

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zefektivnění metod vzdělávání ve firmě XY

Corporate education streamlining at XY

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

REICHELTOVÁ

MICHAELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Reicheltová	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	437588
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management				
Studijní obor:	6208R184 Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Zefektivnění metod vzdělávání ve firmě XY

Název bakalářské práce anglicky:
Corporate education streamlining at XY

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Cílem BP je návrh využívání efektivnějších metod ve vzdělávání firmy.
Přínos: Přínosem práce je návrh na zefektivnění vzdělávání ve firmě.
Osnova:
1. Úvod
2. Teoretická část (popis vzdělávání obecně, podnikové vzdělávání a vzdělávacích metod)
3. Praktická část (analýza stávajícího stavu vzdělávání podniku a návrh na zefektivnění)
4. Závěr (celkové shrnutí včetně návrhu na zlepšení)

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy Praha: Grada, 2007.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi.
BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015.
MUŽÍK, Jaroslav. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus, 2005.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc. - Oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

_____ Podpis vedoucí(ho) práce _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry _____ Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2017

_____ Datum převzetí zadání _____
_____ Podpis studenta(ky) _____

REICHELTOVÁ, Michaela. *Zefektivnění metod vzdělávání ve firmě XY*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci 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: 28. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a rady, které mi poskytla. Dále děkuji své rodině, která mi umožnila studium na vysoké škole a po celou dobu studia mě podporovala. Za oporu v těžkých chvílích bych chtěla poděkovat také kamarádům.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na metody vzdělávání ve firmě a na jejich efektivitu. Cílem práce je návrh využívání efektivnějších metod ve vzdělávání firmy XY. Přínosem je návrh na zefektivnění vzdělávání ve firmě. V teoretické části je popsáno vzdělávání obecně, podnikové vzdělávání a následně jsou rozebrány jednotlivé vzdělávací metody. V praktické části je nejprve analyzován stávající stav vzdělávání ve firmě XY a na základě analýzy dotazníkového šetření jsou uvedeny návrhy na zefektivnění a návrh nového konceptu vzdělávání.

Klíčová slova

Vzdělávání, firemní vzdělávání, metody vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, rozvoj zaměstnanců, vyhodnocení vzdělávání.

Abstract

The thesis is focused on effectivity of education methods. The goal of the thesis is to suggest more effective methods in corporate education. The purpose is a draft of more effective education concept. The theoretical part discusses education in general as well as corporate education and its methods. The practical part analyses current status of education at the company XY. Based on questionnaire survey analysis, possible improvements to the concept of education are suggested.

Key words

Education, corporate education, methods of education, identification of educational needs, employee development, evaluation of education.

Obsah

Úvod	5
1 ZÁKLADNÍ POJMY VE VZDĚLÁVÁNÍ	8
2 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ	11
3 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	13
4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	17
4.1 Vzdělávání mimo pracoviště	17
4.1.1 Přednáška	18
4.1.2 Přednáška spojená s diskusí	18
4.1.3 Případová studie	19
4.1.4 Workshop	19
4.1.5 Brainstorming	19
4.1.6 Simulace	19
4.1.7 Hraní rolí	20
4.1.8 Development centre	20
4.1.9 Outdoor training	20
4.2 Vzdělávání na pracovišti	21
4.2.1 Instruktaž při výkonu práce	22
4.2.2 Koučink	22
4.2.3 Mentoring	22
4.2.4 Counselling	23
4.2.5 Asistování	23
4.2.6 Pověření úkolem	23
4.2.7 Rotace práce	24
4.2.8 Pracovní porada	24
5 VYHODNOCENÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	24
6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY	27
6.1 Analýza vstupního zaškolení	28
6.2 Analýza pravidelného školení	30

6.3	Dotazníkové šetření	31
6.3.1	Výzkumné předpoklady	32
6.3.2	Výsledky a interpretace výsledků – zaškolení	32
6.3.3	Návrhy na zlepšení – zaškolení	36
6.3.4	Výsledky a interpretace výsledků – pravidelné školení	37
6.3.5	Návrh na zlepšení – pravidelné školení	38
7	NÁVRH NOVÉHO KONCEPTU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY	39
7.1	Zaškolení	39
7.2	Pravidelné školení	41
	Závěr	43
	Seznam použité literatury	45
	Seznam obrázků	46
	Seznam tabulek	47

Úvod

Vzdělávání nás provází po celý život, a proto je velice důležité. Lidský kapitál je pro firmu jeden ze základních. Lidské zdroje jsou to, čím lze dosáhnout konkurenční výhody. Aby byly lidské zdroje ve firmě kvalifikované a reagovaly na změnu makro i mikroprostředí, je podstatné jim zajistit kvalitní vzdělávání.

Tato bakalářská práce je zaměřena na metody vzdělávání ve firmě XY. Toto téma jsem si zvolila, protože mě zaujal předmět podnikové vzdělávání soustředící se na různé přístupy a metody vzdělávání. Proto jsem se rozhodla zjišťovat, jaké metody jsou více či méně efektivní při vzdělávání.

Cílem bakalářské práce je navrhnout využívání efektivnějších metod ve vzdělávání firmy. V prvním kroku analyzuji současný stav vzdělávání ve firmě a dále pak navrhuji, jak vzdělávání zefektivnit. Práce má teoretickou i praktickou část, kdy v teoretické části uvádím vědecký základ pro praktickou část.

V teoretické části je nejdříve popsáno vzdělávání na obecné rovině, dále popisují podnikové vzdělávání a také jednotlivé metody vzdělávání. U podnikového vzdělávání uvádím, proč je firemní vzdělávání důležité a rozebírám jednotlivé přístupy, které může firma aplikovat. Jednotlivé metody popisují, uvádím jejich výhody, nevýhody a určuji, pro jaké skupiny zaměstnanců jsou nejvhodnější.

Praktická část rozebírá vzdělávání v konkrétní firmě. Nejdříve popisují, čím se firma zabývá a následně analyzuji současný stav vzdělávání z firemních dokumentů. Uvádím, jak probíhá prvotní zaškolení zaměstnanců a následně pravidelné půlroční školení. Výzkumnou metodou je tedy analýza dokumentů. Dále je použita výzkumná metoda dotazníkového šetření. Respondenti jsou zaměstnanci firmy. Tyto dotazníky byly následně vyhodnoceny. Před výzkumným šetřením bylo stanoveno pět výzkumných předpokladů.

První předpoklad je: pokud jsou při školení využívány vhodné metody vzdělávání, zaměstnanci získané znalosti a dovednosti využijí při výkonu práce. Druhý předpoklad říká, že po školení je výkon zaměstnanců efektivnější. Třetí výzkumný předpoklad se týká manuálů, které zaměstnanci dostávají během zaškolení, uvádí, že manuály ze školení jsou srozumitelné, a proto je zaměstnanci používají při

výkonu práce. Čtvrtý předpoklad je, že práce po nástupu je zefektivněna po absolvování zaškolení. Poslední výzkumný předpoklad tvrdí, že respondenti upřednostní praktické metody. Díky výsledkům z dotazníkového šetření ověřím, jestli jsou výzkumné předpoklady pravdivé, nebo nepravdivé.

Na základě výsledků dotazníku a porovnání se současnou situací navrhuji náměty na zlepšení. Je zde popsáno, jak by mělo vzdělávání ve firmě probíhat po aplikování navrhovaných doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Jedna z nejjednodušších definicí vzdělávání říká, že vzdělávání je proces, během kterého daná osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Armstrong, 2007 str. 461).

Barták (2008 str. 11) definuje vzdělávání jako plánovanou činnost, která má jednotlivci nebo celé skupině vzdělávaných osob pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, má jí pomoci naučit se dělat správné věci a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.

Podnikové vzdělávání jsou vzdělávací aktivity, které zajišťuje podnik, aby zvýšil kvalifikaci svých pracovníků a snížil rozdíl mezi požadovaným vzděláním a aktuální vzdělaností pracovníků. Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“. Počáteční vzdělávání neboli profesní příprava je průběžná příprava jedince před prvním vstupem na trh práce (Bartoňková, 2010 str. 11).

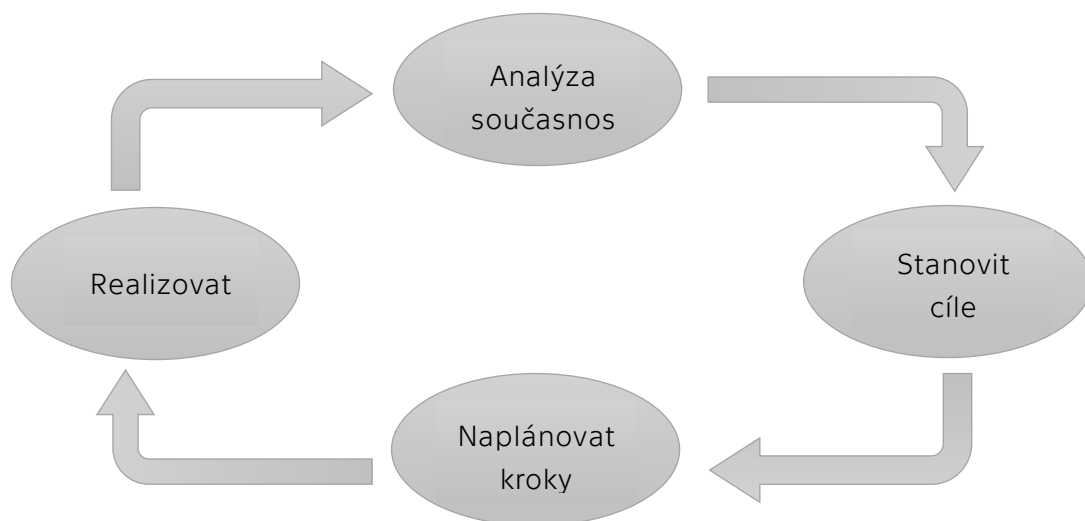
Výcvik je vzdělávací aktivita, při které získáváme znalosti a dovednosti, abychom byli kompetentní v současné pozici. Je zaměřen na praxi a schopnosti zvládnout určitou pracovní roli (Palán, 2002 str. 98).

Rozvoj je na rozdíl od výcviku vzdělávací aktivita zaměřená na budoucí potřeby. Necílí na zlepšení výkonu práce na současné pozici. Profesní rozvoj absolvuje pracovník, který si chce udržet nebo zvýšit své odborné vzdělání. Aby bylo možné budoucí potřeby uspokojit, je potřeba osobní rozvoj plánovat. Plán osobního rozvoje je tvořen přímo pro konkrétního jedince, aby byl vhodně sestavený, musíme projít jednotlivé fáze přípravy a realizace osobního rozvoje.

Podle Armstronga (2007 str. 471) jsou to fáze:

- a) analýza současného stavu a potřeba rozvoje,
- b) určení cílů,
- c) příprava plánu činností – jednotlivých kroků,
- d) realizování stanovených kroků.

Analýzu současného stavu můžeme provést rozhovorem s daným zaměstnancem, nebo jeho nadřízených, také můžeme využít dotazníků, zadání úkolu a jeho následné vyhodnocení, nebo také pozorováním při výkonu práce. Na cíli se musíme dohodnout se zaměstnancem, aby cíl akceptoval, definujeme ho na základě analýzy současného stavu a potřebného budoucího stavu, zároveň musíme brát ohled na změny v organizaci, posun zaměstnance v rámci organizace atd. Na základě stanoveného cíle stanovíme jednotlivé kroky, jak cíle dosáhneme. Plán by měl obsahovat metody vzdělávání, které budou použity, rozsah vzdělávání včetně časového rozvrhu. Následně tyto kroky realizujeme. Během všech kroků, a hlavně během realizace měla probíhat kontrola a hodnocení. (Armstrong, 2007 str. 471)



Obrázek 1 Fáze plánování osobního rozvoje (Armstrong, 2007 str. 471)

Kvalifikace jsou zkušenosti pracovníka na jeho pozici. Kvalifikaci můžeme dělit na subjektivní a objektivní. Subjektivní kvalifikace je souhrn formální i neformální kvalifikace daného pracovníka. Objektivní kvalifikace jsou znalosti a dovednosti, které by měl pracovník na dané pozici mít. Kvalifikační struktura je poměr pracovníků, kteří dosáhli určitého stupně vzdělání. (Palán, 2002 str. 22).

Učení se je celoživotní proces, může být jak intencionální, tak incidentální. Intencionální neboli záměrné učení je například studování odborné literatury, učení se ke zkoušce. Incidentální je naopak nezáměrné, kde se učíme z každodenních zkušeností a ani si neuvědomujeme, že se učíme. Není plánované a probíhá spontánně od narození až do konce života. Pro fungování jedince ve společnosti

jsou důležité oba typy vzdělávání (Průcha, a další, 2014 str. 52). Palán (2002 str. 15) používá pojem funkcionální vzdělávání, které je náhodné a bezděčné.

Vzdělání může být formální, neformální a informální. Formální vzdělání je takové vzdělávání, kterým se zvýší stupeň vzdělání. Formální firemní vzdělávání může existovat, pokud má firma svoji školu, například Škoda. Neformální vzdělávání je většinou firemní, podnikové vzdělání, kde zaměstnanci absolvují různé školení, výcviky atd. (Průcha, a další, 2014 str. 167). Armstrong (2007 str. 465) říká, že se lidé mohou naučit 70 % informací o své práci pomocí neformálního vzdělávání, které není organizováno podnikem. Informální vzdělávání je takzvané učení se ze života. Výsledkem vzdělávání jsou získané vědomosti a znalosti, které jsou teoretického charakteru a můžou je získat například formou přednášek, nahrávek, literatury. Dalším výsledkem vzdělávání jsou dovednosti a návyky, kdy si vědomosti a znalosti již vzdělaný osvojí a aplikuje je v praxi.

Vzdělávání dále můžeme rozdělit na normativní, kvalifikační a rekvalifikační. Normativní vzdělávání je ze zákona povinné a každý zaměstnavatel ho musí svým zaměstnancům poskytnout. Patří sem například BOZP a požární ochrana. Kvalifikační vzdělání je vzdělávání, kdy si zaměstnanci zvyšují, prohlubují, inovují a specializují svoji kvalifikaci, nebo svou kvalifikaci udržují alespoň na stejné úrovni. Rekvalifikační vzdělávání umožní získat kvalifikaci daného jedince pro jinou pracovní pozici (Palán, 2002 str. 23).

Vzdělávání existuje ve formě instrumentální, poznávací, citové nebo sebereflektující. Pomocí instrumentálního vzdělávání získáváme znalosti, instrumentální vzdělávání je tedy teoretického charakteru. Poznávací vzdělávání jsou už praktické příklady, kterým se učíme dovednosti. Citové vzdělávání je zaměřené více na postoje a pocity. Sebereflektující vzdělávání je zaměřené na nové formy myšlení, pohledů, názorů a v konečném důsledku i vytváření nových znalostí (Armstrong, 2007 str. 461).

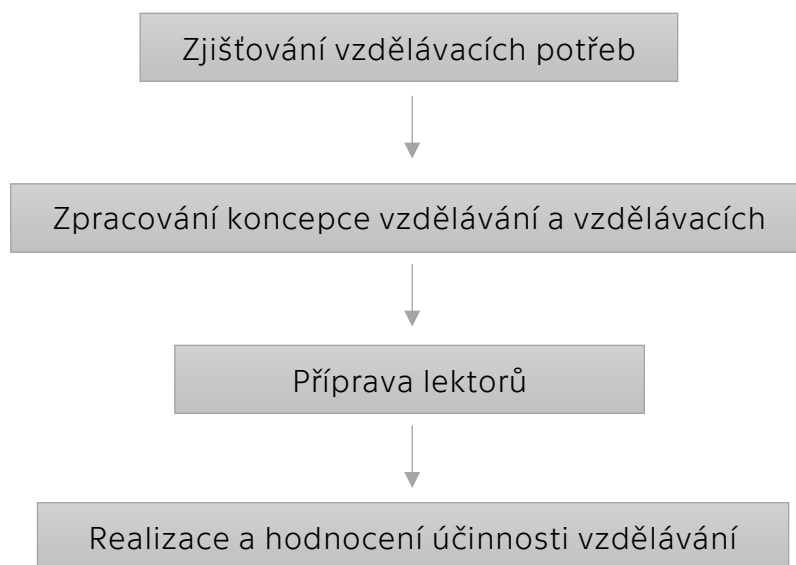
2 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ

Podniky mohou mít ke vzdělávání různý přístup. To nejzákladnější rozdělení může být takové, jestli berou vzdělávání jen jako nákladovou položku, nebo jako investici. Firma může vzdělávání používat jen jako Ad hoc přístup, systematický, nebo strategický přístup, který vede k učící se organizaci (Bartoňková, 2010 str. 32).

Systematický přístup má už nějakou koncepci a zaměřuje se také na optimalizaci potenciálu zaměstnanců, kdy zjišťuje, kde by se zaměstnanec mohl rozvíjet. Vzdělávání je plánované, a zároveň cyklicky se opakující. Často se při tomto přístupu vzdělávání zaměřuje na talenty a manažery. Chybí zde komplexnost a provázanost se strategií firmy (Bartoňková, 2010 str. 108).

Strategický přístup je plánovaný na základě analýzy potřeb zaměstnanců. Strategický přístup by měl zabezpečit JIT neboli „Just In Time“ vzdělávání. V JIT by měl strategický přístup zabezpečit uspokojení vzdělávacích potřeb ve správný čas. Cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zajistit, aby organizace měla pro uspokojování svých současných i budoucích potřeb správnou kvalitu zaměstnanců. Strategický přístup by měl rozvíjet intelektuální kapitál a zlepšovat individuální, týmové i celoorganizační učení, mělo by vytvářet prostředí, kde jsou zaměstnanci podněcováni ke vzdělávání a znalosti jsou v něm řízeny. Strategický rozvoj je primárně zaměřený na podnik, ale měl by brát v úvahu i individuální potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2007 str. 443). Strategie by měla být odvozena ze strategického řízení lidských zdrojů, měli bychom si odpovědět na následující otázky: Jaká je současná kvalifikace zaměstnanců a jakou očekáváme v budoucnu? Jak vypadá vzdělávání zaměstnanců v současnosti? Jaké podmínky chceme vytvořit ve vzdělávání zaměstnanců? (Mužík, 2000 str. 39)

Při tvorbě vzdělávacího systému doporučuje Mužík (2000 str. 39) použít postup podle následujícího schématu:



Obrázek 2 Kroky při vytváření vzdělávacího systému v podniku (Mužík, 2000 str. 40)

Nejpropracovanějším přístupem firemního vzdělávání je učící se organizace. Termín učící se organizace jako první použil a definoval Senge (2007). Sengeho chápání učící se organizace je následovné: je to organizace, kde lidé neustále rozšiřují své schopnosti a vytvářejí takové výsledky, které si sami přejí, jsou zde zároveň vytvářeny nové způsoby myšlení a formuluje se kolektivní aspirace, kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně. Garvin (1993, s. 78-91) definuje učící se organizaci jako způsobilou vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a reagovat na nové znalosti a pohledy a podle nich modifikovat své chování. Miller a Stewart (1999, s. 42-46) určili charakteristické rysy učící se organizace následovně: „strategie a podniková strategie jsou úzce propojeny; organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání; jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí, jak se učit; informační systémy a technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole; existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí; tyto různé systémy a stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek. Jeden ze způsobů, jak naplnit všechny rysy, je pomocí podnikové univerzity, která nabízí učení přímo pro konkrétní potřeby podniku (Armstrong, 2007

str. 451). Harrisonová (2005, cit. podle Armstrong, 2007, str. 447) přes svou původní podporu učící se organizace, toto pojetí později kritizovala, protože není pravda, že by reálně nějaká organizace byla schopna si naprosto samostatně zabezpečit učení tak, jak to učící se organizace prezentuje.

3 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

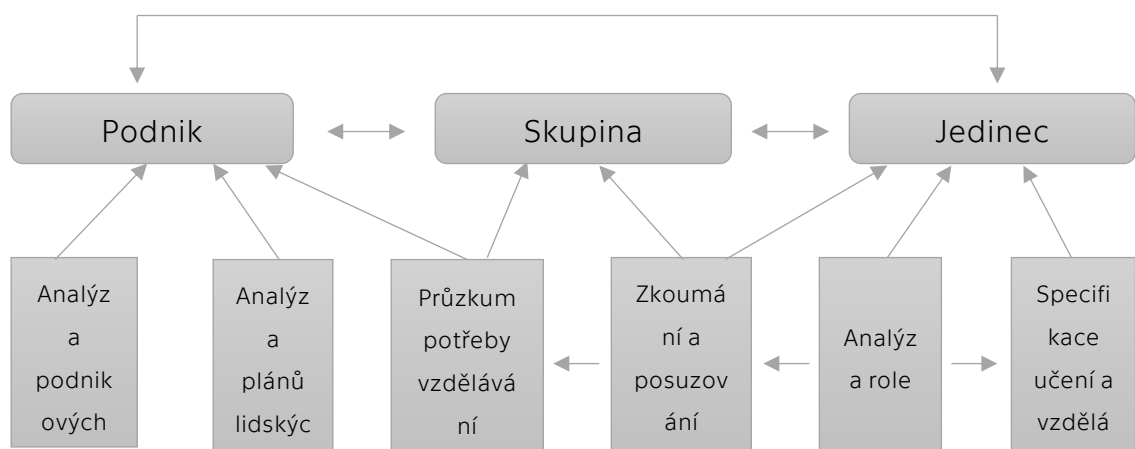
Abychom mohli dobře naplánovat vzdělávací akci, musíme nejdříve dobře definovat současný stav, provést analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb.

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které jsou důležité pro jeho existenci a zachování jeho psychických nebo společenských funkcí. Lze ho také definovat jako interval mezi současným výkonem a předem definovaným výkonem. Vzdělávací potřeby na obecné rovině vznikají především z tendence jedince, který chce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a sociálním a pracovním uplatněním. Vzdělávací potřeby jsou ovlivněny trhem práce, ale i osobnostními a společenskými rysy (Palán, 2002 str. 234).

Bartoňková (2004, s. 119) rozlišuje dva zdroje vzdělávacích potřeb. Vzdělávací zdroje mohou vzniknout ve dvou základních situacích. Jedna z nich je, pokud nastane změna ve vnějším prostředí firmě, druhá situace vznikne, nastane-li změna ve vnitřním prostředí firmy.

Vzdělávací potřeby můžeme rozdělit na dva druhy. Vzdělávací potřeby mohou být reaktivní, nebo proaktivní. Reaktivním také můžeme říkat výkonnostní. Toto je aktuální, pokud zaznamenáme náhlý pokles výkonnosti nebo produkce a tím identifikujeme potřebu vzdělávání. Proaktivní vzdělávací potřeba se vztahuje k podnikové strategii, z které vychází. (Buckley, a další, 2004 str. 33)

Armstrong (2007 str. 503) popisuje tři oblasti analýzy potřeb vzdělávání. Jako první by měla být prozkoumána oblast u organizace jako celku, zde se zjistí podnikové potřeby. Druhá oblast je útvar, tým, funkce, zaměstnání v rámci organizace. Sem patří skupinové potřeby. Třetí a poslední oblast je jedinec; sem patří individuální potřeby každého jednotlivce. Všechny tyto oblasti jsou propojeny. Pokud budeme analyzovat potřeby jednotlivců, může nám z toho vyplynout společná potřeba vzdělávání pro celý tým nebo i organizaci. Zároveň pokud budeme zkoumat podnikové potřeby, dostaneme se k potřebám pro jednotlivé útvary nebo profese. Toto propojení je vidět v následujícím obrázku:



Obrázek 3 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (Armstrong, 2007 str. 503)

Lze vidět, že je potřeba provést mnoho analýz ve všech oblastech. Analýza podnikových plánů a plánů lidských zdrojů je zaměřená na dovednosti, schopnosti, kterou budou potřeba v budoucnu a také na množství lidí s těmito schopnostmi a dovednostmi. Tyto obecné ukazatele se musí následně konkretizovat. Průzkum potřeby vzdělávání může být prováděn různými způsoby z různých zdrojů, může to být například zkoumání pracovního výkonu, rozhovory se zaměstnanci. Zároveň by se měla provést analýza v oblastech, ve kterých se plánují změny. Při zkoumání a posuzování výkonu a rozvoje se klade důraz na zjištění potřeb vzdělávání pro soustavný, dlouhodobý rozvoj a zlepšení pracovního výkonu. Vychází z programů zlepšování pracovního výkonu, plánů osobního rozvoje a smlouvy o vzdělávání. Analýza role nám pomáhá definovat schopnosti potřebné pro vykonávání role. Profily rolí by měly být pravidelně aktualizovány. Posouzením pracovního výkonu a porovnáním s dohodnutými cíli zjistíme potřebu vzdělávání, kterou lze získat také

sebereflexí zaměstnanců, nebo konzultací s manažery. Výstupem analýzy role by měla být specifikace vzdělávání. V specifikaci učení a vzdělávání by měla být uvedena role a útvary zaměstnance, výsledky a metody vzdělávání v návaznosti na to čemu musí držitel role rozumět a výsledky a metody vzdělávání v návaznosti na to co musí držitel role být schopen dělat (Armstrong, 2007 str. 504).

Buckley a Caple (2004 str. 70) naopak dělí analýzu vzdělávacích potřeb na tři základní úrovně. Tyto úrovně jsou komplexní analýza, analýza klíčových otázek a analýza zaměřená na problémy. Komplexní analýza zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání, cílem je vytvoření souhrnného a detailního seznamu o každém úkolu i podúkolu včetně znalostí, dovedností a přístupů pro efektivní výkon. Tato analýza je náročná jak finančně, tak i časově. V analýze klíčových otázek se zaměříme především na identifikaci právě klíčových a základních otázek, které se týkají zaměstnání. Jsou ideální pro manažerské a dohlížečské profese, u kterých nemají všechny jejich činnosti zásadní vliv na efektivitu výkonu. Z této analýzy vyjdou zásadní úkoly, požadované znalosti, dovednosti a přístupy. Protože se zabývá jen klíčovými otázkami, je méně nákladná než komplexní analýza. Poslední je analýza zaměřená na problémy, která hledá oblasti, ve kterých se výkon pohybuje pod úrovní normy.

Bartoňková (2010 str. 122) uvádí dvě možnosti identifikace vzdělávacích potřeb, a to kvantitativní sociologický výzkum a aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů. Ideální pro identifikaci je použití obě. Kvantitativní sociologický výzkum je v podstatě terénní šetření. Data pro analýzu získává nejčastěji pomocí dotazníku, rozhovoru, nebo pozorování. Informace zjišťujeme přímo od zaměstnanců, jejich kolegů, nadřízených i klientů. Při aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci jde především o práci s dokumenty. Z dokumentů a literatury získáme požadavky na pracovní místo neboli kostru kompetencí. Uplatňuje se zde spíše kvalitativní strategie. Z tohoto přístupu vychází tvorba kompetenčního modelu.

Metody a techniky, kterými analyzujeme potřeby vzdělávání, můžeme dělit podle různých kritérií, a to například dle zaměření na reaktivní nebo naopak proaktivní přístup. Dále je lze dělit podle toho, na jaký okruh potřeb se soustředí, ať už se zabýváme zjišťováním organizačních problémů, hledáním problémových oblastí a příčin, zjišťováním problémů výkonnosti jedince, zjišťováním potřeb

manažerského rozvoje či oddělováním vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb. A záleží také na tom, zda analýza slouží k vyhledávání znalostí, dovedností, postojů, manažerského jednání a chování, nebo zda je analýza na úrovni vnějšího prostředí, organizace, skupiny, jednotlivců (Bartoňková, 2010 str. 123).

Metody a techniky volíme podle toho, zda provádíme analýzu vnitřního, nebo vnějšího prostředí. Bartoňková (2010 stránky 123-124) uvádí různé metodiky podle toho, zda se jedná o celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě, nebo údaje o jednotlivých pracovnících.

Při celopodnikové analýze uvádí jako nejpoužívanější:

- a) analýzy budoucích trendů a možností,
- b) analýzy strategických plánů, podnikových cílů,
- c) analýzy vnějšího a vnitřního prostředí,

nebo dále brainstorming, dotazník, benchmarking, personální audit, práce s dokumenty, porady, diskuze, průzkumy, delfskou metodu, interview či monitorování porad.

Jako časté metody pro získání údajů o pracovním místě považuje například analýzu pracovní náplně, problémů a popisů práce. Stejně jako u celopodnikové analýzy lze použít brainstorming, deníkovou metodu, dotazníky, personální audit, analýzu plánů lidských zdrojů, řízení podle cílů, porady a diskuze. V poslední skupině údajů u jednotlivých pracovníků lze vycházet například z 360° zpětné vazby, assessment centra, opět brainstormingu, dotazníku, kariérového plánu, personálního auditu, pozorování, sebehodnocení, osobní dokumentace nebo analýzy manuálních dovedností.

Často používaná je třistašedesátistupňová zpětná vazba, která byla poprvé definována Wardem (1995 str. 22, cit. podle Armstrong, 2007, str. 433), jako systematické sbírání údajů o pracovním výkonu, které jsou získány z mnoha zdrojů hodnotících pracovní výkon. Pracovník získává zpětnou vazbu od manažera, kolegy, bezprostředně podřízených a vnitřních zákazníků. Zpětnou vazbu lze rozšířit o všechny zainteresované strany, jako jsou dodavatelé, klienti nebo sebehodnocení. Údaje jsou nejčastěji získávány z dotazníků (Armstrong, 2007 str. 433-439).

4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Metoda je didaktický prostředek, sloužící k dosahování stanovených cílů v plánu vzdělávání. Metoda vzdělávání, kterou použijeme, by měla být vybrána právě na základě vzdělávacího plánu s ohledem na stanovené cíle.

Metody vzdělávání podle Koubka (2007 str. 265-272) lze dělit na metody vzdělávání mimo pracoviště a vzdělávání na pracovišti. Barták (2015 str. 45-114) dělí metody na metody poznávání, které dále dělí na metody empirické, teoretické a hypotetické. Tyto metody by měly usnadnit a zkvalitnit poznávací proces. Je to plánovaný postup od poznávání přes osvojování k následné aplikaci.

Další skupinou jsou metody osvojování reality, například rozumové nebo citové.

Konečně třídí metody didakticky na: monologické, dialogické, skupinový rozhovor a metody jeho uplatňování, problémové metody, argumentace, metody s fixovanými výsledky, zprostředkované metody, metody autodidaxe, kombinované metody, metody srovnání, metody z hlediska zdrojů poznání a typů poznatku a metody podle prostředí, v němž se vzdělávání realizuje (Barták, 2015 str. 45-114).

Skupiny metod zaměřených na změny zahrnují tvůrčí a inovační činnosti, které se rozvíjejí jak individuálně, tak i v týmové práci. Do těchto metod řadí Barták (2015 str. 45-115) aktivizační metody, metody tvůrčího myšlení a řešení problémů a komplexní přístup k metodám rozvíjení tvořivého myšlení.

4.1 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo místo výkonu práce je často podobné školnímu způsobu vyučování, probíhá například ve školících střediscích, vývojových pracovištích nebo jiných firemních prostorách určených ke vzdělávání. Většina metod používaných mimo pracoviště se zaměřuje na rozvoj znalostí a současně postojů a sociálních vlastností, ty modernější se zaměřují i na rozvoj dovedností, které se snadněji uplatní v praxi (Koubek, 2007 str. 270).

Za metody vzdělávání mimo pracoviště považuje Koubek (2007 str. 270) následující:

- Přednáška,
- Přednáška spojená s diskusí,
- Demonstrování,
- Případová studie,
- Workshop,
- Brainstorming,
- Simulace,
- Hraní rolí,
- Assessment centre,
- Outdoor training,
- E-learning.

4.1.1 Přednáška

Jako první se tedy budu zabývat přednáškou. Prostřednictvím přednášky jsou nám většinou poskytovány faktické a teoretické informace. Zde můžeme rozlišovat mezi tím, jestli je přednáška zajišťována externě nebo interně. Při interním zajištění, kdy přednáší zaměstnanec naší organizace, je možné se zaměřit na konkrétní problémy daného podniku a tím pádem i na praktické příklady. Tato metoda není náročná a za krátký čas lze účastníkům sdělit hodně informací. Otázka je, jak moc účinná tato metoda je ve smyslu použití znalostí v praxi (Koubek, 2007 str. 270).

4.1.2 Přednáška spojená s diskusí

Přednáška spojená s diskusí je tedy obohacená o část, která může přinést nové myšlenky či způsoby řešení. Musí být ovšem od přednášky moderována, aby i z diskuze vyšly nějaké výstupy. Metoda demonstrování je už více praktická, kde si účastníci odnášejí nové dovednosti a vše probíhá v bezpečném prostředí

s minimem rizik. Prostředí je tedy rozdílné, a proto tedy nejsou postupy stejné jako při výkonu práce přímo na pracovním místě (Koubek, 2007 str. 270).

4.1.3 Případová studie

Případová studie je metoda, ve které jednotliví zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců zkoumají a snaží se identifikovat a vyřešit problém, který je popsán. Může to být problém reálný, nebo vymyšlený. Důležité je, aby zde byl vhodný moderátor, který bude řídit diskusi. Metoda je vhodná pro manažery a kreativní pracovníky. Případové studie rozvíjí analytické myšlení, hledání řešení, a pokud je problém reálný, účastníci vidí, jak funguje řešení v praxi a jaké mělo výsledky (Koubek, 2007 str. 270).

4.1.4 Workshop

Ve workshopu se konkrétní problémy řeší ve skupině, je zde komplexní přístup, problém se posuzuje z různých pohledů. Je důležité, aby byla skupina vhodně složená. Zlepšuje také týmovou práci všech účastníků. Je náročný na přípravu a odbornou znalost účastníků. Moderátor používá moderační metodu, která má základ v týmové práci (Palán, 2002 str. 97).

4.1.5 Brainstorming

Podle Koubka (2007 str. 271) je brainstorming také založen na případových studiích. Každý účastník navrhne svoje řešení a ve skupině se poté hledá to nejlepší řešení nebo jejich kombinace. Opět je zde důležitý moderátor. Je to velice účinná metoda na vnášení nových pohledů a nápadů, podporuje kreativitu.

4.1.6 Simulace

Další metodou je simulace. Je to hodně praktická metoda, kde musí být účastníci proaktivní. Účastníci musí na základě podrobného scénáře během relativně krátké doby učinit rozhodnutí, která scénář ovlivňují. Ve scénářích se většinou objevují rozhodnutí, která musí vedoucí pracovníci dělat v běžné praxi a postupně se přidávají složitější a složitější rozhodnutí. Je to metoda vhodná tedy především pro řídicí zaměstnance, kteří musí dělat spoustu rozhodnutí, a toto by jim mělo pomoci k větší rozhodnosti. V této metodě je také důležitá role moderátora, který musí být dobře připraven a musí umět skupinu zvládat v diskusích (Koubek, 2007 str. 271).

4.1.7 Hraní rolí

Aktivní metoda tréninku a rozvoje sociálních a řídicích dovedností je Hraní rolí. Zaměstnanec se učí, jak reagovat v určitých situacích, ovládat své emoce a také například to, jak se v daných situacích mohou ostatní lidé cítit. Tato metoda je tedy zejména pro vedoucí zaměstnance, vyžaduje důkladnou organizační přípravu. Touto metodou lze také pracovníky hodnotit (Průcha, a další, 2014 str. 128).

4.1.8 Development centre

V dnešní době populární metoda je development centre, přesto, že je velice náročná na organizaci a personální zajištění. Slouží také k analýze potřeb vzdělávání. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, se kterými se setkává v praxi. Je to současně komplexní způsob osvojení znalostí i dovedností. Účastníci jsou pod dohledem pozorovatelů, kteří hodnotí jejich chování a přístup k řešení úkolů. V development centru často nejde o výsledek zadaného úkolu, ale o průběh řešení. Zaměstnanec se zde učí pracovat se stresem, jednat s lidmi, rozhodovat se a mnoho dalšího (Koubek, 2007 str. 271-272).

4.1.9 Outdoor training

Především pro manažery je vhodný outdoor training. Patří sem nejčastěji sportovní aktivity, v kterých se rozvíjí jejich přirozené schopnosti. Zlepšují se například v analyzování, rozhodování, realizaci, plánování, organizování, vedení, hodnocení, komunikaci a koordinaci. Získané schopnosti je následně snadnější uplatnit při výkonu práce, a tak dosáhnou požadovaného výkonu (Šikýř, 2014 str. 128).

4.1.10 E-learning

Je to metoda, která využívá podporu počítačová, síťové a internetové technologie. Lze ho považovat za učení založené na technologiích. Díky této metodě se stává vzdělávání komplexnější metodou. Proces e-learningového vzdělávání by měl osoby stimulovat, zaujmout, aktivovat a především motivovat. Velkou výhodou je zároveň flexibilita e-learningu. (Armstrong, 2007 str. 483)

4.2 Vzdělávání na pracovišti

Tato forma vzdělávání probíhá při výkonu práce. Stern a Sommerland (Stern, a další, 1999) dělí vzdělávání na pracovišti na tři formy. Jako první formu uvádí seminář jako místo, kde dochází k učení. Při této formě vzdělávání jsou výkon práce a seminář odděleny.

Seminář může probíhat například ve firemním školicím středisku, nebo na vyhrazeném místě, kde se probírá například výrobní proces. Zaměstnancům jsou tedy věci vysvětlovány mimo výkon práce.

V druhé formě vzdělávání na pracovišti chápou pracoviště jako prostředí, v kterém přímo probíhá vzdělávání. V této formě je již vzdělávání plánované a zaměřené na odborné znalosti. Probíhá tedy přímo při výkonu práce na pracovním místě daného zaměstnance a je monitorován. Na pracovním místě probíhají různé vzdělávací aktivity, které rozeberu později.

V třetí poslední formě vzdělávání se učení a práce neoddělují, tato forma vzdělávání je informální a vzdělávání je obsaženo v každodenní práci. Zaměstnanci se učí každodenním přijímáním nových výzev a řešením složitých úkolů.

Jako metody, které se používají při vzdělávání na pracovišti, označujeme:

- Instruktaž při výkonu práce,
- Coaching,
- Mentoring,
- Counselling,
- Asistování,
- Pověření úkolem,
- Rotace práce

Na rozdíl od jiných autorů sem Koubek (2007 str. 267) řadí také Pracovní porady.

4.2.1 Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je jedna z nejvíce používaných metod. Většinou je používána při jednorázovém zaškolení, kdy vzdělavatel ukáže konkrétní činnost vzdělávanému a on si ji může v praxi okamžitě vyzkoušet následně používat v praxi. Výhodou tedy je, že zácvik je rychlý, zaměstnanec může začít získanou znalost hned uplatňovat. Zároveň zde vzniká vztah mezi zaměstnancem a vzdělávajícím, což je často nadřizený. Nevýhodou je, že na instruktaž nemusí být tolik času, probíhá v rušivém prostředí, a tak může být zaměstnanec pod tlakem. Hodí se spíše pro jednodušší činnosti a procesy, nelze ji tedy vždy použít (Koubek, 2007 str. 267).

4.2.2 Koučink

Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, cíle, nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval. (ICF)

Koubek (2007 str. 267) na rozdíl od ostatních autorů koučování definuje jako dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek včetně periodické kontrolu výkonu. U této metody je dobré, že se upevňují vztahy mezi koučem a vzdělávaným, dochází ke zlepšení komunikace a okamžité zpětné vazbě. Naopak může být problém v tom, že při práci pod časovým tlakem a v rušivém prostředí může být proces učení neplynulý.

4.2.3 Mentoring

Mentoring je podobný koučingu, ale mentor už musí mít odborné znalosti v daném oboru, protože vzdělávaného nejen podněcuje, ale zároveň mu radí a je jakýmsi jeho průvodcem. Jak říká Armstrong (2007 str. 469), mentor je osobní vzor pro vzdělávaného. Zde je riziko ve výběru mentora, nemusí to být nutně nadřizený, může to být pracovník na stejné pozici, který má zkušenosti, zároveň by měl být vzorem. Ne každý odborník je tedy vhodný mentor. Mentoring je také časově náročný a může zdržovat ve výkonu práce. Výhodou mentoringu je jednoznačně

možnost vzdělávaného se mentora okamžitě zeptat na nejasnosti a zlepšit komunikaci.

4.2.4 Counselling

U Counsellingu je důležitá interakce mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Přínosem může být aktivní zapojení vzdělávaného, které může vnést nový užitečný pohled, a díky diskusi mohou společnými silami vyřešit problémy v organizaci. Zde se i vzdělavatel učí a zlepšuje především v oblasti práce s lidmi. Toto může být problém, protože ne každý nadřízený je ochotný přijímat připomínky a rady od nováčka. Metoda je také poměrně časově náročná (Koubek, 2007 str. 268).

4.2.5 Asistování

Často využívanou metodou je Asistování. Pracovník je přiřazen jako asistent ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu s běžnými činnostmi. Učí se tedy pracovní postupy a čím dál tím větší mírou se podílí na práci, až je schopen práci vykonávat samostatně. Je to velice praktická metoda, kdy se pracovní učí přímo dovednostem, které okamžitě používá v praxi. Problém by mohl být, že se může nový zaměstnanec naučit od vzdělavatele špatné postupy a zlozvyky, což potlačuje tvůrčí přístup vzdělávaného, který by mohl přinést nové užitečné poznatky (Koubek, 2007 str. 268).

4.2.6 Pověření úkolem

Během této metody školitel pověří zaměstnance vykonáním daného úkolu a zaměstnanec musí prokázat, že je schopný aplikovat získané znalosti, dovednosti a chování při plnění úkolu (Šikýř, 2014 str. 128). Zaměstnanci ke splnění úkolu musí být vytvořené vhodné podmínky, poskytnuté všechny potřebné pomůcky a zajištěny příslušné pravomoci. Tato metoda se používá u řídicích a tvůrčích pracovníků. Metoda učí pracovníka pracovat samostatně a podporuje ho v rozhodování. Pracovník je pak více motivován k rozvoji svých schopností. Naopak se může stát, že zaměstnanec bude chybovat, a to povede k demotivaci a může to narušit jeho sebedůvěru. S tímto by měl nadřízený umět pracovat, zvláště pokud je ve firmě prosazován přístup učení se z chyb. (Koubek, 2007 str. 268)

4.2.7 Rotace práce

Rotaci práce je metoda, kdy se zaměstnanec učí během postupného a dočasného přesouvání na různá pracovní místa, kde jsou jiné pracovní úkoly a jiné pracovní podmínky v organizaci, nebo i mimo ni (Šikýř, 2014 str. 128). Koubek (2007 str. 269) uvádí, že metoda se používá pro vzdělávání řídicích pracovníků. Budou tak mít lepší informace o chodu ostatních odděleních nebo se blíže seznámí s povinnostmi. Je dobré, že si tak pracovník rozšiřuje svoje schopnosti a komplexněji chápe fungování společnosti; také se tím zvyšuje jeho flexibilita. Nevýhodou může být, že pracovník nemusí na každém pracovním místě uspět, a to snižuje jeho sebejistotu.

4.2.8 Pracovní poradá

Koubek (2007 str. 269) odůvodňuje zařazení pracovních porad do metod vzdělávání následovně. Zlepší pracovní schopností pracovníků, protože během porad zjišťují, jaké problémy se objevují na jejich oddělení, ale i v celé organizaci a mohou získat nové pohledy na věc od svých kolegů. Zvyšují především informovanost pracovníků a je tedy vhodná pro nové a méně zkušené pracovníky. Problémem zde je, že kvůli pracovní poradě se zaměstnancům zkracuje doba, ve které mohou vykonávat svou práci. Barták (2015 str. 74) zařazuje pracovní poradou také do metod vzdělávání na pracovišti.

5 VYHODNOCENÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Vyhodnocení je poslední fáze firemního vzdělávání. Evaluace je velice důležitá, ale zároveň je těžké ji objektivně posoudit a získat kvantifikovaná a přesná data. Je dobré vyhodnotit vzdělávání pro potřeby dalšího vzdělávání, poučit se z chyb, které jsme udělali a co bylo naopak provedeno správně.

Armstrong (2007 str. 508) vychází při hodnocení z Kirpatrickova modelu (1994), který uvádí čtyři úrovně vyhodnocování.

První úroveň je reakce, zde se zkoumá, jak účastníci reagují na vzdělávání, tím je myšlena spokojenost. Kirkpatrick navrhuje jednotlivé kroky hodnocení reakcí: Nejdříve je důležité určit, co chceme zjistit, následně musíme vytvořit formulář, který

bude reakce kvantifikovat. Účastníky je důležité podněcovat, aby připomínky a návrhy napsali, zajistit upřímné odpovědi od všech účastníků. Když vytvoříme přijatelné standardy, posoudíme podle nich reakce a podnikneme vhodné kroky. Pokud je to vhodné, informujeme o reakcích účastníků.

Druhá úroveň se zabývá hodnocením poznatků. Zde se hodnotí, do jaké míry byly splněny stanovené cíle vzdělávání. Je potřeba zjistit, které dovednosti si účastníci osvojili nebo zlepšili a jak se změnila jejich postoje v daném směru. Testy by měly proběhnout před ukončením programu i po něm.

Na třetí úrovni hodnotíme chování, a to po návratu na pracoviště. Zjišťujeme, jestli a do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují znalosti, dovednosti a postoje získané při vzdělávání, při výkonu práce. Opět by testy měly proběhnout před i po vzdělávání. Po vzdělávání by měl být určitý odstup, aby zaměstnanci stihli změnit své chování.

V poslední úrovni hodnotíme výsledky, je základem pro zjištění prospěšnosti vzdělávání z finančního hlediska. Čím více lze data kvantifikovat, lze lépe určit míru přínosu vzdělávání. Je dobré pozorovat oblasti jako výše prodeje, počet pracovních úrazů, množství reklamací, na kterých je vidět změna.

Armstrong (2007 str. 509) říká, že jako metodu vyhodnocování vzdělávací akce můžeme využít také návratnost investic. Návratnost investic hodnotí celkový účinek vzdělávání na výkon celé organizace. Vypočítá se následovně:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklad na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Bartoňková (2010 str. 181) říká, že evaluace by měla probíhat ve třech rovinách. Roviny jsou evaluace strategie vzdělávání, evaluace vzdělávání jako jedna z fází vzdělávání a poslední evaluace probíhá na úrovni konkrétní vzdělávací akce. O tom, jak budeme evaluaci provádět musíme rozhodnout ještě při plánování vzdělávání. Vyhodnotit můžeme jak efektivitu andragogickou, tedy jestli jsme dosáhli stanovených cílů ve vzdělávání, tak efektivitu ekonomickou, jestli byla akce po ekonomické stránce přínosná, a hlavně jestli nebyla ztrátová.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY

Nejdříve představím společnost jako takovou. Jedná se o personální agenturu, která působí v České republice a na Slovensku. V České republice je umístěno 25 poboček ve všech krajích a na všech pobočkách je zaměstnáno 90 kmenových zaměstnanců. Statutárním orgánem jsou dva jednatelé. Společnost nabízí dočasné přidělení zaměstnanců včetně přezaměstnání a metody try and hire. Dále je možné využít recruitment a outplacement. Ve firmě je vysoká fluktuace, přibližně 20 %. Proto to jsou hodně častá školení pro nové zaměstnance, a tak je důležité, aby především prvotní školení bylo efektivní. Změny navrhuji na základě analýzy prvního stupně z Kirkpatrickova modelu, tedy ze spokojenosti a reakce respondentů.

Pokud není uvedeno jinak, vychází uvedená fakta o firemním vzdělávání z interních dokumentů, které firma poskytla k analýze. Při průzkumu budu používat dva zdroje. Jedním jsou již zmíněné firemní dokumenty, které se týkají školení. Druhý zdroj, jsou odpovědi respondentů na vytvořený dotazník. Použiji tedy jak kvalitativní, tak kvantitativní metodu. Kvalitativní metodu využiji při analýze dokumentů, kdy budu zkoumat, jak školení probíhají. Kvantitativní metoda bude použita u dotazníků, elektronické dotazníky byly rozeslány na pobočky a vyplněny zaměstnanci na pobočkách.

Podle Sebery (2012 str. 4) je analýza explanační, obecně teoretická metoda. Teoretickou metodu popisuje jako práci s teoretickými metodami, nepracuje s konkrétními daty a na konkrétní jevy nahlíží z teoretického hlediska. Explanační metodu vysvětluje tak, že postupujeme od obecného k jednotlivému. Obecnost je především u metod použitelných ve vědeckém zkoumání, například právě analýza, ale také syntéza, indukce, srovnání...).

Obsahová analýza je v podstatě jedna z nejdůležitějších výzkumných technik v sociálních vědách. Nahlíží na data jako na text, obrázky a výrazy, které byly vytvořené k zobrazování, čtení, interpretování a sledování kvůli jejich významu. Analýza textu v kontextu odlišuje obsahovou analýzu od jiných metod výzkumu (Krippendorff, 2014 str. 18).

Vzdělávání ve firmě má dvě podoby. Existuje vstupní zaškolení a následně pravidelné školení, které probíhá jednou za půl roku. Školení jsou nejčastěji prováděna interně. Někdy se používá také ad hoc vzdělávání. Například pokud se zavádí používání nového software, nebo pokud je potřeba pro novou zakázku znalost specifické legislativy a nových procesů.

6.1 Analýza vstupního zaškolení

Školení je zajišťováno interně a probíhá na některé z poboček v České republice. Školení by mělo probíhat na jiné pobočce, než na kterou zaměstnanec nastupuje. Toto je nastavené proto, aby si nový zaměstnanec vyzkoušel, jak to na pobočce v jiném městě funguje. Následně může přinést vylepšení na pobočku, kam následně nastoupí. Zaškolení probíhá většinou 5 dní. Na každý den je připravena jiná činnost. Školitelka školí najednou jednoho až pět zaměstnanců a používá různé metody vzdělávání. Školitelka je zaměstnankyně jedné z poboček, vyškolená k této činnosti. Školení tedy probíhá během jejího výkonu práce. Samozřejmě v týdnu školení, většinu svých kompetencí předá kolegyním.

První den školitelka sděluje školeným teoretické informace. Jde především o obecné informace o firmě, firemní historii, organizační strukturu, činnostech a nabízených službách.

Další informace mají legislativní charakter. Patří sem například informace o tom, na jaký typ smluv firma zaměstnává, koho zaměstnává, ukončení pracovního poměru, fond pracovní doby, prohlášení poplatníka daně. Také vysvětluje vybrané části ze zákoníku práce, důležité pro výkon práce. Řeší týdenní pracovní dobu, příplatky, dovolené.

Školení zaměstnanci se učí, jaké dokumenty patří do složky každého zaměstnance, ať už pracuje na hlavní pracovní poměr, nebo dohodu o pracovní činnosti. Školený ke všemu dostane vytištěné materiály včetně příručky zaměstnance společnosti, kde jsou uvedena práva a povinnosti zaměstnance. Školený má k dispozici ukázky pracovních smluv, pokynů o dočasném přidělení, výplatních pásek a ostatních dokumentů důležitých pro výkon práce. Po probrání určitého úseku by školitel měl podat pár otázek, aby zjistil, jak si zaměstnanec informace pamatuje.

Dále proběhne školení BOZP, o požární ochraně a školení pro řidiče. Toto normativní vzdělávání probíhá nejčastěji pomocí e-learningu na počítačích v programu Moodle. Každý školený ho absolvuje samostatně. K dispozici jsou prezentace se snímky, kde je text, obrázky i animace. E-learningový kurz je vždy rozdělen do několika lekcí, po každé lekci následují kontrolní otázky, které si školený může sám pro sebe zodpovědět. Na konci celého kurzu je test, kde jsou otázky vybrané právě z těch kontrolních, které byly na konci každé lekce. Otázky jsou to zaškrtačkové a vždy je na výběr z možností a), b), c), d). Pro úspěšné absolvování kurzu je potřeba získat 80 % bodů. Na konci se zobrazí chybně zodpovězené otázky, a tak si školený může připomenout informace, které nevěděl.

Druhý den školitelka shrne a zopakuje informace z předchozího dne a po zopakování položí několik otázek školenému, aby zjistila, jestli si důležité informace pamatuje. Následně přijdou na řadu trochu praktičtější věci jako například výpočet mzdy. Nejdříve si zopakují teoretické informace k výpočtu, po té školitelka ukáže výpočet na několika konkrétních příkladech a následně si výpočet zkusí sám školený zaměstnanec.

Třetí den je zaměřen na opakování. Opakují se jak teoretické informace, tak se počítají příklady. Zároveň školitelka předává praktické informace, jak reagovat v různých situacích, které mohou na pobočce nastat. Jde například o následující:

- možnost poskytování informací po telefonu,
- rozdělení kompetencí,
- práce s emailem,
- práce s intranetem.

Čtvrtý den už se začíná pracovat s programem Karát. Začíná se tím, že si školený zadá svou docházku do systému. Docházku zadává podle manuálu, který má k dispozici. Dále se učí přidat do systému nového zaměstnance, včetně jeho pracovního poměru. Nejdříve to názorně ukáže školitelka a potom podle manuálu zkusí zadat dalšího zaměstnance školený, pod dohledem školitelky. Dále ukáže školitelka, jak se do systému přidává nová zakázka, zakládá nová smlouva, jak se tvoří a obsazují směny u zakázek, a jak se dělá uzávěrka. Pokud všemu školený

rozumí dostane složky nových zaměstnanců a zkouší je do systému zadat sám. Pokud má nějaké dotazy a nejasnosti, může se zeptat školitelky.

Poslední den se pracuje především s Karátem a zopakují se ty nejpodstatnější informace pro výkon práce. Zároveň školený píše test, který školitel hned vyhodnotí a případně si znovu vysvětlí nejasnosti, které školený má.

Po školení nastoupím zaměstnanec do práce, kde mu přímý nadřízený zadá úkol a vysvětlí mu, jak na to. V případě nejasností se může obrátit jak na svého nadřízeného, tak na své kolegy.

6.2 Analýza pravidelného školení

Jednou za půl roku se má každý zaměstnanec povinnost zúčastnit pravidelného školení. Organizaci a přípravu má na starosti regionální manažer. Školení je důležité z několika důvodů:

- zaměstnanci připomenou informace, které často nevyužijí;
- zjistí změny, které nastaly například kvůli změně legislativní, nebo změně jiných externích či interních vlivů;
- předají si užitečné a praktické informace z praxe;
- seznámí se s kolegy z jiných poboček, což vede k následné spolupráci.

Školení probíhá ve dvou cyklech, aby se zaměstnanci na pobočkách vystřídali. Jedná se o víkendové školení, kdy odjíždějí v pátek odpoledne služebními auty z Prahy z Kačerova a vrací se v neděli.

První večer je seznamovací, protože se ho účastní zaměstnanci z celé České Republiky. Po příjezdu na místo školení se tedy všichni ubytují a seznamují se při večeři. Druhý den po společné snídani od rána probíhají přednášky v blocích. Přednášky jsou zajišťovány interně a zaměstnanci přednášejí na vybraná témata. Po každé přednášce následuje i diskuse, kde je prostor pro dotazy a připomínky. První je informativní přednáška o novinkách ve firmě, například o nových zakázkách, nově otevřených pobočkách, změnách na účetních oddělení a ve vedení; následuje přednáška o legislativních změnách; dále pak přednáška na téma usnadnění práce s Karátem, někdy včetně demonstrování. Odpoledne je na programu přednáška o komunikaci s klienty, firemními potenciaálními zákazníky

a agenturními zaměstnanci. Poslední den proběhne ještě poslední přednáška o inzerování, jak a kde inzerovat na různé pozice. Školení je zakončené výstupním testem a zpětnou vazbou na školení. V testu jsou otázky na zásadní informace, které během přednášek zazněly. Test je následně vyhodnocen a do týdne je školeným poskytnuta zpětná vazba. Zpětná vazba slouží především k tomu, aby se zjistilo, v čem má školený nejasnosti a bylo možné mu to znovu vysvětlit.

6.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření v podstatě nahrazuje strukturovaný rozhovor, který je v písemné podobě. Dotazník má výhodu, že ho lze dodat k velkému vzorku respondentů, především při použití on-line dotazníků. Nevýhodou je anonymita respondentů, a tak za prvé nevíme, jestli dotazník vyplňuje podle svého nejlepšího svědomí, a za druhé dotazníky mohou být vyplněny i nereprezentativními respondenty. U dotazníku je důležité, aby obsahoval jednoznačné otázky, používal jazyk s ohledem na respondenty, nepoužívat sugestivní otázky. V dotazníkovém šetření lze použít tři druhy otázek. Jsou to otázky uzavřené, otevřené, nebo škálové. U uzavřené otázky lze vybrat jednu, nebo více ze stanovených odpovědí, lze zařadit i položku *jiné*. Otevřené otázky dovolí respondentovi specifikovat jeho názor, ale je velice náročné odpovědi interpretovat a vyhodnotit, jsou vhodnější pro kvalitativní výzkum. Škálové otázky umožní respondentovi vybrat sílu odpovědi na stanovené škále (Vojtíšek, 2012).

Zkoumaným vzorkem jsou zaměstnanci na pobočkách v České republice. Na dotazník odpovědělo 44 respondentů, kteří jsou na pozicích junior personální konzultant. Na této pozici pracují především ženy v průměrném věku 30 let. Náplň práce je následující:

- příjem objednávek od klientů,
- zadávání požadavků do software Karát,
- zajištění/koordinace inzerce (letáky, internet, dotazníky...),
- komunikace se stávající klientelou klientely,
- administrativa ohledně pracovních vztahů s dočasně přidělenými pracovníky,
- zajištění obsazenosti zakázek,
- vystavování hromadných dohod včetně jmenných seznamů,

- práce s hotovostní pokladnou a její evidence,
- příprava podkladů pro mzdy – práce s Karátem,
- zpracování podkladů pro fakturaci,
- měsíční reporty pro příslušnou mzdovou účetní,
- zajištění čistoty a upravenosti pobočky a příslušných součástí.

6.3.1 Výzkumné předpoklady

Před dotazníkovým šetření jsem určila pěti výzkumných předpokladů. Tyto předpoklady by mělo šetření vyvrátit, nebo potvrdit.

První předpoklad je, že práce po nástupu je zefektivněna po absolvování zaškolení.

Druhý předpoklad tvrdí, že pokud jsou při školení využívány vhodné metody vzdělávání, zaměstnanci získané znalosti a dovednosti využijí při výkonu práce.

Třetí předpoklad říká, že po školení je výkon zaměstnanců efektivnější.

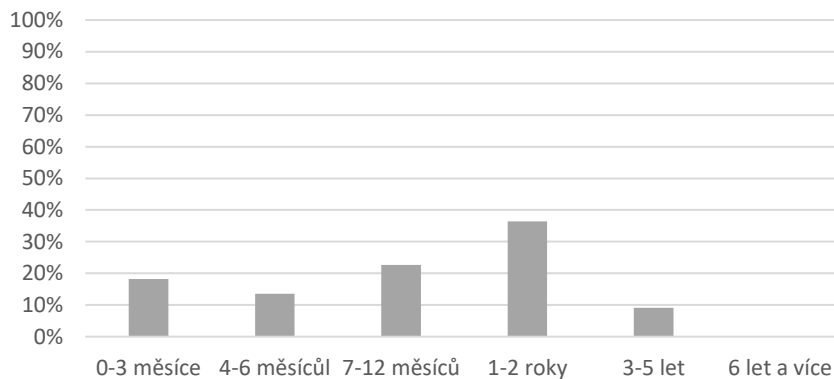
Čtvrtý výzkumný předpoklad je zaměřený na manuály, uvádí, že manuály ze školení jsou srozumitelné, a proto je zaměstnanci používají při výkonu práce.

Pátý a poslední předpoklad tvrdí, že respondenti upřednostní praktické metody.

6.3.2 Výsledky a interpretace výsledků – zaškolení

Dotazníky byly vyplněny zaměstnanci na všech pobočkách v České republice. Ve firmě na pozici Junior personální konzultant jsou zaměstnány především ženy, proto na dotazník odpovědělo 96 % žen a jen 4 % mužů. Také jsou to především mladší lidé, 86 % respondentů jsou ve věku 21-30 let a 13 % jsou 31-40 let staří. Toto odpovídá průměrnému věku zaměstnanců. Identifikační údaje jsem nepoužila pro další šetření. Díky vysoké fluktuaci je největší procento respondentů ve firmě do dvou let a to celých 91 %. Z toho 41 % respondentů pracuje ve firmě méně než půl roku. Pouze 9 % zaměstnanců je ve firmě od 3 do 5 let, déle než 5 let ve firmě nepracuje žádný z respondentů. Právě z tohoto důvodu je důležité, aby zaškolení bylo efektivní, protože probíhá velice často.

Délka působení zaměstnanců ve firmě



Obrázek 4 Délka působení zaměstnanců ve firmě. Zdroj: Vlastní

Všichni respondenti odpověděli, že před nástupem do práce byli zaškoleni dostatečně. Už, ale ne všichni zaměstnanci měli pocit, že se jim školitel věnovala dostatečně. V dotazníku 32 % respondentů, odpovědělo, že by jim školitelka měla věnovat více času. Toto bylo ovlivněno tím, že školitelka musela vykonávat svoje pracovní povinnosti. Školení museli často čekat, než si vyřeší svoje věci a bude se jim opět věnovat.

Dále jsem zjišťovala, jestli školení probíhalo na pobočce, na kterou zaměstnanci nastupovali a jestli jim to vyhovovalo. Všichni respondenti, kteří byli školeni na pobočce, kam nastupovali, s tím byli spokojeni. Ze zaměstnanců, kteří byli školeni mimo své místo výkonu práce odpověděli v 58 %, že jim to vyhovovalo a tedy 42 % procentu respondentů to nevyhovovalo. Jako důvod nejčastěji uváděli, že po příchodu na místo výkonu práce, se některé věci museli učit znovu jinak, ať už se jednalo o umístění dokumentů, nebo pravidla zakázek.

Na obrázku č. 5 můžeme z grafu vyčíst, že u 91 % respondentů byla použita přednáška a instruktáž. Přednáška ale vyhovovala pouze 27 % respondentům, zato instruktáž 73 %. Tento výsledek odpovídá tomu, že se zaměstnanci snáze učí, pokud mají praktické příklady a přímo vidí pracovní postup, snáze si informace zapamatují, a tedy i v praxi aplikují. Zde se nám tedy potvrdil poslední výzkumný předpoklad, že respondenti upřednostní praktické metody.

Instruktáž má výhodu jak vysvětlení postupu, tak dohledu a případné konzultace. Proto přesto, že demonstrování bylo použito u 82 % respondentů, si ho oblíbilo pouze 50 % školených.

E-learning byl použit u 41 % respondentů a pouze 14 % respondentům e-learning vyhovoval. Tento způsob výuky je populární a není příliš finančně náročný. Je výhodou, že zatímco školený dělá e-learningový kurz, školitelka se může věnovat svým pracovním povinnostem. Problém pak může být, že školitelka není školenému na blízku a on se v případě nejasností nemůže zeptat. Při e-learningu je snadná zpětná vazba, kdy jsou po každé lekci kontrolní otázky a po absolvování kurzu je závěrečný test, z kterého školený okamžitě vidí výsledky.

Koučování se ve firmě nepoužívá. Koučování by na tuto pozici nemělo příliš velký význam, je vhodnější spíše pro manažery a podobné vyšší pozice.

Mentorování bylo použito jen u 50 % respondentů, převážně to bylo u respondentů, kteří absolvovali školení na pobočce, na kterou následně nastupovali. Překvapivé je, že pouze 32 % respondentům to vyhovovalo, protože je to velice praktická metoda, která jim pomáhá přímo při výkonu práce.

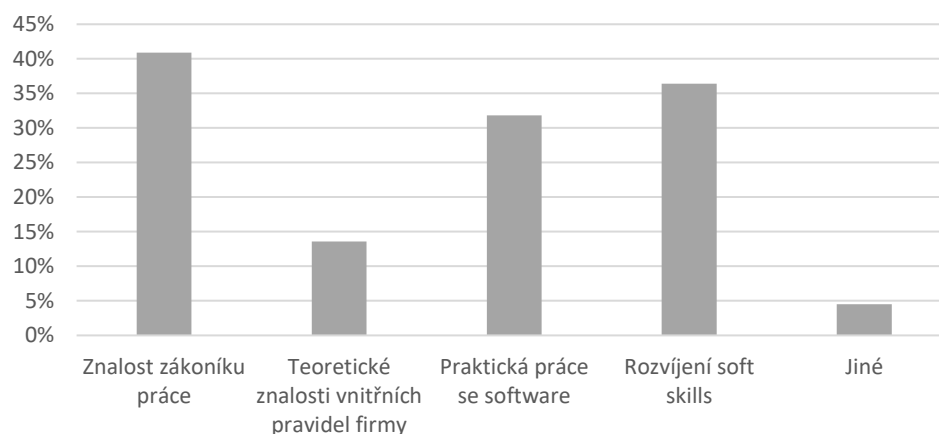
Asistování bylo pak také nejčastěji použito u zaměstnanců, kteří byli školeni na pobočce, kam nastupovali k výkonu práce. Dokonce vyhovovalo respondentům více než mentorování, a to celé polovině respondentů.



Obrázek 5 Metody vzdělávání při zaškolení. Zdroj: Vlastní

Dále jsem se ptala, čemu by zaměstnanci rádi věnovali více času během školení. Největší část dotazovaných odpověděla, že by se chtěla věnovat více znalosti zákoníku práce a rozvoji měkkých dovedností, jako je komunikace se zákazníky a řešení konfliktů. Jen 32 % dotazovaných by rádo věnovalo více času praktické práci se softwarem, který firma používá. Vnitřní pravidla firmy, jsou většině respondentů jasná, a tak jim nepotřebují věnovat více času. Někteří respondenti uvedli, že by se chtěli více věnovat konkrétním zakázkám, které mají na pobočce, kam nastupují. To souvisí tedy s tím, že pouze polovině respondentů vyhovuje zaškolení mimo místo výkonu práce. Na každé pobočce jsou jiné zakázky a každá zakázka má jiná pravidla, proto, když se naučí, jak pracovat se zakázkami z pobočky, kde mají školení, jim tyto informace nepomůžou po nástupu do práce.

Čemu chtějí zaměstnanci na školení věnovat více času

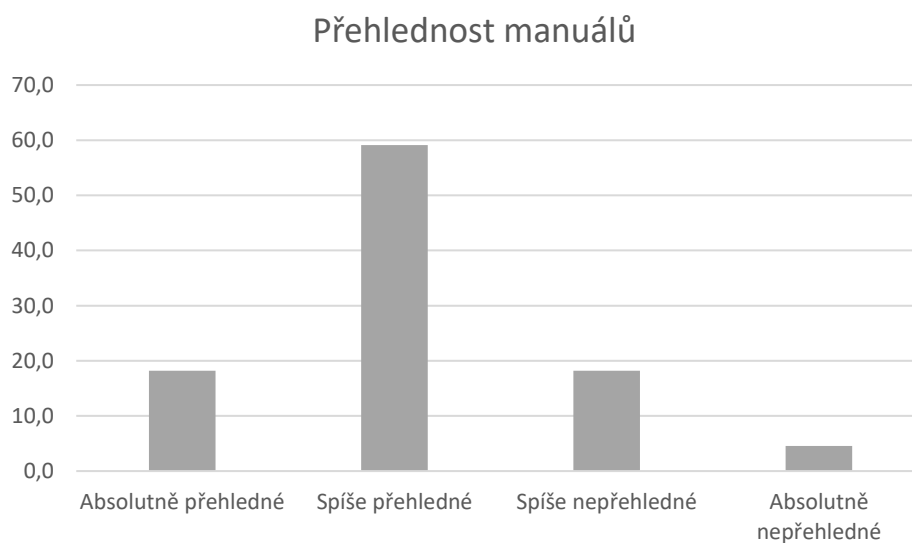


Obrázek 6 Čemu chtějí zaměstnanci na školení věnovat více času. Zdroj: Vlastní

Průměrně využijí noví zaměstnanci po nástupu do práce 77 % teoretických informací, které získali na školení. Praktických dovedností využijí 81 %. Na tomto můžeme pozorovat, že teoretický základ pro vykonávanou práci je důležitý. Může sem patřit například již zmíněná znalost zákoníku práce, které by se chtěli na školení zaměstnanci více věnovat.

Pro práci se software dostávají zaměstnanci na zaškolení manuály, které jim pomáhají po nástupu do práce. Jsou tam uvedené postupy, aby zaměstnanci nezapomněli na žádnou položku a věděli, jak ji správně zadat. Jen

18 % respondentů odpovědělo, že jsou manuály absolutně přehledné. Zároveň 5 % dotazovaných si myslí, že jsou manuály absolutně nepřehledné. Zbýlá většina se přiklonila k možnosti spíše nepřehledné. Situace tedy není tak kritická, ale bylo by potřeba manuály upravit, protože to usnadní a zrychlí práci zaměstnanců, zároveň to sníží jejich chybovost při práci se systémem. Je to důležité, protože všichni dotazovaní využívají manuály při výkonu práce. Výzkumný předpoklad, který říká, že manuály ze školení jsou srozumitelné, a proto je zaměstnanci používají při výkonu práce, se tedy nepotvrdil.



Obrázek 7 přehlednost manuálů. Zdroj: Vlastní

6.3.3 Návrhy na zlepšení – zaškolení

Pro zaškolení navrhuji následující změny, které by měly vést k větší efektivitě vzdělávání a následnému zařazení do pracovního procesu.

První důležitý krok je, aby školitelka měla čas vyhrazený opravdu jen na školení. Na období, kdy má na starosti školení, by měl její agendu přebrat kolega. Pokud toto není možné, bylo by vhodné zvážit možnost externího lektora, nebo zaměstnat interní zaměstnance, kteří by měli na starosti jen školení. Mohli by přebrat celou agendu školení včetně jeho organizace.

Zároveň by bylo vhodnější, kdyby školení probíhalo na pobočce, kam daný člověk nastupuje, protože rovnou uvidí, jak konkrétní věci fungují přímo na místě výkonu práce a nebude se muset některé věci přeučovat. Také si tak nebude muset

zaměstnanec zvykat na další nový kolektiv. Noví zaměstnanci nejsou ještě tak smělí, aby řekli, že na jiné pobočce to dělali jinak. Když už se náhodou odváží, je malá pravděpodobnost, že to naučí všechny kolegy na pobočce. Zde by bylo účinnější, kdyby si tyto informace sdělovali zaměstnanci na pravidelném půlročním školení, o kterém budu psát níže.

Do zaškolení bych zařadila i mentoring, přesto, že nebyl vyhodnocen z dotazníků jako nejoblíbenější metoda. Věřím, že by situace byla lepší, pokud by mentor měl na nováčka vyhrazený čas a mohl se mu opravdu věnovat. Vždy by to měl být jeden konkrétní člověk, nejčastěji vedoucí pobočky.

Důležitou věcí je zpřehlednění manuálů. Tento úkol je vhodné zadat pracovníkům, kteří je reálně používali nebo používají a mohou určit, co se jim na nich nelíbí a co je naopak přehledné. Je vhodné ke spolupráci přizvat také nového zaměstnance. Tento krok sníží chybovost, a zároveň zvýší rychlost práce se systémem.

6.3.4 Výsledky a interpretace výsledků – pravidelné školení

Pro tuto část byl použit stejný výzkumný soubor jako v dotazníku o zaškolení, proto jsou identifikační údaje jako pohlaví, věk a počet let ve firmě stejná jako v předchozí kapitole.

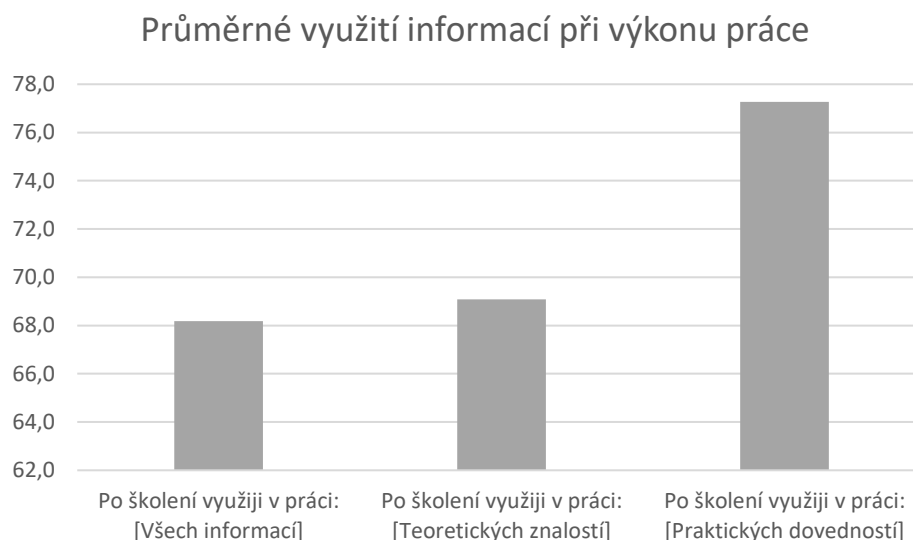
Pravidelné půlroční školení, se koná vždy mimo pracoviště. Na rozdíl od zaškolení, jen 14 % respondentům vadí, že je školení mimo místo výkonu práce. Jak už jsem uváděla výše, školení probíhají od pátku do neděle a všichni jsou ubytováni v jednom areálu, kde také probíhají přednášky. Toto je dobré pro zlepšení vztahů a networking mezi zaměstnanci z různých poboček.

Školitelé jsou interní, vědí tedy, jak to ve firmě funguje a co zaměstnanci potřebují k výkonu práce. Zároveň dokáží vytvořit přátelské prostředí, kdy se všichni znají. V dotazníku 86 % respondentů odpovědělo, že jim interní školitelé vyhovují. Na školitele se mohou obrátit i při výkonu práce, protože vědí, kdo je zaměřený na jakou oblast.

Na tomto školení se používá převážně metoda přednášky spojená s diskusí. Přednášející sděluje školeným informace a oni se ho mohou v průběhu přednášky kdykoli zeptat, nebo přispět nějakou svojí zkušeností. Výjimečně je použito

i demonstrování, a to převážně v podobě ukázání postupů v software pomocí projektoru.

Z informací, které se zaměstnanci na školení dozvědí, následně v praxi použijí více praktických dovedností. Teoretických znalostí, které se na školení dozvěděli při výkonu práce použijí průměrně jen 69 %. Z toho je zřejmé, že je potřeba se zaměřovat především na praktické dovednosti, nebo se teoretické znalosti učit praktičtějšími metodami – například pomocí řešení případových studií. Celkově ze všech informací, které se během školení dozvědí, využijí zaměstnanci průměrně 68 % při výkonu práce.



Obrázek 8 Průměrné využití informací při výkonu práce. Zdroj: Vlastní

Jak již bylo zmíněno zaměstnanci absolvují školení jednou za půl roku. Tato doba se zdá být dostačující, protože tak odpovědělo 95 % zaměstnanců. Jen 5 % respondentů uvedlo, že by uvítali častější školení. Dobré je, že takto častá školení zaměstnancům vyhovují a někteří by byli rádi školení i častěji. Z toho lze usoudit, že zaměstnancům školení nepřipadají zbytečná a účastní se jich rádi.

6.3.5 Návrh na zlepšení – pravidelné školení

Pro pravidelná půlroční školení bych doporučila několik vylepšení. Protože jsou zde pouze přednášky, může to být pro zaměstnance unavující. Pokud se mluví o práci v systému, pokaždé by tam měl být projektor, aby zaměstnanci jasně viděli, které kroky školitel dělá. Popřípadě by bylo dobré vytvořit videonahrávku, kde by byla vidět právě práce v systému a k tomu komentář. Kromě videa bych doporučila, aby

byly pro školené vždy připravené materiály, kde budou informace z přednášky, aby si nemuseli psát tolik poznámek a mohli se více soustředit na obsah. Myslím, že by bylo užitečné, kdyby se vždy celá přednáška nahrávala. Tato nahrávka, videoinstruktáž práce v systému a předem připravené materiály by nebyly vhodné jen pro účastníky školení, ale také pro ty, kteří na školení z nějakého důvodu nemohou jít, a tak by si mohli alespoň tyto materiály prostudovat. Nahrávání může být samozřejmě technologicky náročnější, ale kdyby si každý přednášející připravil alespoň podklady, které by zaměstnancům poskytl, mnozí by to ocenili. Během přednášek je důležité zapojovat i diskuse a poskytnout posluchačům možnost dotazů.

Kromě přednášek bych doporučila zařadit různé případové studie, kde si zaměstnanci mohou uplatnit získané informace. Případové studie by mohly být například telefonáty se zákazníky a odpovídání na jejich otázky, nebo řešení konfliktu s rozčileným člověkem na pobočce. Zároveň by bylo možné aplikovat hraní rolí, kdy by mohli tyto scénky spolu hrát kolegové a zkusili si, jak nejlépe reagovat a jak působí jejich reakce na zákazníka. Pomohlo by to jak zlepšit komunikaci, tak prohloubit empatii.

7 NÁVRH NOVÉHO KONCEPTU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY

Nejdříve budu mluvit o zaškolení a následně o pravidelném půlročním školení. Důležitá změna bude v roli školitelky, kdy školitelka nebude zaměstnankyně pobočky. Po republice bude zaměstnáno několik školitelek, které budou mít na starosti celou agendu školení. Budou zaškolovat nově nastupující zaměstnance a zároveň budou plánovat a zajišťovat pravidelná školení. V případě nutnosti ad hoc školení bude také v jejich kompetenci zajistit organizaci.

7.1 Zaškolení

Zaškolení bude rozděleno na dvě části. První část proběhne se školitelkou na libovolné pobočce, popřípadě v „školícím středisku“. Jednalo by se o tři dny, kdy by školitelka podala základní informace, které jsou potřeba před nástupem do práce. Druhá část bude mentorování na pobočce, na kterou zaměstnanec nastoupí.

První den by školenému sdělila o obecné informace o firmě, firemní historii, organizační struktuře, o nabízených službách. Dále pak informace, které jsou legislativní. Jednalo by se například o informace o tom, na jaký typ smluv firma zaměstnává, koho zaměstnává, ukončení pracovního poměru, fond pracovní doby, prohlášení poplatníka daně. Také by zaměstnanci prošli e-learningovými kurzy školení BOZP, o požární ochraně a školení pro řidiče. Během e-learningu bude školitelka k dispozici pro případné otázky. Krom toho, že školitelka bude během e-learningu školeným k dispozici, zůstane koncept nezměněný.

Druhý den by školitelka vysvětlovala vybrané části ze zákoníku práce, které jsou důležité k výkonu práce. Jednalo by se například o týdenní pracovní dobu, příplatky, dovolené. Školený ke všemu dostane vytištěné materiály jako ukázky pracovních smluv, pokynů o dočasném přidělení, výplatních pásek včetně příručky zaměstnance společnosti, kde jsou uvedena práva a povinnosti zaměstnance. Následně budou probrány praktičtější věci, jako například výpočet mzdy. Zde zůstane koncept stejný, školitelka ukáže výpočet na několika konkrétních příkladech a následně si výpočet zkouší sám školený zaměstnanec. Po zvládnutí příkladů školitelka předává praktické informace, které školený využije při chodu pobočky, především jde o to, jak reagovat v různých situacích, které mohou na pobočce nastat. Jde například o telefonování, kde je důležité vědět jaké informace je možné telefonicky poskytnout, a které nelze, či kdo má ve firmě jaké kompetence a na koho lze telefonát přepojit.

Třetí den už se začíná pracovat se softwarem Karát. Začíná se tím, že si školený zadá svou docházku do systému. Docházku zadává podle manuálu, který má k dispozici. Dále se učí přidat do systému nového zaměstnance, včetně jeho pracovního poměru. Nejdříve to názorně ukáže školitelka a potom podle manuálu zkouší zadat další zaměstnance školený, pod dohledem školitelky. Dále ukáže školitelka, jak se do systému přidává nová zakázka, zakládá nová smlouva, jak se tvoří a obsazují směny u zakázek, a jak se dělá uzávěrka. Pokud všemu školený rozumí, dostane složky nových zaměstnanců a zkouší je do systému zadat sám.

Na konci každého dne se školitelka školených zeptá na důležité informace, které si měli zapamatovat. V případě nejasnosti je vysvětlí ještě jednou. Také se k tomu mohou vrátit následující den. Důležité je, aby školený měl dostatek času na zaznamenávání poznámek a mohl se v průběhu ptát školitelky na nejasnosti.

Po tomto třídním zaškolení zaměstnanci nastoupí na pobočku, na své místo výkonu práce. Na pobočce jim bude přiřazen mentor. Nejčastěji vedoucí pobočky, nebo zaměstnanec, který má nejvíce informací o agendě, kterou by měl mít nový zaměstnanec na starosti. Mentor během následujících sedmi dní školenému ukáže, jak konkrétní pobočka funguje. Ať už jde o seznámením se s prostorem a technickým vybavením nebo s kolegy. Zároveň mu bude ukazovat, jak vykonávat konkrétní činnosti a bude na něj při nich dohlížet.

Zaměstnanec bude mít samozřejmě k dispozici aktualizované manuály. Aktualizace proběhne ve spolupráci se zaměstnanci, kteří je používají. To, jestli jsou manuály přehlednější a je díky nim větší efektivita, bude zkoumáno právě při výkonu práce, kde se bude sledovat především chybovost a rychlost práce vykonávané podle manuálů.

7.2 Pravidelné školení

Jak už jsem zmínila, organizace pravidelného školení bude také v kompetenci školitelek. Nejen, že budou mít na starosti zajištění prostor a technického vybavení, ale také personální zajištění školení. Měly by připravit podklady pro zaměstnance ke svým přednáškám, ale také dohlédnout, aby ostatní přednášející měli podklady. Tyto podklady by měly být k dispozici i zaměstnancům, kteří se školení nezúčastnili.

První večer zůstane v přátelském duchu seznamování, protože se ho vždy budou účastnit zaměstnanci z celé České Republiky. Budou připravené jednoduché společenské, seznamovací hry.

Druhý den po společné snídani budou probíhat přednášky v blocích. Přednášky jsou zajišťovány interně, zaměstnanci budou přednášet na témata podle jejich kompetencí. Po každé přednášce následuje i diskuse, kde je prostor pro dotazy a připomínky. Struktura přednášek zůstane stejná, jako doposud. První přednášku budou zajišťovat zaměstnané školitelky a bude to informativní přednáška o novinkách ve firmě, například o nových zakázkách, nově otevřených pobočkách, změnách na účetních oddělení a ve vedení; následuje přednáška o legislativních změnách; dále pak přednáška na téma usnadnění práce s Karátem, vždy bude technicky zajištěno, aby mohlo probíhat demonstrování.

Po každé přednášce budou připravené případové studie, které budou zaměstnanci řešit, budou pracovat ve dvojicích, nebo trojicích. Půjde například o hraní rolí nebo zkoušení si práce se software.

Odpoledne proběhne ještě přednáška o inzerování, jak a kde inzerovat na různé pozice. Samozřejmě po přednášce bude následovat několik případových studií. Jako poslední aktivita bude řízený brainstorming na téma, které si ještě před odjezdem na školení zaměstnanci sami vyberou.

Třetí den bude na programu přednáška o komunikaci s klienty, firemními potencionálními zákazníky a agenturními zaměstnanci. Bude to tedy přednáška zaměřená na soft skills. Po této přednášce si zaměstnanci budou moct předat své podněty a nápady na zlepšení práce. Školení bude zakončené výstupním testem a zpětnou vazbou ke školení. V testu jsou otázky na zásadní informace, které během přednášek zazněly. Test je následně vyhodnocen a do týdne je školeným poskytnuta zpětná vazba. Zpětnou vazbu bude poskytovat vedoucí pobočky. Zároveň se zaměstnanec může ústně vyjádřit k zpětné vazbě, kterou ke školení poskytl.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout využívání efektivnějších metod ve vzdělávání firmy. V prvním kroku jsem analyzovala současný stav vzdělávání a dále pak navrhla, jak vzdělávání zefektivnit. Práce má teoretickou i praktickou část, kdy v teoretické části je uveden vědecký základ pro praktickou část.

V teoretické části bylo nejdříve popsáno vzdělávání na obecné rovině, dále podnikové vzdělávání a také jednotlivé metody vzdělávání. U podnikového vzdělávání jsem uvedla, proč je firemní vzdělávání důležité a rozebrala jednotlivé přístupy, které může firma aplikovat. Jednotlivé metody jsem popsala a uvedla jejich výhody, nevýhody a určila pro jaké skupiny zaměstnanců jsou nejvhodnější.

Praktická část zkoumala vzdělávání v konkrétní firmě. Nejdříve jsem uvedla, čím se firma zabývá a následně analyzovala současný stav vzdělávání z firemních dokumentů. Načrtla jsem, jak probíhá prvotní zaškolení zaměstnanců a následné pravidelné půlroční školení. Výzkumnou metodou je tedy analýza dokumentů. Dále jsem použila výzkumnou metodu, dotazníkové šetření. Respondenti byli zaměstnanci firmy. Tyto dotazníky jsem posléze vyhodnotila.

Před výzkumným šetřením jsem stanovila pět výzkumných předpokladů.

1. Práce po nástupu je zefektivněna po absolvování zaškolení. Tento předpoklad se potvrdil, protože zaměstnanci použijí po nástupu v práci 77 % teoretický znalostí a dokonce 81 % praktických dovedností, které získali na školení. Pokud by tyto znalosti a dovednosti na školení nezískali, jejich efektivita při výkonu práce by byla mnohem nižší.
2. Při školení jsou využívány vhodné metody vzdělávání, zaměstnanci získané znalosti a dovednosti využijí při výkonu práce. Z analýzy výsledku dotazníkového šetření jsem zjistila, že zaměstnanci využijí jen 68 % informací ze školení při výkonu práce. Jako metoda vzdělávání je použita přednáška, která není tak efektivní. Tento předpoklad se tedy potvrdil, a proto jsem navrhla zařadit ke školení případové studie, které jsou více praktické.

3. Po školení je výkon zaměstnanců efektivnější. Respondenti uvedli, že při výkonu práce využijí 77 % praktických dovedností, které se dozvěděli na školení. Protože většinu rad ze školení aplikují při výkonu práce lze soudit, že jejich výkon je efektivnější, a proto je i tento předpoklad pravdivý.
4. Manuály ze školení jsou srozumitelné, a proto je zaměstnanci používají při výkonu práce. Toto tvrzení se neprokázalo, protože průzkum ukázal manuály jako nepřehledné. Proto jsem navrhla, aby byly manuály aktualizované za spolupráce zaměstnanců.
5. Respondenti upřednostní praktické metody. V dotazníku 73 % respondentů uvedlo, že jim vyhovuje instruktáž při práci a 50 % respondentů upřednostní demonstrování a asistování.

Na základě výsledků dotazníku a porovnání se současnou situací jsem navrhla náměty na zlepšení. V novém konceptu vzdělávání jsem vylíčila jsem zde, jak by mělo vzdělávání ve firmě probíhat po aplikování navrhovaných doporučení. Výsledkem mé práce je tedy návrh na využívání efektivnějších metod ve vzdělávání firmy a tím byl splněn stanovený cíl.

Seznam použité literatury

1. **Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
2. **Barták, Jan. 2015.** *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích.* Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
3. **Barták, Jan. 2008.** *Jak vzdělávat dospělé.* Praha : Alfa Publishing, 2008. ISBN 8087197127.
4. **Bartoňková, Hana. 2010.** *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. **Belcourt, Monica a WRIGHT, Philip. 1998.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
6. **Buckley, Robert a CAPLE, Jim. 2004.** *Tréning a školení.* Brno : Computer Press, 2004. 8024719789.
7. **ICF.** Coachfederation. *ICF Czech Republic Charter Chapter.* [Online] [Citace: 14. 04 2017.] <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>.
8. **Koubek, Josef. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
9. **Krippendorff, Klaus. 2014.** *Content Analysis An Introduction to Its Methodology.* London : Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2014. ISBN: 0-7619-1545-1.
10. **Mužík, Jaroslav. 2000.** *Management ve vzdělávání dospělých.* Praha : Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 8086432009.
11. **Palán, Zdeněk. 2002.** *Výkladový slovník - lidské zdroje.* Praha : Academia, 2002. ISBN 8020009507.
12. **Palán, Zdeněk. 2002.** *Základy Andragogiky.* Praha : Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., 2002.
13. **Prokopenko, Joseph a Kubr, Milan. 1996.** *Vzdělávání a rozvoj manažerů.* Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
14. **Průcha, Jan a Veteška, Jaroslav. 2014.** *Andragogický slovník.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
15. **Sebera, Martin. 2012.** *Vybrané kapitoly z metodologie. Publi.* [Online] 2012. [Citace: 30. 04 2017.] <https://publi.cz/books/54/Impresum.html>. ISBN 978-80-210-5963-4.
16. **Senge, Peter. 2007.** *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace.* Praha : Management Press, 2007. 9788072611621.
17. **Stern, Eliot a Sommerlad, Liz. 1999.** *Workplace learning. Culture and Performance.* London : Institute of Personnel and Development, 1999.
18. **Šikýř, Martin. 2014.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

19. **Vojtíšek, Petr. 2012.** skoly.praha. [Online] 2012. [Citace: 30. 04 2017.]
http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf. ISBN 978-80-905109-3-7.
20. **Ward, Peter. 1995.** *A 360 degree turn for the better.* místo neznámé : People Management, 1995.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze plánování osobního rozvoje (Armstrong, 2007 str. 471)	9
Obrázek 2 Kroky při vytváření vzdělávacího systému v podniku (Mužík, 2000 str. 40)	12
Obrázek 3 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (Armstrong, 2007 str. 503).....	14
Obrázek 4 Délka působení zaměstnanců ve firmě. Zdroj: Vlastní	33
Obrázek 5 Metody vzdělávání při zaškolení. Zdroj: Vlastní.....	34
Obrázek 6 Čemu chtějí zaměstnanci na školení věnovat více času. Zdroj: Vlastní	35
Obrázek 7 přehlednost manuálů. Zdroj: Vlastní.....	36
Obrázek 8 Průměrné využití informací při výkonu práce. Zdroj: Vlastní.....	38

Seznam tabulek

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Reicheltová

V Praze dne: 10. 04. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis