a impulsům ze strany zaměstnanců a aktivněji se zasadit o to tyto informace shromažďovat informováním o možnostech osobních setkání v případě aktuální potřeby či případným zasláním požadavků či připomínek formou webové aplikace apod.

V souvislosti s daty získanými z dotazníkového šetření je patrné, že změny v realizaci školení by uvítala více než polovina respondentů. Hlavními problémy dle respondentů je složitost systému vzdělávání, značné množství pro zaměstnance nezajímavých, nepraktických či pouze administrativních školení. Vzdělávacímu systému organizace by tedy prospělo celkové zjednodušení vzdělávacího systému, redukce povinných školení, zaměření se na praktická školení formou osobního kontaktu, aktivní zapojení se do projektů a individuální zaměření školení šitých na míru zaměstnancům dle jejich profese a odbornosti.

Organizace ve velké míře využívá školení formou e-learningu, které nabízí spoustu výhod, pro zaměstnance však znamená další nutnou aktivitu, kterou je třeba vyvinout místo toho, aby se věnovali své práci. Velká část školení je pro zaměstnance nezajímavá a mnohdy dochází k pouhému odklikání jednotlivých částí školení s tím, že jejich absolvent mnohdy v podstatě ani netuší, v čem se právě proškolil. Organizace by se měla soustředit na vytváření nabídky školení, které budou pro zaměstnance přínosné a zároveň i praktické. Doporučuji zde zaslat zaměstnancům nabídku školení a informovat se o jejich zájmu a výsledky pečlivě analyzovat. Respondentům schází nabídka rozvoje soft skills, odborné kurzy (školení na rozvoj dovedností v programu AutoCad, MS Excel, GIS apod.). Respondenti by si dále přáli rozvíjet svou profesi formou koordinace a řízení projektů a rádi by se rozvíjeli v technické a praktické oblasti.

Závěr

Diplomová práce Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců se zabývá jednou z nejdůležitějších personálních činností v rámci organizace, jež vede k úspěšnému fungování organizace v konkurenčním prostředí. Progresivní organizace po celém světě si uvědomují důležitost správného nastavení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci, neboť v souvislosti s dynamickým rozvojem je nutné investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byly schopny udržet krok s konkurencí. Jednou z podmínek úspěšného řízení organizace je tedy pochopení hodnoty a důležitosti zaměstnanců jako zdroje představujícího hlavní bohatství organizace a zahrnout vzdělávání a rozvoj zaměstnanců k prioritám jejího strategického řízení.

Práce je členěna na teoretickou část zabývající se definicemi strategie organizace, strategickým přístupem ke vzdělávání a organizací vzdělávání pracovníků, jež představují teoretické východisko pro část praktickou, jejímž cílem je analýza vzdělávací strategie organizace, jež poskytuje konzultantskou činnost v oblasti technickoekonomického inženýringu. K analýze dat byla použita kvantitativní výzkumná technika opírající se o dotazování formou rozhovoru a dotazníku a analýzu dokumentů a materiálů organizace, jejichž pomocí byly zodpovězeny výzkumné otázky diplomové práce a doporučeny změny ve vzdělávacím systému organizace.

Pro diplomovou práci byly stanoveny dvě výzkumné otázky týkající se uplatňovaného přístupu a specifík ve vzdělávání zaměstnanců ve sledované organizaci. Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že organizace uplatňuje aktivní přístup ke vzdělávání zaměstnanců a je patrné jeho propojení s organizační kulturou a strategií organizace. Organizace považuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců za jednu z priorit svého strategického řízení a uvědomuje si, že svých cílů může dosáhnout pouze prostřednictvím motivovaných a spokojených zaměstnanců, kteří jsou v organizaci průběžně školeni a rozvíjeni.

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že organizace disponuje formálním dokumentem upravujícím vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, který obsahuje vzdělávací a rozvojový plán organizace, a který pokrývá vzdělávání a rozvoj od identifikace potřeb až po jejich realizaci. Všichni zaměstnanci absolvují školení vztahující se k jejich pracovnímu

zařazení a v jeho rámci jsou rovněž povinni v daném časovém období absolvovat školení povinná. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je většina respondentů s přístupem ke vzdělávání obecně spokojena, nicméně zde existuje prostor k úvahám o případných změnách v jejím systému.

Samotný rozvoj a vzdělávání v organizaci je zajišťován prostřednictvím personálního oddělení organizace ve spolupráci s liniiovými manažery podílejícími se na procesu PDR, jež vede ke vzájemnému zhodnocení působení zaměstnance a nadřízeného v organizaci a společně jsou stanovovány cíle vzdělávání a rozvoje v dalším roce.

Vzdělávání v organizaci je realizováno převážně formou e-learningu, a to přímo na jednotlivých pracovních místech či prostřednictvím interních školení v učebně na pracovišti. Dalšími metodami vzdělávání uplatňovanými v rámci organizace jsou metody vzdělávání mimo pracoviště prostřednictvím externích školení s využitím externích vzdělávacích organizací zahrnující přednášky, semináře, konference a stáže, dále pak se uplatňují metody vzdělávání formou mentorování, koučování či rotace práce. Organizace uplatňuje model učení 70:20:10, jehož nejvýznamnější část (70 %) je tvořena učením se ze zkušeností (účast na projektech, výzkumech, prezentacích apod. Organizace sem zahrnuje i e-learning, což však nekoresponduje s teoretickým vymezením modelu a jeho zařazením do oblasti formálního učení. V menší míře organizace využívá metody koučování a mentorování (20 %) vyznačující se vzájemnou interakcí a formální učení (10 %) zahrnující účast na kurzech, seminářích a konferencích.

Co se týče nabídky školení v organizaci, na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je s ní s výhradami spokojeno více než 90 % respondentů, nicméně změny v samotné realizaci vzdělávání by doporučila více než polovina respondentů, jež by uvítala zjednodušení systému a zaměření na rozšíření nabídky o odborná školení šitá zaměstnancům na míru dle jejich odbornosti a profesnímu zaměření. Respondenti by dále uvítali aktivní formy výuky s využitím osobních setkání a praktickými školeními, zapojení do projektů apod.

Na základě zjištěných informací bylo organizaci doporučeno zjednodušení systému vzdělávání a důraz na odborné vzdělávání v rámci profese a individuálního zájmu zaměstnanců.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Cambridge University Press, 982 s. ISBN 0-7494-4631-5
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7
- BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří a HORVÁTHOVÁ, Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8
- DISMAN, Miroslav, 2008. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7
- GAVORA, Peter, 2008. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 269 s. ISBN 978-80-223-2391-8
- HRONÍK, František, 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- JEŘÁBEK, Hynek, 1993. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum. 162 s. ISBN 80-7066-662-5
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. 1. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav, 2014. *Andragogický slovník. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Praha: Grada Publishing. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, Lukáš, 2006. *Sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia. 373 s. ISBN 80-86861-45-7

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*, Praha: Portál. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9

VODÁK, Josef a Kucharčíková, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

WOLF, Petr, 2006. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. Bratislava: CS Profi – Public, 240 s. ISBN 80-969546-5-2

ZICH, František, 2009. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 116 s. ISBN 80-86754-19-7

Interní zdroje

Interní zdroj. (nedatováno). *Developing your career with XY*.

Interní zdroj. (2018). *Unit Training and Development Charter*.

Interní zdroj. (2015) *Organizační řád a směrnice administrativy společnosti XY*.

Interní zdroj. (nedatováno). *Quick Start Guide to Performance and Development*

Interní zdroj (2015) *Vítejte ve společnosti XY aneb Váš průvodce společností*.

Elektronické zdroje:

EDEN ANNUAL CONFERENCE. *E-learning at work and the workplace*, 2014 [cit.28.3.2019] z: http://www.eden-online.org/old/2014_zagreb.html

LOGISTIKA. *Vše, co student potřebuje vědět*, 2018 [cit.28.6.2018] Dostupné z: <http://logistika-cz.studentske.cz/2008/10/pracovnici-schopn-pizpsobit.html>

PRUŽINOVÁ, Kristýna, *Moderní řízení*, 2019 [cit.27.2.2019]. Dostupné z <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66494330-pozor-tady-se-vzdelava>

SOPHIA SOLUTIONS. *Talent Management – výzva současnosti*, 2016 [cit.27.3.2019]. Dostupné z <http://www.itpoint.cz/sophia-solutions/clanky/?i=talent-management-11131>

SMITH, Mark K. *Peter Senge and the learning organization*, 2019 [cit.2.3.2019] Dostupné z: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

Seznam příloh

Příloha 1 – Polostrukturovaný rozhovor

1. Disponuje organizace formálním dokumentem upravujícím vzdělávací strategii?
2. Kdo je zodpovědný za vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci?
3. Jak probíhá analýza vzdělávacích potřeb?
4. Vytváří organizace vzdělávací plán? (je možné jej vidět?)
5. Jaké jsou typy školení?
6. Jakou formou jsou školení realizována? Jaké metody jsou využívány?
7. Kde jsou školení realizována?
8. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?
9. Spatřujete v nastavení systému vzdělávání v organizaci nějaké nedostatky?
10. Jsou v realizaci vzdělávání místa, která by se dala dle vašeho názoru realizovat lépe / efektivněji?
11. Funguje v organizaci, co se týče poskytovaného školení zpětná vazba?
12. Kolik má organizace zaměstnanců?

Příloha 2 – Formulář PDR

PDR Formulář – Nový zaměstnanec

A1. Základní informace			
Jméno:		Datum nástupu:	
Osobní číslo zam.:		Datum hodnocení po 2 týdnech:	
Pozice + zařazení:		Datum po 2 měsících:	
Grade/stupeň:		Jméno hodnotitele:	
A2. Hodnocení prvních 2 týdnů:			
Zaměstnanec:			
Hodnotitel:			
A3. Kompetence – schopnosti (pozorované silné stránky)			
Schopnost		Dosavadní využití – při jaké činnosti apod.	
B . Cíle pro nadcházející období (doporučeno stanovit cíle na následujících 6 nebo 12 měsících)			
Stanovené cíle	Klíčové ukazatele (s)plnění cílů	Termín dosažení	
1.			
2.			
3.			
C. Aktivity a činnosti pro rozvoj zaměstnance			
Rozvíjená schopnost, dovednost, znalost	Nástroj, prostředek pro dosažení rozvoje	Termín, období	
1.			
2.			
D. Zhodnocení cílů a působení ve společnosti po prvních 2 měsících:			
Zaměstnanec			
Hodnotitel			
E. Zhodnocení cílů a působení ve společnosti po prvním roce:			
Zaměstnanec			
Hodnotitel			
F. Podpisy:			
	Podpis zaměstnance:	Podpis hodnotitele:	Datum:
Záznam po 2 týdnech			
Záznam po 2 měsících			
Záznam po 1. roce			

Vzdělávání zaměstnanců

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, jež je součástí výzkumu zabývajícího se vzděláváním zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní, přistupujte proto k jeho vyplnění otevřeně a zodpovědně. Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

1. Jaké je vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena
 Muž

2. Jaký je váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 26 let
 27 - 40 let
 41 - 60 let
 61 a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Středoškolské
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

4. Kolika školení jste se v posledním roce zúčastnil/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1 - 3
 4 a více
 Nejsem si jist

5. Vyhovuje vám četnost povinných školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Je jich moc
- Je jich málo

6. Jak jste spokojen/a s obsahovou stránkou povinných školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Školení mi po obsahové stránce plně vyhovují.
- Školení nejsou obsahově dostačující.
- Nelze jednoznačně říci.

7. Jaké metody školení vaše organizace uplatňuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- E-learning (vzdělávání s využitím IT a internetu)
- Rotace práce (zkušenosti o chodu organizace na různých pracovních místech)
- Přednášky a semináře
- Konference
- Koučing (forma dlouhodobé interakce s cílem podpořit rozvoj zaměstnanců)
- Mentoring (individuální koučing)
- Stáže (dlouhodobé pobyty na podobném pracovišti uvnitř či mimo organizaci)
- Jiné (prosím, uveďte):

8. Kterou z níže uvedených metod osobně považujete za nejpřínosnější?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- E-learning
- Rotace práce
- Přednášky a semináře
- Konference
- Koučing
- Mentoring
- Jinou (prosím, uveďte):

9. Vyhovuje vám školení formou e-learningu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

10. Pokrývají povinná školení oblast vašeho zájmu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Pouze částečně

11. Která oblast zájmu vám v nabídce schází?

Nápověda k otázce: *Prosím uveďte, které oblasti byste rádi uvítali*

12. Vyhovuje Vám nabídka stávajících školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Pouze částečně

13. Uvítal/a byste při samotné realizaci interních školení nějaké změny, které by měla organizace provést?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

14. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "ano" uveďte, prosím, jaké změny by podle vás při realizaci vzdělávání prospěly?

15. Je po absolvovaném školení ověřováno osvojení nových informací?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Pouze u některých školení
 Nevím

16. Máte možnost podat zpětnou vazbu ohledně proběhlého školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Nevím

17. Využíváte nabídky nepovinných interních školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

18. Umožňuje vám organizace absolvovat školení, která si sami vyberete mimo interní nabídku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Nevím

19. Kde se účastníte nabízených školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Na pracovišti
 Ve školicích centrech
 Jinde

20. Pokud byste měl/a celkově zhodnotit přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců, kolik hvězdiček by si organizace zasloužila?

Nápověda k otázce: *1 hvězdička - organizace nemá vizi z hlediska přístupu ke vzdělávání, 10 hvězdiček - vzdělávání je součástí podnikové vize a je na něj kladen velký důraz*

☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Vyvážený přístup – model 10:20:70

Tabulka 1.2 Model celoživotního profesního růstu

Tabulka 2.1: Nejčastěji užívané metody vzdělávání, jejich výhody a nevýhody

Tabulka 2.2: Užitečnost vybraných metod vzdělávání při dosahování cílů vzdělávací akce

Tabulka 3.4: Zhodnocení přístupu organizace ke vzdělávání zaměstnanci organizace

Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů

Graf 2 – Věk respondentů

Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf 4 – Počet absolvovaných školení v posledním roce

Graf 5 – Četnost povinných školení

Graf 6 – Obsahová stránka povinných školení

Graf 7 – Metody školení v organizaci

Graf 8 – Osobní přínos metod

Graf 9 – Školení formou e-learningu

Graf 10 – Pokrytí oblasti zájmu

Graf 11 – Nabídka stávajících školení

Graf 12 – Změny při realizaci

Graf 13 – Ověřování osvojení nových informací

Graf 14 – Podání zpětné vazby

Graf 15 – Nabídka nepovinných školení

Graf 16 – Školení mimo interní nabídku

Graf 17 – Místo školení

Graf 18 - 70:20:10 model učení