



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Analýza systému podnikového vzdělávání vybrané společnosti

Analysis of the Corporate Education System of a Selected Company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.

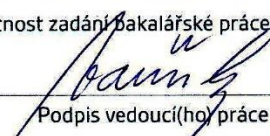

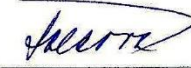
Markéta Fišerová

Praha 2017

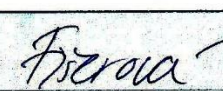
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Fišerová	Jméno:	Markéta	Osobní číslo:	423421
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Analýza systému podnikového vzdělávání vybrané společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Analysis of the Corporate Education System of a Selected Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Analýza systému podnikového vzdělávání konkrétní společnosti. Přínos práce: Zhodnocení a případné doporučení na zlepšení systému podnikového vzdělávání konkrétní společnosti. Stručná osnova: Úvod: cíl práce a zdůvodnění zadání Teoretická část: rozvoj lidských zdrojů, systémy podnikového vzdělávání, cyklus podnikového vzdělávání Praktická část: analýza systému podnikového vzdělávání společnosti, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Závěr: zhodnocení výsledků práce a doporučení</p>		
Seznam doporučené literatury:	1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 2007. 2) HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 2007. 3) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 4) MUŽÍK, Jaroslav. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 2005. 5) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004. 6) VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. 2011.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	doc. Ing. David Vaněček, Ph.D., ČVUT MUVS - Katedra inženýrské pedagogiky		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	15. 1. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	8. 5. 2016
Platnost zadání bakalářské práce:	letní semestr 2017		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Vzor citačního záznamu

FIŠEROVÁ, Markéta. *Analýza systému podnikového vzdělávání vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci „Analýza systému podnikového vzdělávání vybrané společnosti“ vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Na tomto listu bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali se zpracováním této bakalářské práce, především pak vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Davidu Vaněčkovi, Ph.D. za čas a užitečné rady, které mi věnoval. Dále bych ráda poděkovala Skupině XY, především vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů za poskytnutou spolupráci. Na závěr bych také ráda poděkovala své rodině a svému příteli Jakubu Donátovi za podporu při tvorbě této práce.

Markéta Fišerová

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou podnikového vzdělávání ve vybrané skupině společností působících na českém trhu. Jedná se o Skupinu XY, která je tvořena jednou mateřskou společností a dvěma dceřinými. Cílem této práce je provedení analýzy systému podnikového vzdělávání na základě rozhovoru s personalistou, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a analýzy interních dokumentů Skupiny. Výsledkem je zhodnocení současného stavu podnikového vzdělávání ve Skupině a navržení doporučení na zlepšení tam, kde je to možné. V teoretické části je popsána problematika rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů a v praktické části je tato oblast zkoumána a vyhodnocována ve Skupině XY. Skupina na základě svého požadavku vystupuje v práci anonymně.

Klíčová slova

Lidské zdroje, personální management, rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, vzdělávání dospělých, učení, učící se organizace, Kirkpatrickův model, Balanced Scorecard

Abstract

This bachelor thesis deals with the issue of corporate education in a selected group of companies operating on the Czech market. Group XY consists of one parent company and two subsidiaries. The aim of this thesis is to analyse the corporate education system based on an interview with an HR representative, a survey amongst employees and an analysis of internal documents of the Group. The result is an assessment of the current state of the Group's corporate education system and recommendations for improvements where possible. The theoretical part describes the topic of development and training of human resources and the practical part examines and evaluates this subject in Group XY. As per the Group's request, it is treated anonymously in this thesis.

Key words

Human resources, personnel management, development and training of human resources, corporate education, adult education, learning, learning organization, the Kirkpatrick model, Balanced Scorecard

Obsah

Úvod	3
1 Teoretická část	4
1.1 Rozvoj lidských zdrojů	4
1.2 Přístupy k podnikovému vzdělávání dle vybraných autorů	7
1.3 Systém podnikového vzdělávání	9
1.4 Vzdělávací cyklus	11
1.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	12
1.4.2 Plánování vzdělávání	13
1.4.3 Realizace vzdělávání	15
1.4.4 Vyhodnocování efektivity vzdělávání	20
1.5 Učíci se organizace	26
2 Praktická část	28
2.1 Představení Skupiny XY	28
2.2 Lidské zdroje	30
2.3 Vzdělávací systém ve Skupině XY	31
2.3.1 Rozhovor s personalistou	31
2.3.2 Hypotézy	36
2.4 Dotazníkové šetření	37
2.4.1 Výsledky dotazníkového šetření	39
2.5 Zhodnocení a doporučení	49
3 Závěr	54
Zdroje	56
Seznam obrázků, tabulek a grafů	59
Přílohy	60

Úvod

V dnešní době, kdy se požadavky na znalosti a dovednosti neustále mění, si už člověk po celou dobu své ekonomické aktivity nevystačí pouze s tím, co se naučil při přípravě na budoucí povolání. Abychom zůstali zaměstnatelní, musíme své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Pro úspěšnost jakékoliv organizace je klíčová flexibilita zaměstnanců a jejich připravenost na změny. V moderní době je zvláště důležitý kladný postoj ke změnám a firmy potřebují, aby jejich zaměstnanci změny podporovali a akceptovali. Nejde pouze o to mít odborně vzdělané zaměstnance schopné si nové znalosti a dovednosti osvojit, ale také o to mít zaměstnance s žádoucím chováním a osobnostními rysy. Prostřednictvím svých rozvojových aktivit se organizace snaží své zaměstnance vzdělávat, formuje jejich osobnostní, postojové a hodnotové charakteristiky a orientace. To vše za účelem dosažení cílů v oblasti podnikové kultury. V současné moderní době je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jedním z nejdůležitějších personálních úkolů.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou podnikového vzdělávání a jejím cílem je analyzovat systém podnikového vzdělávání Skupiny XY, která se skládá z jedné mateřské společnosti a dvou dceřiných. Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. Teoretická část předkládá východiska z odborné literatury, na které následně navazuje průzkumná část práce. Praktická část práce je na žádost Skupiny psána anonymně a je v ní provedena analýza jejího systému podnikového vzdělávání prostřednictvím dvou průzkumných otázek:

- 1) Probíhá vzdělávání ve Skupině XY systematicky a efektivně?
- 2) Jsou zaměstnanci se současným systémem podnikového vzdělávání spokojeni?

Odpovědi na tyto otázky jsou zjišťovány pomocí strukturovaného rozhovoru s personalistou, analýzy interních dokumentů Skupiny a prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výsledky především dotazníkového šetření by měly být pro Skupinu XY přínosem a mohly by být využity pro stálé zlepšování kvality a efektivity jejího systému vzdělávání.

Závěr práce se věnuje zhodnocení současného stavu podnikového vzdělávání ve Skupině XY, posouzení spokojenosti zaměstnanců a následně předkládá doporučení na možná zlepšení.

1 Teoretická část

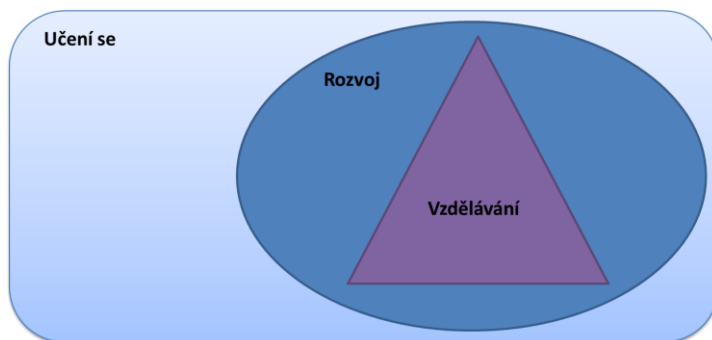
1.1 Rozvoj lidských zdrojů

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.“ (Armstrong, 2007, s. 441)

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci je proces, který v sobě integruje aktivity, procesy a vztahy vzdělávání a rozvoje. Výsledkem tohoto procesu v případě jednotlivých zaměstnanců je zvýšená adaptabilita, schopnost a zaměstnatelnost. Pro podnik a podnikání jsou jeho nejvýznamnějšími výsledky zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. Složky procesu jsou:

- **učení se** – jedná se o proces změny, který je důsledkem zkušenosti nebo praxe; učíme se jak organizovaně, tak spontánně, tedy aniž o tom víme;
- **vzdělávání** – organizovaný způsob učení se; rozvoj vědomostí, hodnot a znalostí týkajících se spíše všech oblastí života, než nějaké konkrétní oblasti pracovní činnosti;
- **rozvoj** – realizace nebo růst osobnostního potenciálu a schopností prostřednictvím praxe a vzdělávacích akcí; rozvojový plán obsahuje všechny aktivity vedoucí k žádoucí změně a nejde tedy pouze o vzdělávání;
- **odborné vzdělávání (výcvik)** – systematické a plánované formování chování prostřednictvím vzdělávacích akcí, příležitostí k učení, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosažení schopností, dovedností a znalostí, které jsou potřebné k efektivnímu vykonávání jejich práce.

(Armstrong, 2007, s. 445)



Obr. 1 Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (zdroj: Hroník, 2007, s. 31)

Cílem tohoto procesu je obsazení pracovních míst připravenými a kvalifikovanými zaměstnanci. Mezi hlavní úkoly rozvoje zaměstnanců patří systematická příprava manažerů a zaměstnanců vhodných k povýšení či převedení na jinou pozici, stabilizace optimálního počtu a struktury specialistů a řídicích pracovníků a přemísťování pracovníků (z hlediska věku, zdravotní a psychické způsobilosti a další pracovní perspektivy). Smyslem těchto úkolů je provádění takové personální obměny, která napomůže k dosažení cílů personální a firemní strategie. Mezi nástroje, jejichž prostřednictvím se tyto úkoly realizují, patří osobní plány kariér, plány výchovy zaměstnanců, důchodová politika či politika obsazování řídicích funkcí a jiné produkty rozmísťování pracovníků a především systém podnikového vzdělávání organizace. (Kleibl, 2002, s. 34)

Podnikové vzdělávání je v literatuře vymezeno různě. Příklady definic od vybraných autorů:

Podnikové vzdělávání, jako systematický proces organizovaný podnikem, zahrnuje jak vzdělávání na pracovišti, tak i vzdělávání mimo pracoviště. Jeho cílem není pouze předávání poznatků, ale i utváření podmínek pro seberealizaci zaměstnanců, což je považováno za nejučinnější motivační nástroj. (Palán, 2002, s. 157)

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců, a to ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny obsahu a struktury jejich profesních způsobilostí. Přispívá tak k vyšší výkonnosti jak pracovníků, tak i firmy jako celku. (Tureckiová, 2004, s. 80)

Jako významná součást celoživotního vzdělávání je v současné době podnikové vzdělávání chápáno jako nezbytný proces pro uplatnění se na trhu práce. Celoživotní vzdělávání zahrnuje vzdělávání formální (v rámci školské soustavy), neformální (v rámci

zaměstnání) a informální, resp. neinstitucionální (v rámci každodenního života), které nemusí být vůbec bráno jako vzdělávání. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21)

V současné době hledají podniky optimální způsoby organizace práce. Co se týče zaměstnanců, je pro efektivnější práci nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení, pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost kvalitní komunikace a spolupráce se zákazníky. Tyto skutečnosti vyvíjejí na podniky tlak, aby investovaly do svých zaměstnanců a do rozvíjení jejich kompetencí. Hlavním cílem podnikového vzdělávání není pouhá změna či rozvoj znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v citění, myšlení a chování zaměstnanců. Organizace navíc tím, že vzdělávání svých zaměstnanců organizuje a podporuje, dává najevo, že si jich váží a zároveň tím zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Nezbytnost podnikového vzdělávání je především dána vznikem nových oblastí podnikání na trhu a jejich požadavky na nové vědomosti a dovednosti pracovníků. S tím souvisí i rozvoj nových pracovních činností a technologií. Aby bylo podnikové vzdělávání účinné, je třeba ho realizovat především s ohledem na cíle podnikové strategie, sociální prostředí organizace, organizační změny probíhající v organizaci a potřeby osobnostního rozvoje pracovníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70-78)

Hroník shrnuje cíle neboli funkce podnikového vzdělávání do těchto dvou:

- zvýšení dlouhodobé i krátkodobé výkonnosti,
- rozvoj způsobilostí všeho druhu (tzn. odborných i osobnostních).

(Hroník, 2007, s. 127)

Tyto cíle jsou naplňovány prostřednictvím těchto aktivit:

- **prohlubování pracovních schopností pracovníka** (longitudinální flexibilita) - přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa; jedná se především o doškolení, které je nejčastějším úkolem vzdělávání pracovníků;
- **rozšiřování pracovních schopností pracovníka** (transverzální flexibilita) - zvyšování využitelnosti pracovníků a rozšiřování jejich pracovních schopností, aby mohli zastávat i jiná pracovní místa; týká se spíše rozvojových aktivit;
- **rekvalifikační procesy** – pracovník s profesí, kterou organizace nepotřebuje, je přeškolen na profesi, kterou organizace naopak potřebuje;

- **orientace pracovníka** – přizpůsobování schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, technologiím, používané technice, stylu práce, firemní kultuře apod.;
- **formování osobnosti pracovníka** – formování vlastností, které ovlivňují chování, vědomí (potřeby, zájmy, hodnoty, postoje) a motivaci pracovníka; ovlivňuje individuální i týmovou práci a vztahy na pracovišti a týká se spíše rozvojových aktivit.

(Koubek, 2007, s. 253)

1.2 Přístupy k podnikovému vzdělávání dle vybraných autorů

Podle Tureckiové existují zhruba tři přístupy („vývojové stupně“) ke vzdělávání zaměstnanců:

- **nesystematický přístup:** organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, reagujících na momentálně vzniklé potřeby firmy nebo skupiny zaměstnanců; tyto aktivity vedou k odstranění rozdílu mezi požadovanou a aktuální kvalifikací, avšak pro svou nesystematičnost a nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt;
- **systematický přístup:** vychází z analýzy potřeb firmy a potřeb jednotlivých pracovníků; podnikové vzdělávání je z tohoto hlediska systematickým procesem, díky kterému prostřednictvím změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování zaměstnanců a způsobech jejich motivace;
- **koncepce učící se organizace:** jedná se o komplexní model rozvoje, který zabezpečuje průběžné učení zaměstnanců, a to převážně z každodenních zkušeností; tento cíleně řízený proces umožňuje, aby učení probíhalo rychleji, než změny vynucené okolím. Za strategii zavádění učící se organizace bývá někdy označován koncept řízení znalostí (**knowledge management**); ten prostřednictvím řízeného sdílení a propojování znalostí ve firmě vytváří její specifický „lidský (znalostní) kapitál“, sloužící jako předpoklad dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody a zároveň jako možnost rozvinutí skutečně znalostní ekonomiky společnosti.

(Tureckiová, 2004, s. 89)

Vývoj přístupů k podnikovému vzdělávání podrobněji rozepisuje Hroník, který ho popisuje jako cestu od izolovaných aktivit zaměřených na jedince k proudění, ve kterém se učí všichni a neustále (učící se organizace). Jedná se tedy o cestu od vzdělávání k učení se. Vývojové fáze koncipování vzdělávání a rozvoje na sebe vzájemně navazují, ale mohou se i doplňovat. S každou vývojovou fází narůstá systémovost a sofistikovanost personální práce manažerů. Jedná se o fáze:

- **realizace „kusovek“** – původně se jednalo o nahodilé, nesystematické koncipování vzdělávacích aktivit, které se objevovalo spíše u malých firem nepracujících s rozpočtem na vzdělávání; v dnešní době se však tento přístup vrací jako doplněk komplexních rozvojových programů a celostního přístupu ke vzdělávání ve firmách vytvářejících rozpočet na vzdělávání, a to jako způsob realizace tzv. just-in-time vzdělávacích aktivit: „kusovek“ přesně zacílených na řešení konkrétního problému;
- **sled vzdělávacích aktivit** – vhodný spíše pro malé a střední firmy; na základě analýzy potřeb jedince a firmy je na určité období naplánována série vzdělávacích aktivit, jejichž efekt je následně udržován jednou či dvakrát ročně prostřednictvím kondičních tréninků a podobně;
- **komplexní rozvojový program** – program je sestaven z na sebe navazujících vzdělávacích aktivit a rozvojových úkolů probíhajících převážně v mezidobí; tyto rozvojové úkoly vyplývají z rozvojového plánu, který si zaměstnanci tvoří na úvod celého programu; na rozdíl od „kusovek“ a sledu vzdělávacích aktivit je zde větší provázanost s praxí a je zde kladen větší důraz na uplatnění nabytých znalostí a dovedností;
- **celostní přístup** – jinými slovy učící se organizace (viz výše); vzdělávací aktivity jsou v pozadí a již nejde o to, aby se co nejvíce naučil jedinec, ale aby se co nejvíce vzdělávala organizace jako celek a to permanentně se zaměřením na výkonnost jak v delším časovém horizontu, tak ihned; učící se organizace je charakterizována neustále probíhající zpětnou vazbou a učením se za chodu.

(Hroník, 2007, s. 117-119)

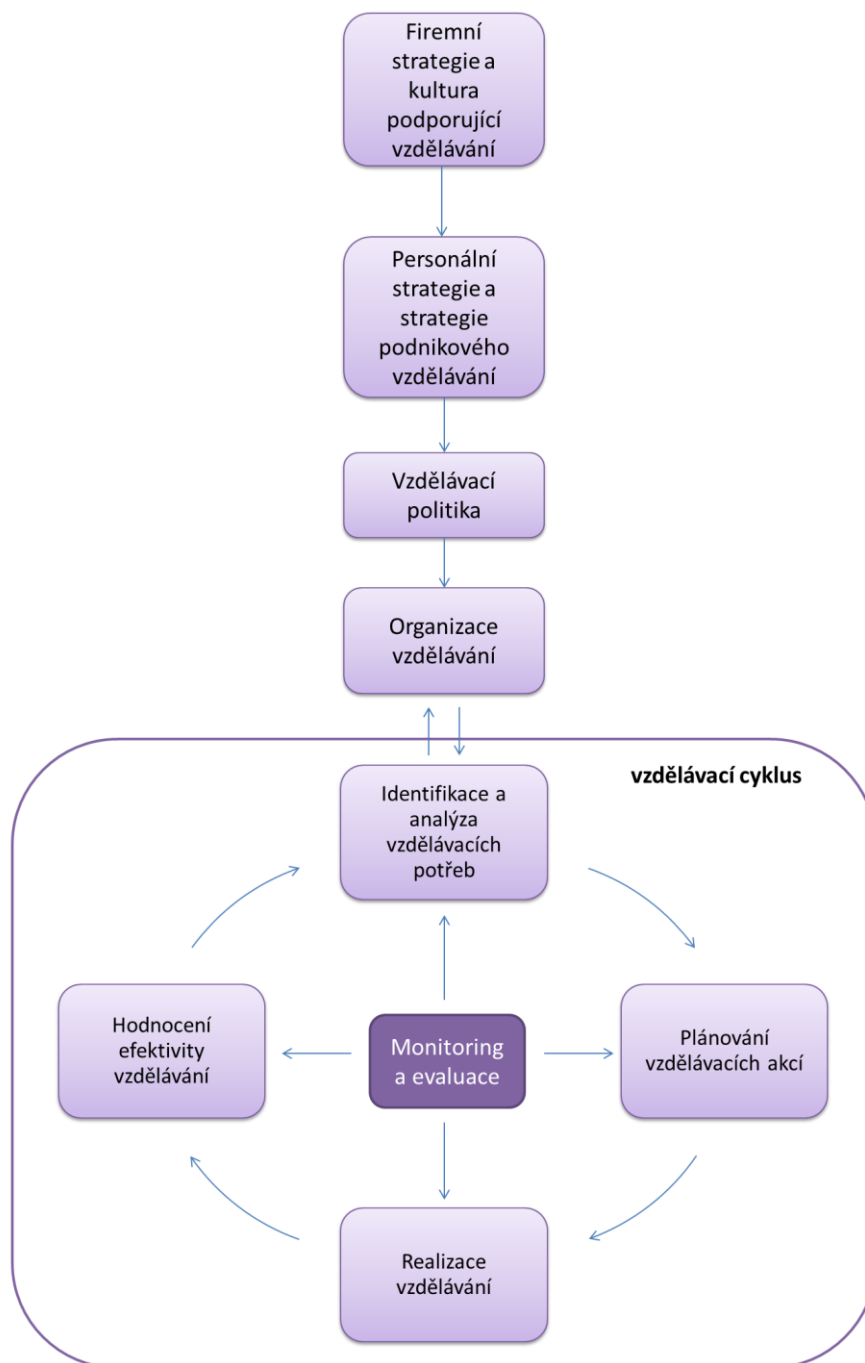
Vodák a Kucharčíková uvádějí tento stručný přehled přístupů k realizaci podnikového vzdělávání:

- **musí se realizovat** – zahrnuje pouze základní požadavky na vzdělávání, dané legislativou nebo potřebou dovedností nezbytných k tomu, aby pracovníci vykonávali požadovanou práci a dosahovali potřebných cílů; toto vzdělávání je tedy spíše nesystematické;
- **mělo by se realizovat** – v tomto případě je vzdělávání přikládána větší váha a je kladen důraz na rozvíjení dovedností přinášejících pravděpodobně podniku užitek, například manažerských dovedností; objevuje se zde tedy spíše určitá systematičnost;
- **podnik je chce realizovat** – zde se projevuje systematičnost a vazba na firemní strategii, strukturu a kulturu; přínosy vzdělávání nemusí být viditelné okamžitě, ale je třeba, aby byly zřejmé z dlouhodobého hlediska, a to například při vytváření požadované firemní kultury.

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79)

1.3 Systém podnikového vzdělávání

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81)



Obr. 2 Komponenty systému podnikového vzdělávání a vazby mezi nimi (zdroj: Tureckiová, 2004, s. 90)

System podnikového vzdělávání je v praxi nejrozšířenější variantou strategického, resp. z firemní strategie vycházejícího přístupu ke vzdělávání pracovníků. Výhody systematického přístupu k firemnímu vzdělávání jsou poměrně zřejmé, avšak v praxi nejsou kolikrát moc zřetelné. Především jde o možnost konkurenční výhody prostřednictvím pracovníků a o podporu řídicích, rozhodovacích a organizačních procesů. System podnikového vzdělávání by měl rovněž propojovat především tyto oblasti

personální práce: nábor a výběr, stabilizace a motivace, vzdělávání a rozvoj a hodnocení a odměňování zaměstnanců. (Tureckiová, 2004, s. 91)

V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen její personální útvar, a to především jeho oddělení vzdělávání, ale také všichni vedoucí pracovníci, odbory a jiná sdružení pracovníků. Dále se v systému podnikového vzdělávání tradičně vyskytuje spolupráce se specializovanými vzdělávacími institucemi a dalšími externími odborníky. (Koubek, 2007, s. 258)

Výhody systematického přístupu

Pokud je systém vzdělávání vázán na podnikovou strategii a nechybí v něm integrace personálních funkcí, vede k většímu sepětí zaměstnanců s firmou, což se projevuje zvýšením motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě. Je také nástrojem procesu řízení talentů, v němž napomáhá k rozvíjení zaměstnanců firmy a zajišťuje jim tak odborný růst i funkční postup v organizaci. Jako důsledky systematického přístupu ke vzdělávání lze jmenovat: zlepšení pověsti firmy, růst výkonnosti na úrovni jak jednotlivce, tak i týmu a organizace, vyšší kvalita poskytovaných produktů a zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 124)

1.4 Vzdělávací cyklus

Systematické vzdělávání je vždy spjato s hodnocením pracovníků, s hodnocením jejich kompetencí a výkonu. Hodnocení zaměstnanců je klíčové pro vhodné navržení vzdělávání a rozvoje a vše by mělo probíhat v souladu s firemní strategií a strategií vzdělávání. Schéma, podle kterého se jednotlivé vzdělávací aktivity koncipují, je všeobecně přijímaný cyklus vzdělávání (viz obr. 2), který se skládá z těchto čtyř fází:

- identifikace a analýza vzdělávacích potřeb;
- plánování (design) vzdělávacích akcí;
- realizace vzdělávacích akcí;
- zpětná vazba – hodnocení efektivity vzdělávání.

(Hroník, 2007, s. 133)

1.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Analýza vzdělávacích potřeb spočívá v podstatě ve shromažďování informací o současném, reálném stavu dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců a o míře výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace. Následuje identifikace potřeb, což je porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní, tedy porovnání standardní (požadované, plánované) výkonnosti s tou současnou. Správnou identifikací potřeb zjistíme odpovědi na otázky, jako:

- Je výkonnost ve zkoumaných schopnostech a dovednostech skutečně důležitá?
- Odměňuje podnik zaměstnance za ovládnutí těchto dovedností?
- Motivuje management zaměstnance k uplatňování těchto dovedností?
- Existují ještě nějaké další překážky výkonnosti?

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladění zájmů organizace a jednotlivců. Výsledkem analýzy potřeb je rozpoznání mezer ve výkonnosti a následné zaměření na takové, které je možno odstranit vzděláváním. Poté následuje návrh vzdělávacího programu. Často však nelze zvýšit výkonnost zaměstnanců pouze za pomoci vzdělávání a je tedy třeba, aby se analýza zabývala i problémy, které pomocí vzdělávání řešitelné nejsou a poukázala na jejich vazbu na výkonnost podniku a problémy v dosahování jeho cílů. Nízká výkonnost může být způsobena jak nedostatkem dovedností, tak i nedostatečnou kvalitou materiálu, špatně navrženými pracovními postupy, nedostatečnými zdroji, nevhodnými pomůckami, nevhodnou motivací zaměstnanců nadřizenými apod. (Urban, 2012, s. 21)

Proces identifikace potřeb vzdělávání je rozdělen zhruba do tří etap. V **první etapě** se zkoumají podnikové cíle. Důležité je zjistit, zda všichni zaměstnanci podnikové cíle znají a zda se ztotožňují s podnikovou strategií. Pokud má však vzdělávání zprostředkovat externí organizace, je nejprve třeba, aby provedla analýzu podnikové kultury. Je zde také možné použít tzv. benchmarking, tedy srovnávání buď s jinými firmami, nebo srovnávání výsledků různých částí firmy (intrafiremní benchmarking). Pokud si podnik vybere pro organizaci vzdělávání externí organizaci, měl by být kladen důraz na to, aby byly externí organizaci známé požadované změny ve výkonnosti na úrovni podniku, nejen na úrovni

jednotlivce. Ve **druhé etapě** se analyzují schopnosti, znalosti, dovednosti a úkoly zaměstnanců. Údaje z popisů pracovních míst, kvalifikačních charakteristik a specifikací jsou porovnány se skutečnými schopnostmi zaměstnanců. Také jsou zkoumány vztahy na pracovišti a styly vedení manažerů. V následující **třetí etapě** se analyzují individuální charakteristiky zaměstnanců a jsou porovnávány s požadavky podniku. Tyto informace se získávají prostřednictvím hodnocení zaměstnanců, údajů o jejich vzdělání apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 90)

Hroník uvádí, že je možné identifikovat vzdělávací potřeby pomocí tří úhlů pohledu. Jedná se o navržení vzdělávací aktivity na základě subjektu vzdělávání (individuální přání a potřeby), na základě požadavků na pracovní pozici (nesoulad mezi způsobilostmi zaměstnance a nároky práce) a na základě očekávaného budoucího vývoje (např. plánovaného kariérního růstu). (Hroník, 2007, s. 136)

Jako dobrý zdroj pro identifikaci cílové skupiny vzdělávaných zaměstnanců mohou sloužit tzv. ideální kompetenční modely pro danou činnost. Ty se srovnávají s reálnými kompetencemi a možnostmi konkrétních zaměstnanců na zkoumaných pozicích. Tam, kde se vyskytnou nesrovnalosti, lze nalézt možné účastníky školení. Při tvorbě kompetenčních modelů se doporučuje rozdělit kompetence na:

- **klíčové** – charakteristické pro všechny zaměstnance;
- **týmové** – charakteristické pro vzájemně závislé týmy zaměstnanců;
- **funkční** – týkající se funkce pracovní pozice, např. marketing, finance, logistika apod.;
- **vůdcovské a manažerské** – potřebné pro řízení kolektivů lidí a jejich vedení.

(Evangelu a kol., 2013, s. 16)

Mezi nejčastější techniky a metody sběru dat pro identifikaci vzdělávacích potřeb patří dotazníkové šetření, strukturované rozhovory, testy schopností, pozorování práce, personální audit, hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců. (Hroník, 2007, s. 137)

1.4.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávacích aktivit následuje po jejich identifikaci a každý plán by měl odpovídat na následující otázky:

- Jaké bude téma vzdělávacích aktivit a co bude jejich cílem?
- Pro koho bude vzdělávání určeno?
- Prostřednictvím kterých metod a technik se bude vzdělávání realizovat?
- Jaké jsou požadavky na studijní materiály, technické vybavení a služby související se vzděláváním?
- Která vzdělávací instituce bude vzdělávání zprostředkovávat?
- Jaké budou požadavky na lektora vzdělávací akce?
- Jaký bude časový rámec vzdělávání?
- Na jakém místě se vzdělávání uskuteční?
- Jak a kdy bude probíhat průběžná a závěrečná evaluace vzdělávacích aktivit?
- Jaké budou náklady na vzdělávání?

(Šikýř, 2014, s. 127)

Jak je již zmíněno výše: aby bylo vzdělávání co nejefektivnější, je třeba jej provádět systematicky. Plánování by mělo probíhat v souladu s podnikovou strategií, kulturou a s personální strategií (viz obr. 2). Před započítím vzdělávacích projektů je třeba ještě rozhodnout, zda je firma bude realizovat:

- **interně** – prostřednictvím pracovníků firmy začleněných do podnikového vzdělávání, kteří jsou realizátoři a tvůrci vzdělávacích akcí;
- **externě** prostřednictvím vzdělávacích společností – obvykle se jedná o navržení kurzů a vzdělávacích akcí přizpůsobených konkrétním potřebám firmy nebo o veřejné (otevřené) kurzy nabízené obecně všem firmám;
- **kombinací** obou výše uvedených způsobů.

(Tureckiová, 2004, s. 102)

Dále je třeba určit formy a metody podnikového vzdělávání. Mezi základní formy patří **prezenční** vzdělávání, **distanční** vzdělávání (patří sem i e-learning) a **kombinovaná** forma vzdělávání. Forma vzdělávání by měla odpovídat účelu podnikového vzdělávání,

jeho obsahu a fyzickým a časovým možnostem jeho účastníků. Pro získávání znalostí postačuje distanční vzdělávání, pro rozvíjení a utváření dovedností je však doporučována prezenční nebo kombinovaná forma vzdělávání. (Tureckiová, 2004, s. 103)

Mužik mezi didaktické formy zařazuje navíc ještě **terénní** vzdělávání a **sebevzdělávání** (autodidaxe). Terénní vzdělávání zahrnuje všechny prvky prezenčního, distančního a kombinovaného vzdělávání, probíhá však převážně mimo vzdělávací instituce a zařízení, tedy v terénu. Jedná se např. o konference, studijní zájezdy nebo krátkodobé internátní kurzy. (Mužik, 2005, s. 102)

1.4.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze plánování následuje fáze realizace, která se skládá z několika prvků. Těmito prvky jsou:

- **cíle** – cíle vzdělávání určené na základě stanovených vzdělávacích potřeb; dělí se na programové cíle (výstup procesu stanovení potřeb vzdělávání) a cíle kurzu (cíl vzdělávací akce obsahující jednotlivé dílčí cíle);
- **program** – obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité pomůcky, místo a metody konkrétní vzdělávací akce;
- **motivace zaměstnanců k učení** – ochota zdokonalit dovednosti, schopnosti a znalosti; pro podnik je důležité mít vytvořený systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání a správně zvolit motivační faktory působící na zaměstnance;
- **metody** – určují průběh a formu vzdělávací akce;
- **účastníci** – nejde pouze o jejich motivaci k učení, ale je třeba brát ohled i na jejich emoční rozpoložení, kulturní a vzdělanostní zázemí a převážně na to, jaký styl učení upřednostňují;
- **lektoři** – lektoři realizují vzdělávání a je třeba je vybírat nejen na základě jejich technologických znalostí, ale také na základě jejich osobnostních a pedagogických předpokladů.

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

Co se týče fáze realizace, jde zejména o organizační zajištění vzdělávacích akcí, jako je: rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, zhotovení a uzavření smluv,

zajištění lokality, studijních materiálů a pomůcek, případně zajištění dopravy a ubytování pro účastníky, včasné informování účastníků školení, distribuce instrukcí k akci atd. Většina z těchto povinností probíhá ještě před zahájením vzdělávací aktivity a administrátorovi vzdělávacího programu (nejčastěji personalista) se doporučuje, aby si pro všechny tyto aktivity zhotovil kontrolní seznam - checklist. Další součástí této fáze je i příprava hodnotících dotazníků a evidence jednotlivých pracovníků na vzdělávacích akcích. (Dvořáková, 2001, s. 114)

Kvalitu poskytovaného vzdělávání velmi ovlivňuje motivace účastníků k učení. V dnešní době se s kladnou motivací účastníků počítá vzhledem k důležitosti vzdělávání pro osobnostní a kariérní rozvoj. Kromě společenských cílů, jako je vyšší konkurenceschopnost a výkonnost, dosahují účastníci prostřednictvím vzdělávání také individuálního užitku, kterým může být i seberealizace účastníka. Mužík toto znázornil ve své pyramidě učebních motivů. (Mužík, 2005, s. 10)



Obr. 3 *Pyramida motivace učení (zdroj: Mužík, 2005, s. 10)*

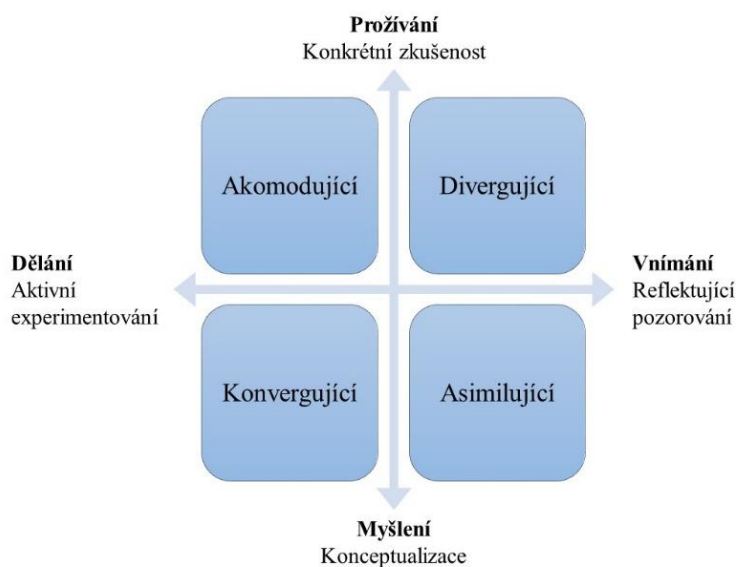
Jak již bylo zmíněno výše, metody vzdělávání je zaměstnancům důležité přiřazovat také na základě toho, jaký styl učení preferují. Nejrozšířenější typologii stylů učení vytvořil americký psycholog D. A. Kolb, který rozlišil čtyři typy osobností upřednostňující různé styly učení.

Prvním typem je **akomodující typ**, což je člověk, který se nejlépe učí praxí a nemá rád dlouhé teoretické uvažování. Má tendenci využívat metody pokusu a omylu. Mezi vhodné metody podnikového vzdělávání pro tento typ patří: hraní rolí, modelové situace, rotace práce a ostatní metody, jejichž podstatou je učení se zážitkem. (Koubek L., 2014, s. 122)

Druhým typem je **divergující typ**, který popisuje osobnost velmi tvořivou a inovativní, pro kterou je podstatnější spíše pozorování, nežli akce. Tato osobnost umí vnímat věci z různých úhlů a je pro ni vhodné využití metod jako je např. brainstorming, skupinová diskuse, případové studie, tzn. vše, kde může projevit svou tvořivost. (Koubek L., 2014, s. 122)

Třetím typem je **konvergující typ**, kterému naopak vyhovuje, když má stanovený jasný postup, jak se dobrat k výsledku a nemá rád nejednoznačnost. Do svého učení zapojuje racionalitu a nejlepšími metodami pro něj jsou např. instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem s daným postupem apod. (Koubek L., 2014, s. 122)

Posledním typem je **asimilující typ**, který je schopen zpracovat obrovské množství informací a dat najednou a upřednostňuje teorii před praktickou realizací. Lidé tohoto typu jsou velmi logičtí, a pokud mají něco dělat, potřebují v tom vidět smysl. Je pro ně také vhodné pověření úkolem, např. modelování experimentů či vytváření konstrukčních produktů. Velmi jim také jde vytváření různých konceptů. (Koubek L., 2014, s. 122)



Obr. 4 *Styly učení podle D. A. Kolba (zdroj: Koubek L., 2014, s. 121)*

1.4.3.1 Metody podnikového vzdělávání

Vhodná volba vzdělávací metody závisí na okolnostech vztahujících se k jednotlivcům, učebním cílům a k podniku. Neexistuje návod pro výběr té nejučinnější metody, je však třeba brát při jejím výběru v úvahu firemní kulturu učení a zvážit dopad učebních metod na obsah. Je také důležité brát ohled na individuální učební styly účastníků vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 111)

Autoři publikací o podnikovém vzdělávání nejčastěji dělí metody vzdělávání podle typu prostředí, ve kterém probíhají, a to na metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“) a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“).

V metodách „on the job“ se projevuje spíše individuální přístup a partnerství mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Mezi tyto metody patří např.:

- **instruktáž při výkonu práce** - nejčastější metoda; obvykle jednorázové vzdělávání, při němž zkušenější pracovník předvede pracovní postup méně zkušenému pracovníkovi (většinou zácvik nových pracovníků);
- **coaching** – dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek;
- **mentoring** – obdoba coachingu, vzdělávaný si většinou vybírá mentora sám a ten mu poskytuje rady a stává se jeho patronem v kariéře;
- **counselling** – nejnovější metoda; vzájemné konzultování a ovlivňování se mezi podřízeným a nadřízeným;
- **asistování** – tradiční metoda; vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu pracovníkovi;
- **pověření úkolem** – rozvinutí předchozí metody; vzdělávaný je pověřen určitým úkolem, jeho práce je sledována, je vybaven příslušnými pravomocemi a jsou pro něj vytvořeny potřebné podmínky;
- **rotace práce (cross training)** – pracovník je na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace (pracoviště, úsek, pracovní místo);
- **pracovní porady** – dochází k výměně zkušeností prostřednictvím porad, kde se pracovník dozvídá problémy týkající se nejen jeho vlastního pracoviště, ale i celé organizace; jedná se o neformální metodu.

(Koubek, 2007, s. 267-269)

Mezi metody „off the job“ patří např.:

- **přednáška** – rychlý a nenáročný přenos faktických informací;

- **přednáška spojená s diskusí (seminář)** – opět metoda zprostředkovávající pouze znalosti;
- **demonstrování (názorné vyučování)** – metoda kladoucí důraz na praktické využití zprostředkovává dovednosti a znalosti názorným způsobem za použití počítačů, trenažerů, audiovizuální techniky apod.;
- **případové studie** – většinou se používají při vzdělávání tvůrčích pracovníků nebo manažerů; pracovník se snaží vyřešit smyšlený organizační problém a rozvíjí tak analytické myšlení a schopnost nalézt řešení;
- **workshop** – skupinové cvičení; varianta případových studií, které se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska;
- **brainstorming** – také varianta případových studií; každá skupina pracovníků navrhne řešení a společnou diskusí se hledá optimální kombinace návrhů;
- **assessment centre a development centre** – moderní metoda výběru (assessment) a rozvoje (development) manažerů; účastník si komplexním způsobem osvojuje znalosti a dovednosti, řeší různé problémy a úkoly a může snadno konfrontovat svá řešení s těmi optimálními a tím se učí; jde o velmi náročnou metodu na přípravu a technické vybavení;
- **outdoor training/learning** – metoda využívaná převážně při vzdělávání manažerů; manažeři se prostřednictvím her a sportu učí manažerským dovednostem, např. umění koordinace, komunikace apod.;
- **e-learning** – vzdělávání pomocí počítačů; prostřednictvím počítačových vzdělávacích programů se pracovníci snadněji učí pomocí schémat, obrázků a grafů a dále své znalosti procvičují pomocí testů a cvičení;
- **hraní rolí (manažerské hry)** – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností pracovníků, vyžaduje od nich značnou aktivitu a samostatnost a také potřebnou dávku hravosti; účastníci v přiřazených rolích řeší určité situace a poznávají tak povahu mezilidských vztahů a sílu vyjednávání; používá se spíše u vedoucích pozic;

- **simulace** – účastníci musí podle scénáře do určité doby učinit řadu rozhodnutí, obvykle se jedná o běžné životní situace vyskytující se na pracovišti;
- **samostatné vzdělávání a samostudium doporučené literatury** zabezpečované organizací.

(Koubek, 2007, s. 270-273)

Jak je z výčtu vidět, některé metody je možno zařadit jak do metod na pracovišti, tak i do metod mimo pracoviště (např. sebevzdělávání). Výčet představuje pouze ty nejčastěji používané metody pro dané rozdělení. Vzdělávání na pracovišti může sloužit pro doplnění a ověření znalostí získaných vzděláváním mimo pracovní místo, nebo jako výhradní typ zácviku (učení se práci).

1.4.4 Vyhodnocování efektivity vzdělávání

Cílem vyhodnocovací fáze je ověření skutečnosti, že vzdělávací akce přinesla u účastníků požadovaný výsledek (rozšíření pracovních kompetencí, zvýšení výkonnosti) a přitom nenastala žádná nežádoucí změna v jejich chování. Autoři odborné literatury se shodují na tom, že fáze hodnocení efektivity vzdělávání je velice důležitou etapou procesu vzdělávání a zároveň, že je její správné provedení velmi obtížné. Tento problém popisuje Hroník: „*Základním problémem je ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním. Při takovém zpoždění není možné oddělit podíl všech možných vlivů.*“ (Hroník, 2007, s. 176)

Evangelu a spol. uvádějí ve své publikaci šest hlavních pilířů pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu, kterými se každá dobře zpracovaná metodika zabývá. Jde o pilíře: **co** – **kdo** – **proč** – **jak** – **kým** – **kdy**. Ty musejí být systematicky vyhodnoceny. Z těchto pilířů vyplývá, že pro správné hodnocení vzdělávací aktivity je velmi důležité stanovení měřitelných kritérií ve fázi plánování. Je tedy třeba zhodnotit, zda bylo splněno:

- **co** – obsah vzdělávání;
- **kdo** – cílová skupina;
- **proč** – důvod vzdělávání, požadovaný efekt;
- **jak** – volba vzdělávacích metod;
- **kým** – osobnost, kompetence lektora;

- **kdy** – splnění časového plánu a termínu.

(Evangelu a kol., 2013, s. 13)

V úvahu je také důležité brát fakt, že vyhodnocováním efektivity vzdělávání neměříme pouze efektivitu andragogickou (didaktickou, pedagogickou), tj. jak byly uspokojeny vzdělávací potřeby, ale i efektivitu ekonomickou, tj. zda byla vzdělávací akce přínosná či ztrátová po ekonomické stránce. (Bartoňková, 2010, s. 181)

Dva nejznámější systémy, které se zabývají hodnocením vzdělávacích aktivit, jsou Kirkpatrickův čtyřúrovňový model a Balanced Scorecard. V obou případech se jedná o komplexní nástroj, který prochází všemi vrstvami podniku a poskytuje důležité údaje pro manažerské rozhodování. Oba systémy jsou využívány zejména ve větších organizacích.

1.4.4.1 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model

Tato nejznámější metoda měření efektivity vzdělávacího programu byla vytvořena v roce 1959 Donaldem L. Kirkpatrickem. Metoda tvrdí, že úspěšnost vzdělávací aktivity lze měřit podle reakce účastníků, úrovně získaných znalostí účastníky, úrovně změny jejich chování a míry naplnění očekávaných výsledků rozvojového programu. (Evangelu a kol., 2013, s. 120)

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	4. úroveň
Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Spokojenost se vzdělávacím programem a lektorem.	Osvojení si nových znalostí při a po absolvování vzdělávacího programu.	Využití získaných znalostí ke změně chování.	Míra dosažení plánovaných výsledků vzdělávacího programu.

Tab. 1 Kirkpatrickův model (zdroj: Evangelu a kol., 2013, s. 120)

Hodnocení 1. a 2. úrovně probíhá téměř vždy (velmi často však bez poskytnutí zpětné vazby jeho účastníkům). Hodnocení těchto úrovní však neposuzuje efektivitu procesu a samotný přínos vzdělávací akce se projeví až při zapojení 3. a 4. úrovně – je třeba s odstupem času měřit změnu v chování zaměstnanců a dosažení plánovaných výsledků. K hodnocení 3. a 4. úrovně však v praxi dochází spíše výjimečně a nevyplácí se pro všechny vzdělávací metody, protože je administrativně a časově velmi náročné.

Hodnocení těchto úrovní se doporučuje provádět především u takových metod vzdělávání, které jsou drahé a mají pro podnik klíčový význam. (Folwarczná, 2010, s. 177)

Úroveň	Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Charakteristika	Bezprostředně po akci, subjektivní hodnocení uchazečů.	Kontrola na začátku a na konci akce, hodnocení v řádu týdnů-měsíců po akci.	Nutnost kompetenčních modelů a zapojení vedení firmy do vzdělávacích procesů.	Napojení na strategické plánování, dopad na firemní výsledky.
Metoda	Otázky, dotazníky, diskuze, projektivní techniky, škály spokojenosti.	Znalostní testy, rozhovory, pozorování, development centre, hodnocení lektorem/skupinou v rámci kurzu, sebehodnocení	Hodnocení kompetencí, testy, development centre, sebehodnocení, hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba.	Dlouhodobé pozorování, pohovory, 360° zpětná vazba, audit před a po akci, sebehodnocení.
Otázka	Jak byl účastník spokojen? S čím byl spokojen a co by změnil?	Co se účastník naučil?	Co z naučených informací používá v praxi?	Jak vzdělávací program pomohl k naplnění vytyčených cílů firmy?

Tab. 2 Využití Kirkpatrickova modelu v praxi (zdroj: Evangelu a kol., 2013, s. 125)

Kirkpatrickův model doplnilo v průběhu času mnoho autorů o **5. úroveň**. Autoři Vodák a Kucharčíková ho doplnili o vyhodnocování změn v kultuře podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 155). Hroník doplnil model o úroveň postojů (Hroník, 2007, s. 178). Hamblinův pětiúrovňový model je doplněn o hodnocení konečné hodnoty, tedy zjišťování přínosu vzdělávání pro podnik jako celek z hlediska vyšší ziskovosti, růstu apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 139).

Klasický čtyřúrovňový Kirkpatrickův model nesleduje finanční přínosy vzdělávání a sleduje pouze hodnocení kvality výukového procesu. Na tento nedostatek reagoval Dr. Jack J. Phillips, který do modelu přidal 5. úroveň – hodnocení návratnosti investice s použitím metody ROI, známé z podnikového účetnictví. Phillips uvádí jedenáct pravidel,

jejichž prostřednictvím lze převést data ze všech čtyř úrovní modelu do peněžního vyjádření, a to i tzv. měkká data, které zdánlivě nelze hmotně vyjádřit. 5. úroveň vychází z měření výkonnosti procesu vzdělávání, z měření produktivity před a po provedení vzdělávacího procesu a z identifikace přímých nákladů na výuku. Po převedení údajů na peněžní hodnoty je proveden výpočet ROI. Tento rozšířený model je označován jako Kirkpatrickův/Phillipsův model. (Phillips, 2003, p. 12)

Nejčastěji se používá vzorec pro ROI vyjádřený v procentech:

$$\text{ROI} = ((\text{Příjmy celkem} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}) * 100$$

K 50. výročí vytvoření Kirkpatrickova modelu byla v roce 2010 vydána od Jamese D. Kirkpatricka a Wendy K. Kirkpatrick publikace *Training on trial*, v níž bylo představeno nové pojetí Kirkpatrickova modelu. Nový model klade důraz na využívání 3. a 4. úrovně, protože z četných průzkumů bylo zjištěno, že je podniky opomíjí. Průzkumy byly provedeny jako reakce na četné neúspěchy vzdělávacích programů. Bylo zjištěno, že za neúspěchy v učení a příčiny selhávání vzdělávání může špatné rozdělení investic, které firmy vkládají do vzdělávání. Podniky vkládají až 85% investic do samotného školení, ale zanedbávají následné tzv. follow-up aktivity, které mají probíhat po školení na pracovišti a mají zajistit, aby se díky nim zaměstnanci naučili implementovat nové znalosti a dovednosti do praxe a také, aby si osvojili nové žádoucí vzorce chování. Z průzkumů také vyšlo, že právě prostřednictvím těchto návazných aktivit na pracovišti se zaměstnanci nejvíce a nejefektivněji učí. To znamená, že by firmy měly vkládat více investic do návazných aktivit, protože na samotném školení se toho účastníci v porovnání s nimi naučí minimálně. Na vhodnou implementaci těchto navazujících aktivit, ovlivňujících výsledky hodnocení 3. a 4. úrovně, se nový model Kirkpatrickova modelu zaměřuje a zabývá se jimi téměř v každém kroku vzdělávacího procesu. (Pituchová, 2013)

1.4.4.2 *Balanced Scorecard (BSC)*



Obr. 5 Model BSC (zdroj: Evangelu a kol., 2013, s. 127)

Balanced Scorecard je strategický systém měření výkonnosti celého podniku, vytvořený v roce 1990 společností Nolan Norton Institute. Tento systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování systému řízení a strategie organizace. (Kaplan, Norton, 2001, s. 28)

BCS měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, interních obchodních procesů, zákaznické a učení se a růstu. Základní myšlenkou této metody je, že se firma musí soustředit na cíle všech těchto perspektiv zároveň tak, aby spolu vzájemně souvisely, nevznikaly mezi nimi odchylky a společně napomáhaly k dosažení firemní vize a strategie. Jde víceméně o vyrovnání, vybalancování strategických cílů v těchto čtyřech oblastech, které se vzájemně ovlivňují (viz schéma). Cíle z jednotlivých oblastí tedy musí být vzájemně propojeny, a to od vize top managementu až po taktické cíle na nejnižších jednotkách řízení (jedná se o tzv. top-down proces). K tomu, aby mohla firma tuto metodu použít, musí mít stanovený směr, kterým se chce ubírat, cíle v co nejpodrobnější podobě (včetně dílčích cílů) a metriky/kritéria k měření cílů (KPIs – Key Performance Indicators). Stanovení metrik pro měření cílů bývá nejnáročnější a vyžaduje značný čas a případně pomoc externích konzultantů. (Evangelu a kol., 2013, s. 126)

Pilíř **finance** představuje finanční perspektivu podniku a zapojuje se do BSC kvůli akcionářům podniku. Jde o stanovení cílů týkajících se vystupování před akcionáři. Pilíř

interní obchodní procesy se zaměřuje na procesy směrem k zákazníkům, tedy na to, jak dostat produkty k zákazníkům v co nejkratším čase a co nejefektivnější cestou. Pilíř **zákazníci** je orientován na oblast vztahů s veřejností a hledá odpovědi na to, jak správně před zákazníky vystupovat a jak s nimi jednat, aby mohl podnik naplnit svou vizi. Poslední pilíř **učení a růst** hledá odpovědi na otázky, jak může firma naplnit svou vizi a jak se může zlepšovat prostřednictvím učení se z vlastních chyb, podporování změn a kreativity zaměstnanců a obecně prostřednictvím všech znaků „učící se organizace“. Jsou to právě cíle pilíře učení a růstu, které jsou hybnými silami pro dosažení požadovaných výstupů v prvních třech pilířích BSC. (Evangelu a kol., 2013, s. 126)

Mezi měřítka používaná pro hodnocení perspektivy učení se a růstu patří např. počet hodin věnovaných výcviku nebo počet zlepšovacích návrhů podaných zaměstnanci. Kaplan a Norton zdůrazňují důležitost toho, aby v organizaci panoval uvolněný styl komunikace mezi zaměstnanci, který zaručí, že jim v případě potřeby bude poskytnuta pomoc při řešení problémů. Také ve své práci zdůrazňují užitečnost zapojení mentorů a tutorů v rámci organizace. (Russell-Walling, 2012, s. 11)

Celkově BSC napomáhá podnikům k vyjasnění a převedení strategie a vize do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, ke sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií, k plánování a stanovení cílů a strategických iniciativ a ke zdokonalování strategické zpětné vazby a procesu učení se. (Kaplan, Norton, 2001, s. 28)

Pro malé a střední podniky představuje Koubek následující postačující způsoby, jakými je možné získat informace o efektivitě a přínosech vzdělávání:

- **dotazování účastníků** – zjistit, co si o akci myslí, co pro ně bylo užitečné a co nikoliv, co by zlepšili apod. - je však třeba brát v úvahu, že toto hodnocení je pouze subjektivní;
- **dotazování bezprostředních nadřízených účastníků** – zjistit, zda se po vzdělávací akci zlepšila práce a výsledky účastníků, zda zvládli nové znalosti a dovednosti uvést do praxe, zda bylo vzdělávání dostačující apod.;
- **pozorování pracovníků při práci** – pozorovat, zda se změnilo pracovní chování účastníků, zda pracují lépe, nebo potřebují další vzdělávání apod.;

- **dotazování školitele** – zjistit, jak se účastník zajímal o předmět vzdělávání, jaké dělal pokroky, zda byl aktivní a jaké dovednosti a znalosti získal.

(Koubek, 2011, s. 148)

1.5 Učící se organizace

Na závěr teoretické části této práce bych se ráda vrátila k tématu učící se organizace, které již bylo stručně popsáno v podkapitole „Přístupy k podnikovému vzdělávání dle vybraných autorů“. Učící se organizace je stav, kterého by každá organizace měla chtít dosáhnout. Uplatňuje se v něm celostní přístup ke vzdělávání a organizace, která ho využívá, ví, jak důležitým kapitálem budoucnosti je schopnost učit se. Tato kapitola se bude věnovat zejména principům a disciplínám, na nichž učící se organizace stojí a případným překážkám v jejich uplatnění.

Peter Senge ve své knize *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* učícími se organizacemi rozumí „...organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.“ (Truneček, 2004, s. 92)

Princip učící se organizace úzce souvisí s řízením změn. V dnešním neustále se zrychlujícím světě je proces nekonečného zlepšování pro organizaci klíčový. Ty se neustále zvyšujícímu se tempu nových a nových změn na trzích musejí umět přizpůsobit, nebo zaniknou. Schopnost flexibilně a inovativně promýšlet a měnit své cíle a metody je mezi odborníky považována za nejvýznamnější zdroj konkurenční výhody. Pokud organizace potřebuje nějakým způsobem přizpůsobit a změnit zaměstnance, což se stává nezdárka, může tak dosáhnout výhradně prostřednictvím učení. (Folwarczná, 2010, s. 147)

Peter Senge uvádí, že rozpoznávacím znamením učících se organizací je zvládnutí pěti sblížujících se disciplín:

- 1) **Systémové myšlení** – schopnost lidí v organizaci uvědomovat si vzájemnou provázanost věcí kolem nich a schopnost předpovědět příznivé i nepříznivé následky svých akcí;

- 2) **Osobní mistrovství** – osobní pocit lidí v organizaci, že se dosud nenaučili dost a touží po učení se; žijí život tvořivě, nikoli reaktivně;
- 3) **Mentální modely** – lidé v učící se organizaci znají své mentální modely (hluboce zakořeněné představy o fungování světa, které působí na to, co děláme) a umějí je rozpoznat a přezkoumávat ve prospěch organizace;
- 4) **Utváření společně sdílené vize** – lidé se zabývají myšlenkou, co chtějí vytvořit a v případě, že mají společnou vizi, zajišťuje to jejich hluboké propojení, lidé usilují o vyšší cíl a organizační učení dodává energii a zaměření;
- 5) **Týmové učení** – týmy přemýšlejí o složitých problémech pronikavě – rozvíjejí vzájemnou důvěru, otevřeně diskutují a věří, že více hlav více ví a týmy s vůdčím postavením předávají své nejlepší osvědčené postupy ostatním týmům a podněcují tak proces jejich učení.

(Hroník, 2007, s. 80)

Předpokladem pro úspěšné fungování učící se organizace je způsob, jímž spolu lidé komunikují. Způsob, jakým mezi sebou komunikují zejména manažeři, může být překážkou úspěšnému zavedení systému učící se organizace ve firmě. Ten je na základě poznatků jednoho z průkopníků pojmu „učící se organizace“ Chrise Argyrise obvykle obranný a reaktivní a v organizaci tak často mohou kolovat tzv. neplatné znalosti. Chris Argyris rozděluje firmy na dva typy. Ve firmách prvního typu se lidé vyhýbají konfliktním situacím a vyjadřují pouze to, co je z hlediska firemní kultury přijatelné. Organizace tímto ztrácí schopnost rozpoznávat a napravovat své chyby, přichází tedy o samotnou podstatu učení. Ve firmách druhého typu jsou lidé povzbuzováni k veřejnému kladení otázek a k hodnocení toho, co říkají druzí a mohou vyjadřovat protichůdné názory. Tímto způsobem je snadné rozpoznat nedostatky a chyby v organizaci a je možné pustit se do jejich odstraňování. (Russell-Walling, 2012, 118)

Jako další překážky učící se organizace jsou uváděny sebeztožňování jednotlivce s vlastní pracovní funkcí, které může oslabit pocit odpovědnosti za to, co se děje v jiných částech organizace. Dále mohou existovat různé vnitřní překážky lidí v organizaci a i překážky mimo ně, jako je např. nadměrné zabývání se konkurencí, které může zabránit ve vnímání skutečných hrozeb zejména uvnitř organizace. (Russell-Walling, 2012, 116)

2 Praktická část

Praktická část práce je na žádost společnosti psána anonymně. Jejím úkolem je analyzovat systém podnikového vzdělávání Skupiny XY na základě dvou průzkumných otázek. Závěr práce obsahuje zhodnocení současného stavu a doporučení na zlepšení, které pak může Skupině XY sloužit jako podklad pro komplexní analýzu stavu podnikového vzdělávání a k případným změnám.

Průzkumné otázky:

- 1) Probíhá vzdělávání ve Skupině XY systematicky a efektivně?
- 2) Jsou zaměstnanci se současným systémem podnikového vzdělávání spokojeni?

Následující tabulka zobrazuje, jaké metody byly použity pro získání odpovědí na průzkumné otázky. Při zpracovávání této práce jsem spolupracovala s oddělením Rozvoje lidských zdrojů mateřské společnosti Skupiny.

Průzkumná otázka	Použité metody
Probíhá vzdělávání ve Skupině XY systematicky a efektivně?	<ul style="list-style-type: none">• Analýza interních dokumentů• Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci• Rozhovor s personalistou
Jsou zaměstnanci se současným systémem podnikového vzdělávání spokojeni?	<ul style="list-style-type: none">• Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Tab. 3 Průzkumné otázky (zdroj: vlastní)

2.1 Představení Skupiny XY

Skupina XY, jejíž historie sahá až do roku 1897, je ve svém odvětví prosperující a stabilní skupinou a podle kritérií Evropské komise v současnosti spadá mezi velké podniky. Skupina XY se skládá z jedné mateřské společnosti a dvou dceřiných. Orientuje se převážně na obchod a zprostředkování služeb na území České republiky a její mateřská společnost má téměř sedm set tisíc zákazníků. Všechny dceřiné společnosti jsou stoprocentní, což znamená, že mateřská společnost vlastní všechny jejich akcie. Hlavním

důvodem pro vytvoření integrované Skupiny XY bylo dosažení vyšší konkurenceschopnosti.

Posláním Skupiny XY je zodpovědně se podílet na utváření budoucnosti regionu hlavního města Prahy a být spolehlivým partnerem svým zákazníkům.

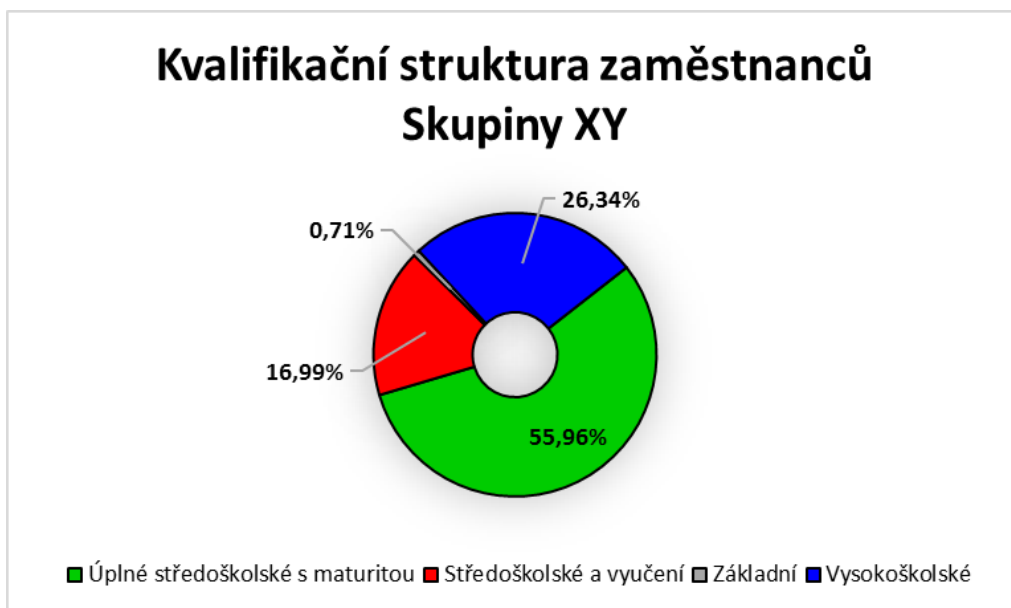
Vizí Skupiny XY je být silným, spolehlivým a moderním koncernem ve svém odvětví v České republice s důrazem na území hlavního města a provádět svou činnost s vědomím společenské odpovědnosti vůči svému okolí.

Strategií Skupiny XY je rozvoj obchodních činností, trvale udržitelný růst a využívání moderních technologií. Jedním z rámcových strategických cílů Skupiny XY je navýšení hospodářského výsledku na úrovni EBITDA (konsolidovaný zisk) v období 2014 až 2020 o více než 10%. Další jednotlivé konkrétní segmenty strategie Skupiny nemohu jmenovat z důvodu zachování její anonymity.

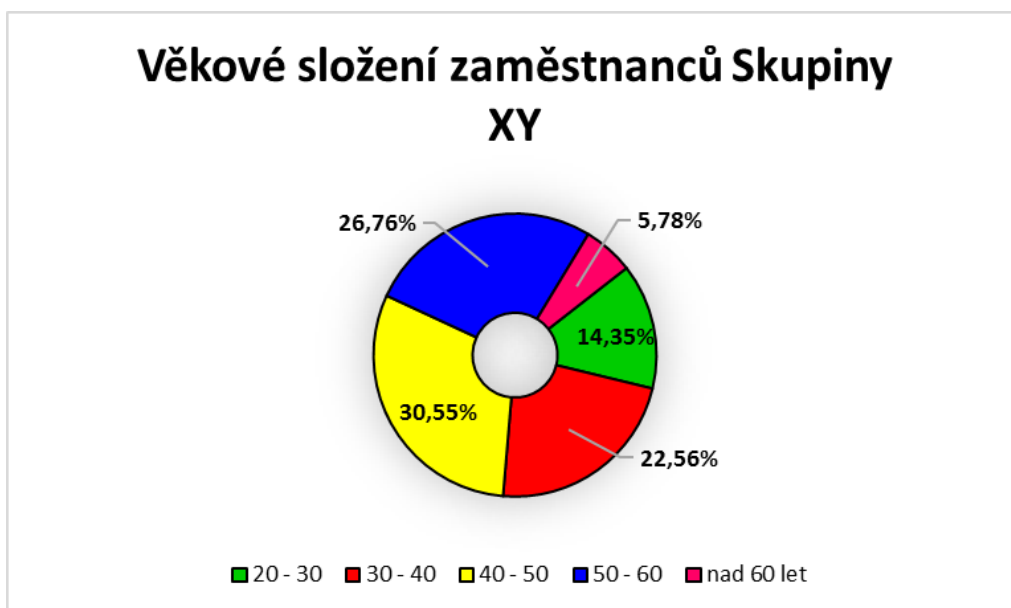
Skupina XY se řídí přísnými etickými standardy, které zahrnují zejména odpovědné chování k životnímu prostředí, společnosti a k zaměstnancům. Firemní kultura se s cílem růstu hodnoty společnosti zaměřuje převážně na podporu aktivity a iniciativy zaměstnanců, stálý růst vnitřní efektivity a inovací. Péče o životní prostředí a zdraví zaměstnanců je významnou součástí podnikové kultury a patří k nejvyšším prioritám Skupiny.

2.2 Lidské zdroje

V roce 2015 zaměstnávala Skupina XY 1 403 zaměstnanců. Na následujících grafech je zobrazena kvalifikační struktura a věkové složení zaměstnanců Skupiny. Více jak polovina zaměstnanců má úplné středoškolské vzdělání s maturitou a necelé jedno procento má pouze základní vzdělání. Co se věkového složení zaměstnanců týče, nejvíce jsou ve Skupině v současné době zastoupeni zaměstnanci dosahující věku 40 – 50 let.



Graf 1 Kvalifikační struktura zaměstnanců Skupiny XY (zdroj: výroční zpráva Skupiny XY, 2015)



Graf 2 Věkové složení zaměstnanců Skupiny XY (zdroj: výroční zpráva Skupiny XY, 2015)

Veškerá personální agenda je zajišťována v mateřské společnosti za pomoci využití modulu SAP HR. Jednotlivé oblasti personální práce jsou upravovány kolektivní smlouvou. Ve Skupině jsou uplatňovány tarifní a mimotarifní mzdy.

Zdravotní péče

Pro zaměstnance je zajišťována komplexní pracovně lékařská péče a zároveň ve Skupině probíhá program zdravotní preventivní péče nad rámec zákona a manažerský preventivní zdravotní program pro TOP management.

Sociální politika

Koncepce sociální politiky, která je zakotvena v kolektivní smlouvě, zahrnuje zaměstnanecké benefity, příspěvky, odměny apod. a přispívá tak k motivaci zaměstnanců. Systém benefitů slouží zejména ke zlepšování jejich pracovních a životních podmínek a zahrnuje stravování a péči o úroveň bydlení zaměstnanců, pracovně lékařskou péči, bezúročné půjčky, kulturní a sportovní akce a mnoho dalších.

2.3 Vzdělávací systém ve Skupině XY

Skupina XY aktivně podporuje systematický rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců se skládá jak ze zákona povinných školení, nezbytných pro výkon úzce specializovaných pracovních pozic, tak i z neustálého prohlubování interpersonálních dovedností a odborných znalostí např. z práva, ekonomie a personalistiky. Prostřednictvím svého Recruitment programu podporuje Skupina nábor absolventů škol sekundárního a terciárního vzdělávání a také poskytuje odborné praxe studentům.

2.3.1 Rozhovor s personalistou

Rozhovor o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců Skupiny XY byl proveden s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů v mateřské společnosti Skupiny. Rozhovor je součástí příloh a probíhal strukturovaně podle předem daných otázek s občasným položením doplňujících otázek. U každé otázky je uvedena průzkumná otázka, ke které se vztahuje (PO1, PO2). Vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů mi také umožnila nahlédnout do interních podnikových norem Skupiny, které upravují systém hodnocení zaměstnanců.

HR strategie Skupiny XY se odvíjí od její podnikové strategie a od HR strategie se odvíjí její vzdělávací politika. Hlavním cílem HR strategie je dosažení trvale udržitelného

růstu, rozvoje a konkurenceschopnosti prostřednictvím spokojených a kvalifikovaných zaměstnanců. Skupina XY považuje motivaci a spokojenost zaměstnanců za klíčový faktor ovlivňující jejich výkonnost a proto je jedním z cílů její HR strategie vytváření a udržování pozitivního klimatu ve společnosti.

Skupina XY má stanovené interní postupy pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, které se liší podle konkrétních útvarů. Pro každý útvar jsou stanovené specializované metodiky rozvoje a vzdělávání. Ty jsou zpracovány na základě toho, jak důležitý je konkrétní útvar pro společnost a na základě požadovaných kompetencí zaměstnanců. Na některé útvary, které se přímo podílejí na tvorbě zisku Skupiny, se v rámci vzdělávání a rozvoje mateřská společnost zaměřuje více (jde např. o obchodní útvar). V těchto útvarech se dbá především na rozvoj měkkých dovedností, jako jsou např. komunikace, asertivita a prodejní dovednosti. Stejně tak na některé vybrané jednotlivce se Skupina zaměřuje více a definuje jim individuální plány rozvoje.

O to, jak zaměstnanci vnímají současný systém vzdělávání a rozvoje, se Skupina XY zajímá a provádí průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci. Ve Skupině byl zaveden interní elektronický systém, prostřednictvím kterého se zaměstnanci mohou objednávat na otevřené kurzy, mají v něm zpřístupněné různé e-learningové kurzy, vnitropodnikové předpisy, důležité vyhlášky a již zmíněné dobrovolné dotazníky na spokojenost. Zaměstnanci jsou se zavedením a především užíváním tohoto elektronického systému spokojeni a využívají ho v rámci svého rozvoje.

Identifikace a plánování potřeb vzdělávání vychází z hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, ze vzniklých potřeb ve společnosti (např. inovace v některé oblasti může mít za následek změnu požadavků na kvalifikaci zaměstnance) a z požadavků vedoucích zaměstnanců na znalost legislativních změn a posílení úrovně požadovaných kompetencí jednotlivců i skupin zaměstnanců. Také na základě zjišťování efektivity předešlých vzdělávacích akcí jsou případně identifikovány další vzdělávací potřeby. Každý zaměstnanec má také možnost podat svému nadřízenému návrh na změnu svého vzdělávacího programu (ta musí souviset s jeho pracovní pozicí a s požadovanými kompetencemi). Identifikace potřeb vzdělávání probíhá u každého útvaru jinak a probíhá kdykoliv během roku, hodnocení zaměstnanců bývá většinou pouhou rekapitulací vzniklých potřeb.

Pracovní **hodnocení zaměstnanců** je jedním z důležitých nástrojů personálního řízení Skupiny a jeho úkolem je systematicky dbát o udržování a další růst odborné úrovně zaměstnanců, motivovat je k vyšší výkonnosti, a tím k rozvoji jejich osobní kariéry a trvale přispívat k vysoké úrovni způsobu řízení společnosti. Systém hodnocení zaměstnanců upravuje vnitropodnikový předpis, podle něhož hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně jednou ročně, případně i mimořádně (po ukončení zkušební doby, po organizační změně, po umístění zaměstnance do jiného útvaru, po přidělení nové práce, apod.). Úloha oddělení Rozvoje lidských zdrojů spočívá především v metodické podpoře vedoucích zaměstnanců při zpracování pracovního hodnocení zaměstnanců. Funkce hodnocení zaměstnanců je především motivační a jeho výstupem je návrh na případnou mzdovou úpravu a návrh na další osobní rozvoj daného zaměstnance. Dalším výstupem z pracovního hodnocení zaměstnanců může být i návrh na zařazení daného zaměstnance do plánu přípravy personálních náhrad, který jedenkrát ročně schvaluje vedení Skupiny. Jedná se o skupinu perspektivních a proaktivních zaměstnanců, kteří se cíleným rozvojem systematicky připravují na změnu své pracovní pozice v rámci celé Skupiny.

Skupina XY má stanoveny dva kompetenční modely, a to model základní a model manažerský, který se vztahuje na vedoucí oddělení a specialisty. Základní model 8 kompetencí definuje základní požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnance na všech základních pracovních pozicích. Úroveň dosahování požadovaných kompetencí je hodnocena nadřízeným vedoucím podle ideálního modelu chování zaměstnance a skutečnosti. Výsledek hodnocení kompetencí má přímou vazbu na další rozvoj zaměstnanců v oblastech, kde daná kompetence nedosahuje požadované úrovně. Je zde tedy vidět, že Skupina XY uplatňuje styl řízení podle kompetencí. Pro zajímavost uvádím oba kompetenční modely Skupiny v tabulce níže.

Základní kompetenční model	Manažerský kompetenční model
Odborné znalosti	Odbornost
Kvalita práce	Personální řízení
Výkonnost	Řízení informací
Spolehlivost a odpovědnost	Podnikatelské myšlení
Zájem o profesní rozvoj	Zákaznická orientace
Schopnost spolupráce	Koučování a vedení
Řídící schopnosti	Kreativní myšlení
Komunikační schopnosti	Integrita

Tab. 4 *Kompetenční modely Skupiny XY (zdroj: interní materiály Skupiny XY)*

Co se týče **realizace vzdělávání**, všechna důležitá školení, převážně vstupní a některá profesní ze zákona, jsou pořádána interně, tedy vlastními lektory v rámci Skupiny. Vzdělávání je zajišťováno většinou prezenčně za využití vzdělávacích metod „on the job“ a „off the job“. Skupina XY podporuje i vzdělávání zaměstnanců v rámci školského systému. Pokud zaměstnanec nespĺňuje požadovanou kvalifikaci, je mu umožněno za podmínek daných zákoníkem práce a vnitřním předpisem zaměstnavatele zvýšit si svoji kvalifikaci formou kombinovaného studia na vysoké škole.

Mezi nejčastější vzdělávací aktivity patří otevřené kurzy a zakázková školení. Otevřené kurzy jsou kurzy, které jsou pořádány externě a zaměstnanci se na ně mohou sami přihlašovat prostřednictvím interního elektronického systému, kde jsou v katalogu kurzů členěny podle profesního zaměření zaměstnanců (obchod, marketing, právo, personalistika, bezpečnost práce, manažerské vzdělávání, apod.). Nabídku otevřených kurzů, která se týká převážně měkkých dovedností, upravuje mateřská společnost. Pokud se zaměstnanec na otevřený kurz v systému přihlásí, musí to pak následně vždy schválit jeho nadřízený. Zakázkové kurzy jsou naopak kurzy na míru pro určitou skupinu zaměstnanců a týkají se převážně tvrdých dovedností. Kurzy navrhují sami vedoucí konkrétních útvarů a oddělení. Návrh na zakázkový kurz může také vzejít od zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců, vždy je však nutná konzultace s vedoucím, který pak případně zařídí realizaci kurzu. Mateřská společnost poskytuje u zakázkových kurzů pouze organizační podporu, množství a náplň zakázkových kurzů si určují sami vedoucí útvarů podle potřeby. Tyto kurzy jsou většinou pořádány interně vlastními lektory v rámci Skupiny.

Na **zjišťování efektivity** vzdělávání nemá Skupina XY stanovený žádný komplexní model jako např. Kirkpatrickův, který by používala ve všech situacích, avšak některé jeho principy jsou zde v praxi uplatňovány. U otevřených kurzů je poskytována zpětná vazba pouze od účastníka a od jeho bezprostředního nadřízeného a naučené znalosti a dovednosti jsou ověřovány většinou externě. Při zjišťování efektivity zakázkových kurzů (tzv. školení na míru) zaměstnavatel provádí také dotazování lektorů ihned po skončení školení ohledně účastníkovy zapojení, u těchto kurzů je tedy zjišťování efektivity přesnější. U zakázkových kurzů lektori vědí předem, pro koho budou kurz sestavovat a mají i nějaké vstupní informace o účastnících a o kvalitě jejich znalostí a dovedností. Po skončení kurzů je zpětná vazba od lektorů zjišťována jak prostřednictvím rozhovorů, tak prostřednictvím dotazníků. Po účasti na těchto kurzech navíc zaměstnavatel zprostředkovává účastníkům tzv. follow-up aktivity na pracovišti, při kterých se zaměstnanec učí aplikovat nabyté znalosti ze školení do své práce s kontrolou svého nadřízeného (interní ověřování znalostí). Na základě zjišťování efektivity vzdělávacích akcí jsou také následně identifikovány případné další vzdělávací potřeby. Přesnější představu o aktivním přístupu Skupiny XY k aplikaci teorie z rozvojových programů do praxe mi poskytnou výsledky z dotazníkového šetření.

Nákladovost jednotlivých vzdělávacích aktivit ve Skupině XY měřena není, ale je řízena. Je sledována, ale neměří se (např. na jednotlivce). Každý rok schvaluje generální ředitel Skupiny rozpočet na vzdělávání a rozvoj, který je tvořen na základě analýzy potřeb společnosti, změn v legislativě a změn na trhu a zkušeností z minulých období. Tento rozpočet zahrnuje stanovené rozpočty na školení povinná ze zákona a na školení měkkých a tvrdých dovedností a v průběhu roku se může kvůli operativním reakcím na potřebu navyšovat a měnit, není tedy omezen a je velmi pružný. Případné návrhy na jeho úpravy nebo navýšení schvaluje opět generální ředitel.

Vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů na současném systému podnikového vzdělávání ve Skupině XY nedostatky neshledává a považuje ho za systematický. Za velké plus považuje propojení systému hodnocení se systémem vzdělávání. Provázanost systému pracovního hodnocení s oblastmi rozvoje a odměňování je považováno za předpoklad k funkční motivaci zaměstnanců a je v souladu s personální a mzdovou politikou Skupiny. Jako jediné doporučení na zlepšení vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů uvedla větší četnost nabízených školení zaměřených na komunikaci, asertivitu a obecné základy

obchodního jednání, které by se mohly konat v prostorách Skupiny a mohly by probíhat interní formou.

2.3.2 Hypotézy

Na základě rozhovoru s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů, analýzy interních dokumentů a informací z výroční zprávy Skupiny XY za rok 2015 jsem si stanovila dvě hypotézy jako odpovědi na průzkumné otázky. Po vyhodnocení výstupů z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci své hypotézy buď potvrdím, nebo vyvrátím a následně stanovím případná doporučení na zlepšení a zefektivnění systému vzdělávání ve Skupině.

1. **hypotéza:** Vzdělávání ve Skupině XY probíhá systematicky a spíše efektivně, přesto by však některé jeho aspekty mohly být s využitím odborných teoretických poznatků zdokonaleny.

To, že Skupina XY podporuje systematický rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, je uvedeno v její výroční zprávě a bylo to potvrzeno rozhovorem s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů a analýzou interních dokumentů. Systém vzdělávání ve Skupině XY splňuje znaky systematického přístupu ke vzdělávání, které se projevují takto:

- HR strategie vychází z podnikové strategie a kultura podniku podporuje vzdělávání;
- vzdělávací politika vychází z HR strategie a na jejím základě je organizováno vzdělávání zaměstnanců, které má formu systematického cyklu vzdělávání (viz obr. 2);
- Skupina XY má stanoveny interní postupy pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců;
- systém podnikového vzdělávání propojuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a motivací, a tím i s náborem a výběrem zaměstnanců;
- na vzdělávání zaměstnanců se podílí nejen personální útvary, ale i vedoucí zaměstnanci;

- Skupina XY při realizaci vzdělávání spolupracuje se specializovanými vzdělávacími institucemi a dalšími externisty.

2. hypotéza: Zaměstnanci jsou se současným systémem podnikového vzdělávání spíše spokojeni.

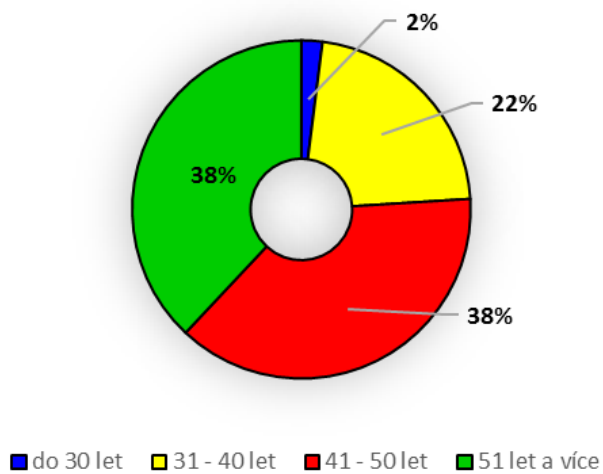
To, že jsou zaměstnanci Skupiny XY se systémem vzdělávání spíše spokojeni, usuzuji na základě rozhovoru s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů, která sama vnímá systém vzdělávání jako uspokojivý. V rozhovoru zmínila velkou oblíbenost nového interního elektronického systému mezi zaměstnanci. Podle těchto informací bych řekla, že zaměstnanci budou se systémem vzdělávání spíše spokojeni a detailnější informace mi poskytnou výstupy z dotazníkového šetření, které bude blíže zkoumat jejich názory, spokojenost s kvalitou a to, jak systém podnikového vzdělávání ve Skupině reálně probíhá.

2.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo mezi zaměstnanci jedné z dceřiných společností Skupiny XY v technickém útvaru. Dotazník, jenž je uveden v přílohách, obsahuje 18 otázek zaměřených na obě průzkumné otázky této práce. Dotazník byl vytvořen mnou a schválen byl vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů.

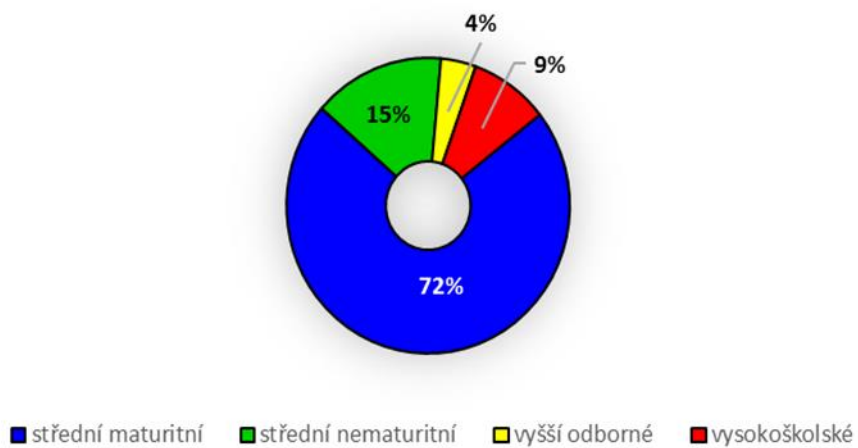
Osloveno bylo 80 zaměstnanců a respondentů bylo 53. Skupina XY má 1 403 zaměstnanců, jedná se tedy o necelá 4 % z celku. Dceřiná společnost, ve které dotazníkové šetření probíhalo, měla průměrný počet zaměstnanců za rok 2015 513, respondenti tedy reprezentují přes 10 % jejích lidských zdrojů. Všichni tito respondenti zastávají technicky zaměřené profese a 19 z nich jsou ženy. Většina respondentů se pohybuje v rozmezí věku od 41 – 50 let a 51 let a více. 72 % respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání střední maturitní a stejné procento respondentů pracuje u Skupiny XY více jak 10 let.

Věkové složení respondentů

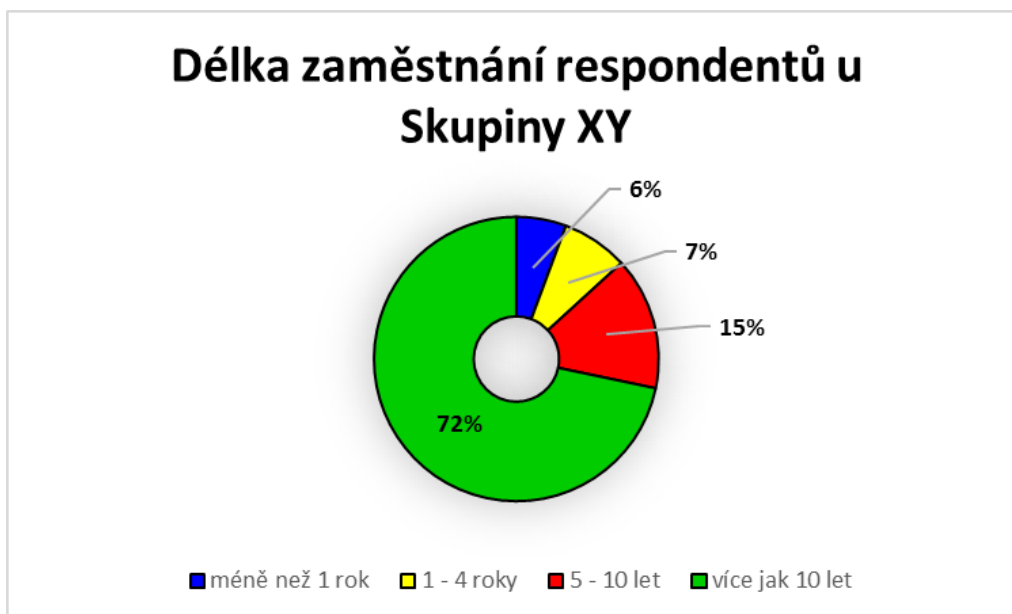


Graf 3 Věkové složení respondentů (zdroj: vlastní)

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (zdroj: vlastní)



Graf 5 Délka zaměstnání respondentů u Skupiny XY (zdroj: vlastní)

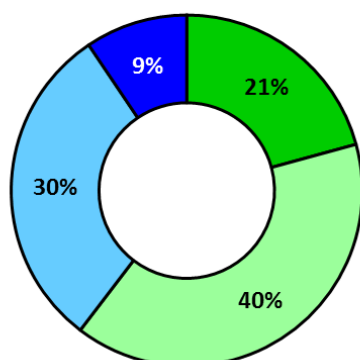
Jak je vidět, vzorek respondentů odpovídá obecnému profilu zaměstnanců Skupiny XY (porovnání s grafy 1 a 2).

2.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky prvních dvou otázek již naznačují, že respondenti chovají k podnikovému vzdělávání spíše kladný vztah. Téměř všichni respondenti (96 %) považují podnikové vzdělávání za důležité nebo spíše důležité pro svůj rozvoj. Pouze jeden respondent uvedl, že podnikové vzdělávání za přínosné rozhodně nepovažuje a další jeden respondent uvedl, že spíše ne. 75 % respondentů se buď úplně (45 %), nebo spíše (30 %) přiklání k tomu, že považuje podnikové vzdělávání za benefit.

Odpovědi na otázku č. 3 „Je Vám nabízen dostatek příležitostí k firemnímu vzdělávání?“ již tak jasně vyhrazené nebyly (viz graf 6). Většina respondentů se s odpověďmi držela spíše uprostřed škály, čili buď „spíše ano“ (40 %), nebo „spíše ne“ (30 %). Nicméně 21 % respondentů uvádí, že jim dostatek příležitostí nabízen rozhodně je, a tak i u této otázky platí, že se většina respondentů přiklání ke kladnému hodnocení.

Je Vám nabízen dostatek příležitostí k firemnímu vzdělávání?

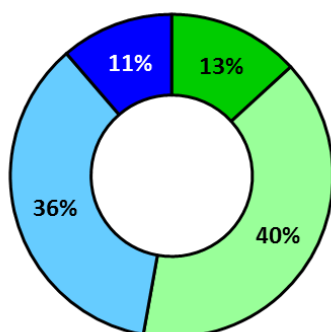


■ Rozhodně ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Rozhodně ne

Graf 6 „Je Vám nabízen dostatek příležitostí k firemnímu vzdělávání?“ (zdroj: vlastní)

To, jaký mají respondenti pocit ohledně množství jim nabízených vzdělávacích aktivit, je pro představu taky vhodné doplnit výsledky otázky č. 15 „Máte pocit, že jste o firemních vzdělávacích možnostech dostatečně informován/a?“, protože míra informovanosti může ovlivnit pocit, zda je vzdělávacích aktivit nabízeno dostatečně, či málo. Respondenti se u této otázky přiklánějí spíše k tomu, že dostatečně informováni jsou (53 %), přesto však rozdíl není zas tak výrazný. Je tedy už zde vidět, že by bylo dobré zlepšit způsob informování zaměstnanců o vzdělávacích možnostech, tedy komunikaci s nimi a možná zpestřit a zvýšit nabízené množství vzdělávacích aktivit.

Máte pocit, že jste o firemních vzdělávacích možnostech dostatečně informován/a?



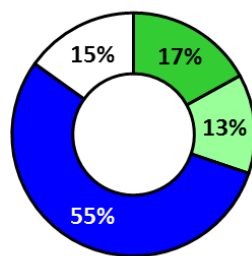
■ Rozhodně ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Rozhodně ne

Graf 7 „Máte pocit, že jste o firemních vzdělávacích možnostech dostatečně informován/a?“ (zdroj: vlastní)

Na otázku, zda mají respondenti možnost volit si vzdělávací aktivity podle svých potřeb a požadavků (otázka č. 4), odpovědělo 55 % z nich, že nemají a vzdělávací aktivity jim navrhuje jejich nadřízený. 30 % respondentů však uvedlo, že tuto možnost mají a více jak polovina z nich toho využívá. Dále 15 % respondentů uvedlo, že neví, zda takovou možnost mají, nebo ne, což opět naznačuje potřebu většího informování zaměstnanců o vzdělávacích možnostech. Po bližším prozkoumání dotazníků jsem zjistila, že většině respondentů, kteří jsou se současným systémem podnikového vzdělávání spíše nespokojeni nebo rozhodně nespokojeni (viz otázka č. 17), navrhuje vzdělávací aktivity jejich nadřízený, nebo respondenti o možnosti volit si vzdělávací aktivity podle svých potřeb a požadavků neví.

Z rozhovoru s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů však vím, že všichni zaměstnanci mají možnost navrhnout svému vedoucímu vzdělávací aktivity podle svých potřeb. Vždy je nutné návrh dalšího rozvoje konzultovat s vedoucím a po dohodě s ním objednat otevřený kurz, nebo sdělit vedoucímu návrh na zakázkový kurz, který ho po svém posouzení případně zařídí. To platí i u manažerů, vždy je třeba návrh konzultovat s vyšším nadřízeným. Vzdělávací aktivity se musí svým obsahem vztahovat k pracovní náplni zaměstnanců a požadovaným kompetencím na jejich pracovní pozici. Iniciativa tedy nemusí vzejít pouze od vedoucího, ale i od samotného zaměstnance. Také, jak jsem zmínila již výše, rozpočet na vzdělávání není striktně omezen a není případně problém ho po dohodě s generálním ředitelem navýšit. Z rozdílných odpovědí na tuto otázku bych vyvodila opět návrh na zapracování na komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, např. prostřednictvím jak vzdělávacích kurzů zaměřených na komunikaci pro obě skupiny, tak prostřednictvím team-buildingových akcí pro zlepšení vztahů a soudržnosti kolektivu, kterých by se účastnili i vedoucí zaměstnanci. Také by bylo dobré zapracovat na proaktivním přístupu některých zaměstnanců, kteří, jak to vypadá, nechávají veškerou iniciativu na vedoucích a příliš se o své možnosti nezajímají. To by se také dalo řešit prostřednictvím kurzů zaměřených na měkké dovednosti, jako je kurz proaktivního životního přístupu, který by mohl být přínosný např. i v přístupu k zákazníkům.

Máte možnost volit si vzdělávací aktivity podle svých potřeb a požadavků?



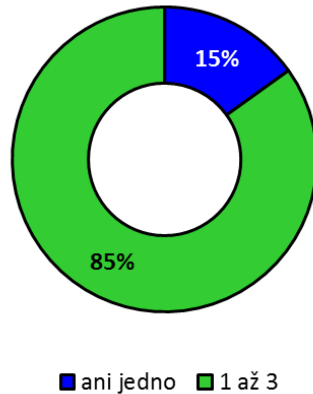
- Mám a využívám toho.
- Mám, ale zatím jsem toho nevyužil/a.
- Nemám, vzdělávací aktivity mi navrhuje nadřízený.
- Nevím.

Graf 8 „Máte možnost volit si vzdělávací aktivity podle svých potřeb a požadavků?“ (zdroj: vlastní)

U otázky č. 5 „Nabízí Vám zaměstnavatel podle Vašeho názoru takové vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na všechny potřebné kompetence nezbytné pro Vaši pracovní pozici?“ 72 % respondentů uvedlo, že „ano“ a „spíše ano“, 28 % respondentů by však pravděpodobně uvítalo rozšíření nabídky aktivit, nebo je zde opět možnost, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o svých možnostech, nebo se tyto respondenti proaktivně nezapojují do navrhování vzdělávacích aktivit.

Na to, kolik kurzů, školení nebo vzdělávacích programů, vyjma zákonných a povinných školení (např. BOZP, PO), respondenti průměrně ročně absolvují, se ptala otázka č. 7. 85 % respondentů uvedlo, že absolvují průměrně 1 až 3 kurzy či školení ročně a 15 % respondentů (8 osob) uvedlo, že ani jedno. Polovina z těch, co uvedli, že neabsolvují ani jedno, v úvodu dotazníku zaškrtnula, že u Skupiny XY pracuje více jak deset let a druhá polovina uvedla délku zaměstnání 1 – 4 roky. To, že tyto poměrně noví zaměstnanci ještě neabsolvovali žádný kurz, školení nebo vzdělávací program mimo ta zákonná a povinná, by mohlo poukazovat na potřebu zefektivnění fáze analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb a také na větší potřebu informování zaměstnanců o jejich vzdělávacích možnostech. Nemusí tomu tak však být, protože při volbě vzdělávacích aktivit záleží především na pracovní pozici zaměstnance a požadavkům na ni a je tedy opravdu možné, že se daní zaměstnanci ještě nepotřebovali rozvíjet nad rámec zákonných a povinných vzdělávacích aktivit.

Kolik kurzů, školení nebo vzdělávacích programů, vyjma zákonných a povinných školení, průměrně ročně absolvujete?

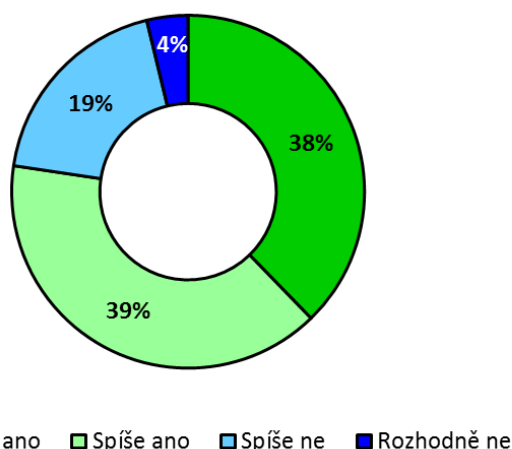


Graf 9 „Kolik kurzů, školení nebo vzdělávacích programů, vyjma zákonných a povinných školení, průměrně ročně absolvujete?“ (zdroj: vlastní)

88 % respondentů uvedlo, že poznatky získané ze vzdělávacích aktivit rozhodně (62 %) nebo spíše (26 %) využívají v praxi a 94 % respondentů uvedlo, že jim firemní vzdělávání rozhodně (41 %) nebo spíše (53 %) pomohlo při jejich práci (otázky č. 6 a 16).

Co se spokojenosti respondentů týče, tak 77 % respondentů je víceméně vyrovnaně „rozhodně spokojených“ a „spíše spokojených“ s kvalitou vzdělávacích akcí poskytovaných Skupinou XY (otázka č. 8). Na kvalitu poskytovaných vzdělávacích akcí se ještě zaměřovala otázka č. 12 „Měl/a jste někdy po absolvování vzdělávací aktivity pocit, že Vám to nic nepřineslo?“ 53 % respondentů na ni odpovědělo, že „rozhodně ne“ (32 %), nebo „spíše ne“ (21 %).

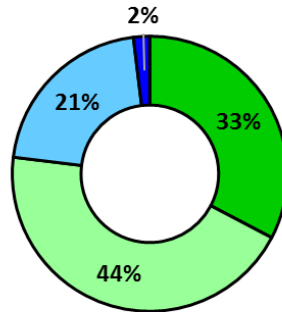
Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí poskytovaných Vaším zaměstnavatelem?



Graf 10 „Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí poskytovaných Vaším zaměstnavatelem?“ (zdroj: vlastní)

Na spokojenost s externími vzdělávacími firmami a spokojenost s úrovní lektorů v rámci otevřených kurzů se zaměřovala otázka č. 9, u které 33 % respondentů odpovědělo, že je rozhodně spokojeno a 44 % spíše spokojeno a pouze 1 respondent uvedl, že je rozhodně nespokojen. Někteří respondenti využili místo pro volnou odpověď a chválili velmi kvalitní kurz komunikačních dovedností pořádaný externí firmou. Skupina XY využívá mnoho externích vzdělávacích společností, a to cca 30. Některé z nich jsou stálé a některé se mění na základě pořádaných výběrových řízení na vzdělávací společnost pro konkrétní zakázkový kurz. Každý rok se počet externích vzdělávacích firem mění na základě plánu rozvoje a obsahu vzdělávacího plánu. Z výsledků této otázky je vidět, že většina respondentů je s externími vzdělavateli spokojena.

Jak jste spokojen/a s úrovní externích vzdělávacích firem a s úrovní lektorů v rámci otevřených kurzů?

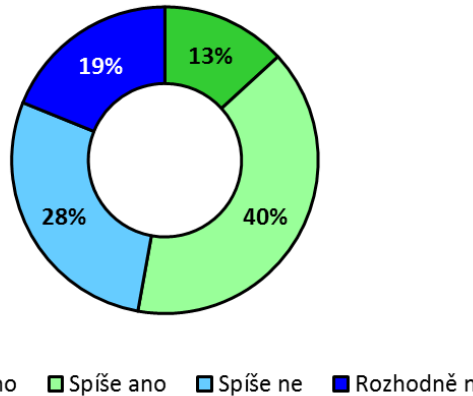


■ Rozhodně spokojen/a ■ Spíše spokojen/a
■ Spíše nespokojen/a ■ Rozhodně nespokojen/a

Graf 11 „Jak jste spokojen/a s úrovní externích vzdělávacích firem a s úrovní lektorů v rámci otevřených kurzů?“ (zdroj: vlastní)

Otázka č. 10 „Jsou s odstupem času Vaše získané znalosti a dovednosti z absolvovaných kurzů, školení a vzdělávacích programů ověřovány?“ se zaměřuje na zjištění efektivity vzdělávacích akcí. 53 % respondentů zaškrtnulo „rozhodně ano“ a „spíše ano“. Jak jsem již psala výše, efektivita se lépe zjišťuje u zakázkových kurzů, které jsou pořádány především interně a kde je poskytována zpětná vazba i od lektorů a účastníkům jsou v některých případech poskytovány tzv. follow-up aktivity na pracovištích. Znalosti a dovednosti z otevřených kurzů, které se týkají především měkkých dovedností, jsou ověřovány převážně externě např. prostřednictvím testů na konci kurzu. Mnoho respondentů pod otázkou doplnilo, že získané znalosti a dovednosti jsou ověřovány praxí, např. prací pod dohledem vedoucího, což potvrzuje poznatky z rozhovoru s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů.

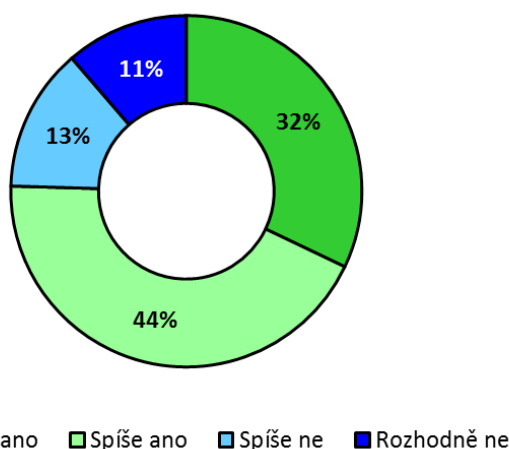
Jsou s odstupem času Vaše získané znalosti a dovednosti z absolvovaných kurzů, školení a vzdělávacích programů ověřovány?



Graf 12 „Jsou s odstupem času Vaše získané znalosti a dovednosti z absolvovaných kurzů, školení a vzdělávacích programů ověřovány?“ (zdroj: vlastní)

Otázky č. 13 a 14 se zajímaly o to, jak se k respondentům chová jejich přímý nadřízený a jak s nimi komunikuje. Na otázku č. 13 „Zajímá se Váš nadřízený o to, zda jste byl/a se školením spokojena?“ odpovědělo 47 % respondentů, že rozhodně ano a 32 %, že spíše ano. To, že se nadřízený rozhodně nezajímá, uvedlo 6 respondentů. Na otázku č. 14 „Zajímá se Váš nadřízený o to, o jaké vzdělávací aktivity byste měl/a zájem?“ odpovědělo 32 % respondentů, že rozhodně ano a 44 % respondentů, že spíše ano. To, že se nadřízený rozhodně nezajímá, uvedlo opět 6 respondentů, ale nevím však, zda se jednalo o ty samé.

Zajímá se Váš nadřízený o to, o jaké vzdělávací aktivity byste měl/a zájem?

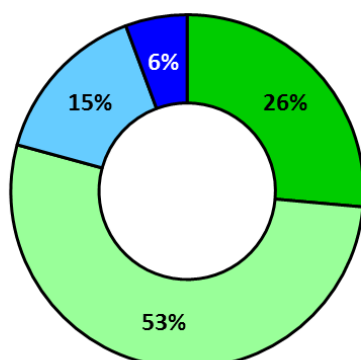


Graf 13 „Zajímá se Váš nadřízený o to, o jaké vzdělávací aktivity byste měl/a zájem?“ (zdroj: vlastní)

Z výsledků vyplývá, že i když více jak polovina respondentů uvedla, že nemá možnost volit si vzdělávací aktivity sama a navrhuje jim je jejich nadřízený, tak se přesto jejich nadřízený (ve většině případů) zajímá o jejich zájmy a potřeby a podle toho jsou jim pak pravděpodobně vzdělávací aktivity navrhovány. Ty jsou také ve většině případů navrhovány s vazbou na požadované kompetence na pracovní pozice, jak vyšlo z odpovědí na otázku č. 5. Podle výsledků se zdá, že ze strany vedoucích bude přístup spíše proaktivní a komunikace bude také spíše na dobré úrovni. Zaměstnanci mají možnost navrhnout si sami vzdělávací aktivity a konzultovat své návrhy s vedoucím. Buď tedy více jak polovina respondentů o této možnosti opravdu neví, nebo ji nevyužívají i přesto, že jsou s nabídkou vzdělávacích aktivit ne zcela spokojeni a bylo by tedy dobré zapracovat na jejich přístupu ke komunikaci se svými vedoucími.

Předposlední otázka č. 17 se ptala na celkovou spokojenost respondentů se současným systémem podnikového vzdělávání Skupiny XY. Je zde opět vidět, že většina respondentů spíše nebo rozhodně spokojena je (dohromady 79 %). Jako doplňující otázka sloužila otázka č. 18, která vyzývala respondenty k uvedení námětů na zlepšení současného stavu systému podnikového vzdělávání. Na tuto otázku odpověděli pouze 3 respondenti. První uvedl, že by uvítal více výjezdů do terénu. Druhý, že by bylo vhodné kurzy a školení pořádat v menších skupinkách, kvůli cílenějšímu zaměření obsahu a třetí respondent uvedl, že by měl zájem o více odborných školení, především o více technických školení.

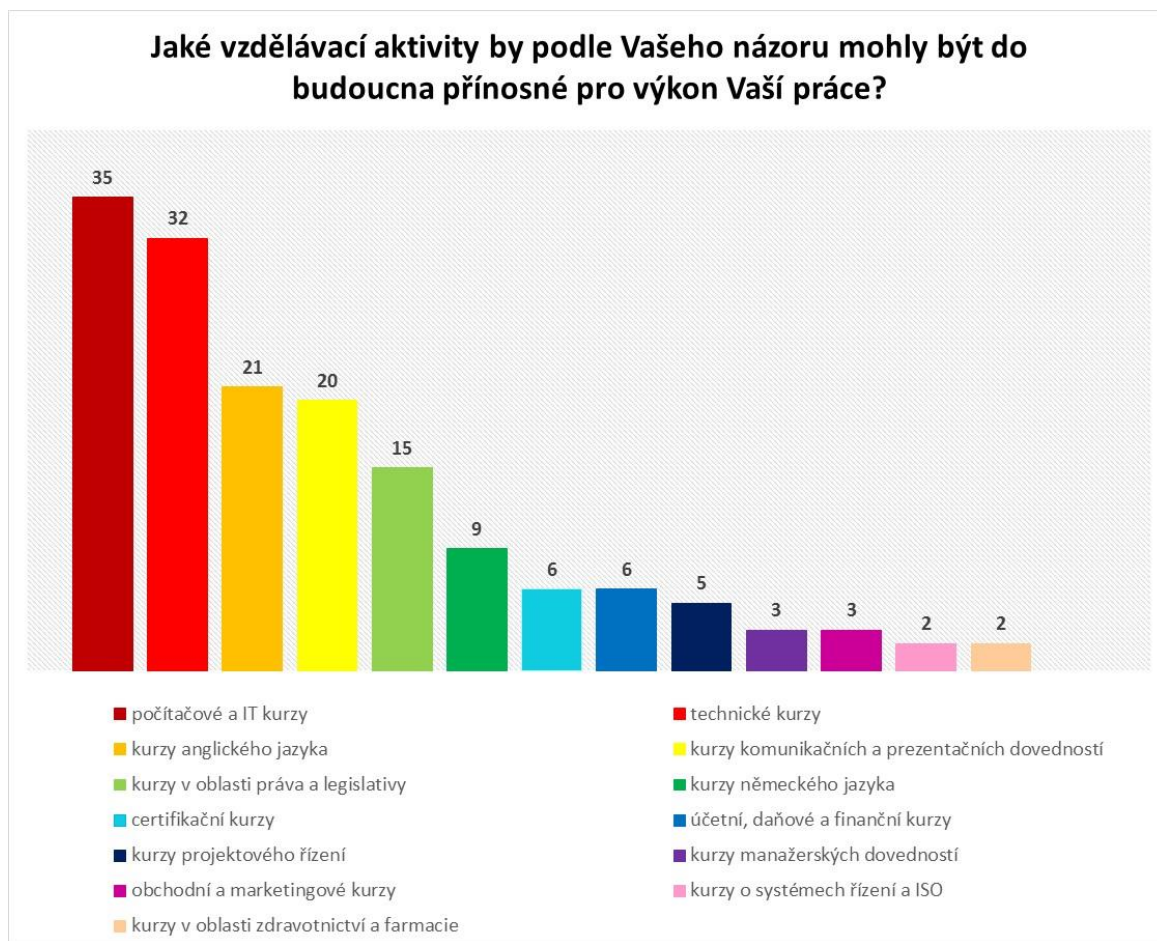
Jste celkově spokojen/a se současným systémem podnikového vzdělávání?



■ Rozhodně ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Rozhodně ne

Graf 14 „Jste celkově spokojen/a se současným systémem podnikového vzdělávání?“ (zdroj: vlastní)

Na to, o konkrétně jaké vzdělávací aktivity by měli respondenti zájem, se pro přehled ptala otázka č. 11 „Jaké vzdělávací aktivity by podle Vašeho názoru mohly být do budoucna přínosné pro výkon Vaší práce?“. Jako možnosti jsem uvedla výčet několika běžně nabízených kurzů a možnost vepsat „jiné“, kterou nikdo nevyužil. Předpokládám, že respondenti již některé z nabízených kurzů absolvovali. Většina kurzů je však třeba v průběhu času opakovat kvůli měnící se legislativě, mezinárodním standardům apod. a proto tedy respondenti některé kategorie mohli zaškrtnout i přesto, že už něco takového v minulosti absolvovali.



Graf 15 „Jaké vzdělávací aktivity by podle Vašeho názoru mohly být do budoucna přínosné pro výkon Vaší práce?“ (zdroj: vlastní)

Na grafu je u každé kategorie kurzů uveden počet zaměstnanců, kteří zaškrtnuli určitý kurz. Jednoznačně největší zájem byl o počítačové a IT kurzy (66 % respondentů) a technické kurzy (60 %). V pořadí pak následovaly kurzy anglického jazyka a kurzy komunikačních a prezentačních dovedností. Technické, IT kurzy i kurzy anglického jazyka by měl zajišťovat vedoucí útvaru podle potřeby (zaměstnanci si o ně mohou říct), na komunikační a prezentační dovednosti jsou naopak možnosti v rámci otevřených kurzů, které zařizuje mateřská společnost a které mohou respondenti po dohodě s vedoucím absolvovat.

2.5 Zhodnocení a doporučení

V této části práce jsou shrnuty veškeré poznatky získané rozhovorem s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů, analýzou interních dokumentů Skupiny XY a dotazníkovým šetřením mezi jejími zaměstnanci. Tyto poznatky jsou prezentovány formou odpovědí na průzkumné otázky této práce a následným potvrzením nebo vyvrácením stanovených hypotéz.

PO1: Probíhá vzdělávání ve Skupině XY systematicky a efektivně?

V rámci odpovědi na tuto průzkumnou otázku lze potvrdit 1. hypotézu této práce stanovenou na základě poznatků z analýzy interních dokumentů Skupiny a rozhovoru s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů. Tato hypotéza je rozepsána a odůvodněna v podkapitole „Hypotézy“.

To, že vzdělávání ve Skupině XY probíhá systematicky a spíše efektivně, bylo potvrzeno také výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Mezi aspekty vzdělávání a rozvoje, které by mohly být ve Skupině zdokonaleny, patří způsob hodnocení efektivitvy vzdělávacích aktivit, který je provázán i s identifikováním budoucích vzdělávacích potřeb.

Z rozhovoru a dotazníkového šetření vyplývá, že u hodnocení efektivitvy vzdělávacích akcí probíhá hodnocení převážně 1., 2. a 3. úrovně Kirkpatrickova modelu. Není tomu tak však u všech a hodnocení efektivitvy by tedy mohlo být důslednější, a to zejména kvůli vazbě na identifikaci budoucích vzdělávacích potřeb a spokojenost zaměstnanců. Možnost vylepšení fáze hodnocení efektivitvy vzdělávacích aktivit naznačuje především otázka č. 10. Jak je uvedeno v odborné literatuře, hodnocení 3. a 4. úrovně modelu je nákladné a dlouhodobé a není potřeba ho provádět u všech vzdělávacích aktivit, stačí pouze u těch pro společnost klíčových. Hodnocení podle Kirkpatrickova modelu by bylo vhodné uplatňovat převážně na kurzy týkající se odborných dovedností (zakázkové kurzy), do jejichž realizace a hodnocení se zapojují i vedoucí pracovníci, kteří mohou zkoumat úroveň chování a míru dosažení požadovaných kompetencí v rámci hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení 2. a 3. úrovně je po zakázkových školeních ve Skupině v praxi provozováno převážně prostřednictvím navazujících aktivit na pracovišti pod dohledem nadřízeného. U otevřených kurzů zaměřených na měkké dovednosti jsou většinou hodnoceny pouze 1. a 2. úroveň (reakce a učení), ale záleží také na tom, jak jsou dané kurzy důležité pro společnost z hlediska výsledků. Z výsledků z dotazníkového šetření je vidět, že hodnocení 1. a 2. úrovně není uplatňováno vždy (viz otázky 10 a 13). Na zlepšení hodnocení obou těchto úrovní, převážně 1. úrovně, by stačily úpravy v komunikaci (v tomto případě spíše ze strany nadřízeného). U 2. úrovně by bylo také vhodné pro ověřování nabytých znalostí a dovedností také zapracovat na aktivnějším přístupu hodnotitelů – převážně nadřízených a lektorů, kteří by měli zprostředkovávat znalostní

testy, hodnocení nebo např. rozhovory s účastníky. Toho by mohlo být také dosaženo větší mírou kontroly ze strany mateřské společnosti ohledně hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit vedoucími a lektory. Tyto změny by mohly mít přímý vliv na míru spokojenosti se systémem vzdělávání ve Skupině XY.

Na možné zlepšení fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb poukazují především výsledky otázek č. 3 a 5. Zlepšení by mohlo mít za následek i zvýšení četnosti vzdělávacích aktivit mimo těch zákonných a povinných za rok. První a druhou fází systematického cyklu vzdělávání, tedy identifikaci a plánování vzdělávacích potřeb, by šlo vylepšit nejen přesnějším hodnocením efektivity předchozích vzdělávacích aktivit, ale také změnou v přístupu zaměstnanců k navrhování vzdělávacích aktivit.

Jak je již zmíněno výše, zaměstnanci mají možnost se sami přihlašovat na otevřené kurzy a také svému vedoucímu navrhnout možnosti na zakázkové kurzy. Pokud by toho plně využívali, zlepšila by se jak identifikace vzdělávacích potřeb, tak i plánování konkrétních vzdělávacích aktivit (především zakázkových kurzů). Z výsledků otázky č. 4 vyplývá, že většina respondentů o této možnosti neví, nebo ji nevyužívá. Největším problémem je zde očividně komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Výsledky otázek č. 13 a 14 ukazují, že nadřízení se většinou zajímají o spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami a o to, o jaké vzdělávací aktivity by zaměstnanci měli do budoucna zájem. Není tomu tak však u všech, a proto by nebylo na škodu zlepšit komunikaci na obou stranách. Způsob, jakým by toho bylo možné docílit, byl již nastíněn u hodnocení otázky č. 4. Jedná se o kurzy komunikačních dovedností pro obě skupiny (nadřízení a podřízení) a team-buildingové akce, kterých by se účastnili i vedoucí zaměstnanci, kteří by se tak mohli se svými podřízenými více sblížit, a ti by se poté nemuseli ostýchat navrhovat svému nadřízenému školení, která by potřebovali. Z výsledků dotazníkového šetření je také vidět, že přístup respondentů k navrhování vzdělávacích aktivit nebude příliš proaktivní. Tento přístup by jim mohl být představen v kurzech zaměřených na proaktivní přístup, který by se jim mohl hodit jak v pracovním tak i v osobním životě. Není vyloučeno, že by takový kurz nebyl užitečný i pro vedoucí zaměstnance, proto bych opět i tento kurz doporučila jak pro respondenty, tak i jejich nadřízené. O výše zmíněný kurz komunikačních dovedností je i potvrzený zájem mezi respondenty (viz otázka č. 11) a také vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů uvedla, že by bylo vhodné zvýšit četnost nabízených školení zaměřených na komunikaci a asertivitu.

U fáze realizace vzdělávání nebyly vyzorovány žádné výrazné nedostatky. Skupina XY má osvědčený zavedený systém, kterým vzdělávací aktivity organizuje, zaměstnanci jsou s jejich kvalitou většinou spíše spokojeni a také jsou spokojeni s úrovní externích vzdělávacích firem a lektorů.

Celkově se, jak už je ze zřejmého pohledu na uvedené grafy vidět, respondenti přiklánějí ke kladnému hodnocení u všech otázek, které zkoumají, zda vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhá ve Skupině XY systematicky a efektivně a mimo jiné téměř všichni uvedli (94 %), že jim poskytované podnikové vzdělávání pomohlo při jejich práci.

PO2: Jsou zaměstnanci se současným systémem podnikového vzdělávání spokojeni?

Na základě této průzkumné otázky byla stanovena 2. hypotéza, která vycházela z poznatků z rozhovoru s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů. Hypotéza je popsána a odůvodněna v podkapitole „Hypotézy“. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze tuto hypotézu potvrdit.

Na spokojenost zaměstnanců se současným systémem podnikového vzdělávání ve Skupině XY se zaměřovaly především otázky č. 8, 9, 12 a 17. Z jejich výsledků je vidět, že většina respondentů je se systémem vzdělávání spíše spokojena, přesto však i zde by bylo možné navrhnout úpravy, které by přispěly k větší spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkových otázek se dá usoudit, že hlavním důvodem nespokojenosti některých respondentů bude pocit, že si nemohou navrhovat vzdělávací aktivity sami, že jim jich není navrhován dostatek a že jsou o svých možnostech nedostatečně informováni. Kdyby respondenti dostatečně informováni byli, tak by věděli, že všichni zaměstnanci mají možnost navrhovat svému vedoucímu vzdělávací aktivity dle svých potřeb. K větší spokojenosti zaměstnanců by také zřejmě mohl přispět aktivnější přístup jejich nadřízených. Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců jsou tedy navržena stejná opatření, která jsou uvedena u předchozí průzkumné otázky: kurzy komunikačních dovedností a proaktivního přístupu (i pro vedoucí pracovníky) a team-buildingové aktivity, kterých by se účastnili i nadřízení zaměstnanci a které by se ideálně pravidelně opakovaly.

Aby měly kurzy komunikačních dovedností a proaktivního přístupu požadovaný efekt, je třeba zdůraznit potřebu hodnocení jejich efektivity také z dlouhodobého hlediska. Jde především o hodnocení požadovaných změn v chování, které lze ověřovat např. dlouhodobým pozorováním, hodnotícími pohovory, případně za pomoci development

center. Zde se opět vracíme k čtyřúrovňovému Kirkpatrickovu modelu hodnocení efektivity, jehož přesnější využívání při hodnocení efektivity vzdělávání by jak zvýšilo účinnost a systematičnost všech fází vzdělávacího cyklu, tak i velmi pravděpodobně spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem.

3 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou podnikového vzdělávání a jejím cílem bylo analyzovat systém podnikového vzdělávání Skupiny XY, která je představena v praktické části této práce. Analýza systému podnikového vzdělávání Skupiny se opírala o průzkumné otázky PO1 a PO2. Odpovědi na tyto otázky byly zjišťovány pomocí rozhovoru s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů, analýzy interních dokumentů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dotazníkové šetření probíhalo v jedné z dceřiných společností Skupiny v technickém útvaru, a proto návrhy na zlepšení, jež jsou uvedeny na konci praktické části práce v kapitole „Zhodnocení a doporučení“, mohou být s jistotou aplikovány pouze na tento útvar. Není však vyloučeno, že by uvedená doporučení mohla být přínosná i pro zlepšení a zefektivnění současného systému vzdělávání v celé Skupině XY.

Systém vzdělávání ve Skupině XY splňuje znaky systematického přístupu k podnikovému vzdělávání, popsanému v teoretické části práce. Z výstupů z rozhovoru a dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že probíhá spíše efektivně, avšak že některé jeho aspekty by mohly být za pomoci využití teoretických poznatků zdokonaleny. Jedná se především o fázi hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit a s tím i související fázi identifikace a analýzy budoucích vzdělávacích potřeb. Jako návrh na zdokonalení těchto fází vzdělávacího cyklu bylo na základě výstupů z dotazníkového šetření uvedeno: větší kontrola ze strany mateřské společnosti ohledně hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit nadřízenými účastníky a lektory, dále kurzy zaměřené na komunikační dovednosti a kurzy zaměřené na proaktivní přístup (pro všechny zaměstnance daného útvaru, tedy i pro vedoucí zaměstnance). Efektivitu těchto i ostatních kurzů bylo doporučeno hodnotit rovněž z dlouhodobého hlediska, a to především zaměřením se na hodnocení úrovně chování, což je 3. úroveň Kirkpatrickova modelu hodnocení efektivity vzdělávání. Už jen kvůli vazbě na identifikaci budoucích vzdělávacích potřeb, a tím pádem na zvýšení systematičnosti a efektivnosti vzdělávacího cyklu, by přesnější používání tohoto modelu ve fázi hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit mohlo být velmi přínosné, nehledě na možnost zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že zaměstnanci jsou ve většině případů spíše spokojeni s tím, jak vzdělávání v jejich útvaru probíhá, přesto však i zde bylo možné vyvodit návrhy na zlepšení. Jde především o větší informování zaměstnanců o jejich

vzdělávacích možnostech a celkově zlepšení komunikace mezi nimi a jejich nadřízenými. Proto i zde by byly přínosné kurzy komunikačních dovedností a proaktivního přístupu. Lepším vztahům mezi nadřízenými a podřízenými by také mohly napomoci team-buildingové aktivity, které by se ideálně pravidelně opakovaly a účastnili by se jich i vedoucí zaměstnanci.

Uvedená doporučení jsou pouze návrhy vytvořené na základě odborných poznatků uvedených v teoretické části práce. Zhodnocení celého systému podnikového vzdělávání společnosti by byla velmi obsáhlá práce a v rámci možností bakalářské práce není prostor pro vyvození hlubších závěrů. Cíl práce byl nicméně splněn a uvedené zhodnocení současného stavu a uvedená doporučení na zlepšení by pro Skupinu XY mohly sloužit jako podklady k provedení komplexní analýzy jejího systému vzdělávání a možná i poukázat na skutečnosti, které mohly být dosud opomíjeny.

Zdroje

Knihy

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
4. EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.
5. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.
6. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6.
9. KLEIBL, Jiří. *Personální řízení 2*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0411-1.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
13. MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-039-5.
14. MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
15. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

16. PHILLIPS, Jack J. *Return on investment in training and performance improvement programs*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, c2003. ISBN 0750676019.
17. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
18. RUSSELL-WALLING, Edward. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-605-3.
19. STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.
20. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
21. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071798843.
22. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
23. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
24. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
25. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

26. PITUCHOVÁ, Ivana. *Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatrick's*. Slezská univerzita: Obchodně podnikatelská fakulta [online]. 2013 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/actaacademica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Pituchova.pdf>
27. EU a Evropská KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. Lucemburk: EUR-OP, 2006 [cit. 2017-01-08]. ISBN 92-894-7917-5.
28. Výroční zpráva Skupiny XY za rok 2015
29. Webové stránky Skupiny XY

Ostatní zdroje

30. Interní materiály Skupiny XY
31. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, provedené v roce 2016 autorkou této práce

32. Rozhovor s vedoucí oddělení Rozvoje lidských zdrojů Skupiny XY, provedený v roce 2016 autorkou této práce

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1 Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (zdroj: Hroník, 2007, s. 31)	5
Obr. 2 Komponenty systému podnikového vzdělávání a vazby mezi nimi (zdroj: Tureckiová, 2004, s. 90).....	10
Obr. 3 Pyramida motivace učení (zdroj: Mužík, 2005, s. 10).....	16
Obr. 4 Styly učení podle D. A. Kolba (zdroj: Koubek L., 2014, s. 121).....	17
Obr. 5 Model BSC (zdroj: Evangelu a kol., 2013, s. 127).....	24
Tab. 1 Kirkpatrickův model (zdroj: Evangelu a kol., 2013, s. 120).....	21
Tab. 2 Využití Kirkpatrickova modelu v praxi (zdroj: Evangelu a kol., 2013, s. 125).....	22
Tab. 3 Průzkumné otázky (zdroj: vlastní).....	28
Tab. 4 Kompetenční modely Skupiny XY (zdroj: interní materiály Skupiny XY).....	34
Graf 1 Kvalifikační struktura zaměstnanců Skupiny XY (zdroj: výroční zpráva Skupiny XY, 2015).....	30
Graf 2 Věkové složení zaměstnanců Skupiny XY (zdroj: výroční zpráva Skupiny XY, 2015).....	30
Graf 3 Věkové složení respondentů (zdroj: vlastní).....	38
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (zdroj: vlastní).....	38
Graf 5 Délka zaměstnání respondentů u Skupiny XY (zdroj: vlastní).....	39
Graf 6 „Je Vám nabízen dostatek příležitostí k firemnímu vzdělávání?“ (zdroj: vlastní).....	40
Graf 7 „Máte pocit, že jste o firemních vzdělávacích možnostech dostatečně informován/a?“ (zdroj: vlastní).....	40
Graf 8 „Máte možnost volit si vzdělávací aktivity podle svých potřeb a požadavků?“ (zdroj: vlastní).....	42
Graf 9 „Kolik kurzů, školení nebo vzdělávacích programů, vyjma zákonných a povinných školení, průměrně ročně absolvujete?“ (zdroj: vlastní).....	43
Graf 10 „Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí poskytovaných Vaším zaměstnavatelem?“ (zdroj: vlastní).....	44
Graf 11 „Jak jste spokojen/a s úrovní externích vzdělávacích firem a s úrovní lektorů v rámci otevřených kurzů?“ (zdroj: vlastní).....	45
Graf 12 „Jsou s odstupem času Vaše získané znalosti a dovednosti z absolvovaných kurzů, školení a vzdělávacích programů ověřovány?“ (zdroj: vlastní).....	46
Graf 13 „Zajímá se Váš nadřízený o to, o jaké vzdělávací aktivity byste měl/a zájem?“ (zdroj: vlastní).....	47
Graf 14 „Jste celkově spokojen/a se současným systémem podnikového vzdělávání?“ (zdroj: vlastní).....	48
Graf 15 „Jaké vzdělávací aktivity by podle Vašeho názoru mohly být do budoucna přínosné pro výkon Vaší práce?“ (zdroj: vlastní).....	49

Přílohy

ROZHOVOR PRO PERSONALISTU

1. Jakou má Skupina XY strategii a vizi? Jaká je Vaše HR strategie?
2. Je plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců tvořen v souladu se strategií podniku?
PO1
3. Má Skupina XY stanovené interní postupy pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?
Pokud ano, jaké? PO1
4. Považujete současný systém podnikového vzdělávání za systematický? PO1
5. Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců? Jsou na základě hodnocení tvořeny plány rozvoje zaměstnanců? PO1
6. Jak probíhá ve Skupině XY identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání? PO1
7. Jaké formy podnikového vzdělávání využíváte? PO1
8. Jaké jsou nejčastější vzdělávací aktivity ve Skupině XY? Jak jsou organizovány?
PO1
9. Jakým způsobem zjišťujete efektivitu vzdělávacích aktivit? PO1
10. Je měřena nákladovost jednotlivých vzdělávacích aktivit? PO1
11. V jaké výši se pohybují investice, které Vaše společnost vkládá do vzdělávání a rozvoje? PO1
12. Zajímá se Vaše společnost o to, jak vnímají zaměstnanci současný systém vzdělávání a rozvoje? Provádíte průzkumy spokojenosti a motivovanosti mezi zaměstnanci? PO1
13. Shledáváte na současném systému podnikového vzdělávání nějaké nedostatky? Máte případně nějaké návrhy na jeho zlepšení? PO2

DOTAZNÍK: SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Vážené dámy a vážení pánové,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který se týká Vašeho názoru na současný vzdělávací systém Skupiny XY. Údaje z dotazníku budou sloužit pouze jako podklad pro vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní a časová dotace na jeho vyplnění je cca 5 minut. Při jeho vyplňování, prosím, zohledňujte pouze situaci za posledních 5 let.

Velice Vám děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas.

Markéta Fišerová, studentka oboru Personální management v průmyslových podnicích na
ČVUT v Praze

Osobní otázky:

Pohlaví: muž žena

Věk: do 30 let
31 – 40 let
41 – 50 let
51 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání: základní střední maturitní
střední nematuritní vyšší odborné
vysokoškolské

Délka Vašeho zaměstnání u Vašeho zaměstnavatele: méně než 1 rok
1 až 4 roky
5 až 10 let
více jak 10 let

1) Považujete podnikové vzdělávání za důležité a přínosné pro Váš rozvoj? PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

2) Považujete Vám poskytované vzdělávání za benefit nebo za povinnost? PO2

Benefit	1	2	3	4	Povinnost

3) Je Vám nabízen dostatek příležitostí k firemnímu vzdělávání? PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

4) Máte možnost volit si vzdělávací aktivity podle svých potřeb a požadavků? PO1

Mám a využívám toho.

Mám, ale zatím jsem toho nevyužil/a.

Nemám, vzdělávací aktivity mi navrhuje nadřízený.

Nevím.

5) Nabízí Vám zaměstnavatel podle Vašeho názoru takové vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na všechny potřebné kompetence nezbytné pro Vaši pracovní pozici? PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

6) Využíváte poznatky získané ze vzdělávacích aktivit v praxi? PO1

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

7) Kolik kurzů, školení nebo vzdělávacích programů, vyjma zákonných a povinných školení, průměrně ročně absolvujete? PO1

ani jedno

1 – 3

4 – 6

6 a více

8) Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí poskytovaných Vaším zaměstnavatelem? PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

Zde můžete uvést bližší informace:

.....
.....

9) Jak jste spokojen/a s úrovní externích vzdělávacích firem a s úrovní lektorů v rámci otevřených kurzů? PO2

Rozhodně spokojen/a	1	2	3	4	Rozhodně nespokojen/a

Zde můžete uvést bližší informace:

.....
.....

10) Jsou s odstupem času Vaše získané znalosti a dovednosti z absolvovaných kurzů, školení a vzdělávacích programů ověřovány? PO1

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

Zde můžete uvést bližší informace:

.....
.....

11) Jaké vzdělávací aktivity by podle Vašeho názoru mohly být do budoucna přínosné pro výkon Vaší práce?

- kurzy anglického jazyka
- kurzy německého jazyka
- certifikační kurzy
- kurzy komunikačních a prezentačních dovedností
- kurzy manažerských dovedností
- kurzy projektového řízení
- počítačové a IT kurzy
- účetní, daňové a finanční kurzy
- systemy řízení a ISO
- obchodní a marketingové kurzy
- technické kurzy
- kurzy v oblasti práva a legislativy

jiné:.....
.....

12) Měl/a jste někdy po absolvování vzdělávací aktivity pocit, že Vám to nic nepřineslo?

PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

Zde můžete uvést bližší informace:

.....
.....

13) Zajímá se Váš nadřízený o to, zda jste byl/a se školením spokojen/a? PO1

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

14) Zajímá se Váš nadřízený o to, o jaké vzdělávací aktivity byste měl/a zájem? PO1

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

15) Máte pocit, že jste o firemních vzdělávacích možnostech dostatečně informován/a?

PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

16) Pomohlo Vám firemní vzdělávání při Vaší práci? PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

17) Jste celkově spokojen/a se současným systémem podnikového vzdělávání ve Skupině XY? PO2

Rozhodně ano	1	2	3	4	Rozhodně ne

18) Pokud máte nějaké náměty na zlepšení současného stavu systému podnikového vzdělávání, zde je prosím napište:

.....
.....

