

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Efektivní vzdělávání zaměstnanců

Effective employee training

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika v průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED. IGIP

PROCHÁZKA

MARTIN

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Procházka	Jméno:	Martin	Osobní číslo:	437575
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Efektivní vzdělávání zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Effective employee training

Pokyny pro vypracování:
Cílem bakalářské práce je provést ve firmě X (výrobní podnik) analýzu vzdělávacího programu zaměstnanců. Analyzovat zjištěné informace, porozumět celému systému vzdělávání v dané firmě, zjistit jeho efektivnost a v případě nedostatku navrhnout zlepšení, které by mohlo zefektivnit vzdělávací program firmy.
Přínos: Podnik zjistí, zda se vyplatí více zainvestovat do vzdělávacího programu a kde se vyplatí nejvíce investovat.
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část – Základy vzdělávání, zjišťování potřeby, Koho máme vzdělávat? Zpětná vazba; 3. Praktická část – Představení firmy, struktura firmy, jejich vzdělávací program, návrh nového vzdělávacího programu; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

- AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha Management Press, 2012.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Andres Pavel, Ing., Ph.D., ING. PAED. IGIP; MÚVS ČVUT v Praze, 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

16-08-2017	Prody.
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PROCHÁZKA, Martin. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: ČVUT 2018. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 17. 01. 2018

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat organizaci „M“, která umožnila vypracovat tuto práci na základě jejich údajů. Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům dané organizace, kteří byli nápomocni při tvorbě této práce. Také bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Bc. Pavlu Andresovi, Ph.D., ING.PAED. IGIP za vedení mé závěrečné práce a všem, kteří přispěli svojí podporou.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá efektivním vzděláváním v malém průmyslovém podniku. V teoretické části jsou objasněny teoretické základy, které se vztahují k problematice vzdělávání. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku a analýzu systému vzdělávání. Popisuje výsledky vlastního pozorování, rozhovorů a rozbor výstupních dat z dotazníkového šetření. V závěru popisuje ověření předem stanovených hypotéz a navrhuje úpravy systému vzdělávání v organizaci.

Klíčová slova

Vzdělávání

Motivace

Proces vzdělávání

System vzdělávání

Rozvoj zaměstnanců

Abstract

The bachelor thesis deals with effective education in a small industrial company. The theoretical part explains the theoretical basis which relates to the education issues. The practical part contains the characteristics of the company and the analysis of the education system. Describes the results of my own observations, interviews, and analysis of output data from the questionnaire survey. In conclusion, it describes verification of predetermined hypotheses and proposes adjustments of the education system in the organization.

Key words

Education

Motivation

Education process

System of education

Development of employees

Obsah

Úvod	5
1 Základy vzdělávání	7
1.1 Vzdělávání a učení.....	7
1.2 Rozvoj.....	8
1.3 Vzdělávání ovlivněno prostředím	9
2 Proces vzdělávání	10
2.1 Systém vzdělávání a systematické vzdělávání.....	10
2.2 Identifikace potřeby vzdělávání.....	11
2.3 Plánování.....	13
2.4 Investice	14
2.5 Metody vzdělávání.....	15
2.6 Realizace	18
2.7 Hodnocení systému vzdělávání.....	21
3 Organizace M	25
3.1 O podniku.....	25
3.2 Současný stav.....	26
4 Aktivní účast, průzkum	28
4.1 Aktivní účast.....	28
4.2 Výstup z aktivní účasti	28
4.3 Průzkum, dotazník	30
4.4 Shrnutí výsledků dotazníku (výstup).....	39
5 Doporučení k organizaci „M“	39
Závěr.....	41
Seznam použité literatury	42
Příloha č. 1	43
Seznam obrázků	45
Seznam tabulek	46
Seznam rovnic.....	47

Úvod

V dnešní době se více a více klade důraz na zvýšení kvalifikace lidských zdrojů (tedy na zvýšení jejich hodnoty). Na zaměstnance jsou kladeny čím dál vyšší nároky na vzdělání a jejich specializaci v daném oboru. Není tedy divu, že na tuto problematiku vzniklo mnoho literatury, která se dopodrobna zabývá tímto tématem.

Je nutné, aby si průmyslový podnik vytvořil jasný vzdělávací program a rozvíjel své zaměstnance? Pokud ano, tak do jaké míry? Není to pro ně zbytečný náklad? A jaké vzdělávání má cenu a jaké nikoli? Tato práce se pokusí zmíněné otázky objasnit a zodpovědět.

Záměr práce je analyzovat vzdělávací systém malého průmyslového podniku, včetně názorů pracovníků na různých pracovních pozicích. Hledat nové cesty ke zlepšení a tato data následně použít k návrhu změn a systémových úprav.

V první části práce je podrobněji rozebírána teorie vzdělávání a názory odborníků zabývajících se touto problematikou. Druhá část se věnuje analýzou průmyslového podniku a následně navrhování možných změn.

Předem stanovené hypotézy:

1. „I v malém průmyslovém podniku je nezbytné investovat do vzdělávacího programu a rozvoje zaměstnanců.“
2. „Motivace pracovníků k vzdělávání je i přímo závislá na podnikové kultuře firmy a postojích jednotlivých skupin zaměstnanců vůči sobě.“
3. „Organizace „M“ má sestavený efektivní vzdělávací systém.“

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základy vzdělávání

Tato kapitola popisuje elementární pojmy k tématu vzdělávání zaměstnanců.

1.1 Vzdělávání a učení

Vzdělávání můžeme chápat jako proces, během něhož osoba získává a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Armstrong, 2014, str. 461). V knize o Andragogice (tzv. věda o učení dospělých), lze najít definici, že jde o proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností. (Beneš, 2014, str. 16) Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti, jde o proces získávání vědomostí z různých oblastí lidského poznání (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 76). V užším významu pro personální práci jde o přizpůsobování, rozšiřování a formování pracovních schopností pracovníků na daných pracovních pozicích. (Koubek, 2012, str. 253)

Ze všech definic můžeme říct, že vzdělávání je tedy nepřetržitý proces, při němž si člověk vylepšuje a osvojuje své dovednosti a schopnosti, díky kterým je poté schopen zvládat náročnější a nové úkoly. Samotným výsledkem tohoto procesu je vzdělání.

Celý proces vzdělávání začíná již v útlém věku, v mateřské školce, pokračuje základní školou, středoškolským vzděláním (všeobecným, odborným, zakončeným maturitní zkouškou a podobně) a dále vysokoškolským vzděláváním (mnoho různých variant a obtížností, rozdílné druhy a stupně dosažených titulů). Všechny tyto vzdělávací postupy spojuje jejich účel a směřování. Připravují člověka na výkon jeho zaměstnání a jeho začlenění do společnosti. Větší část z nich zajišťuje stát. Další fází je vzdělávání dospělých lidí a zaměstnanců, které zlepšuje jejich uplatnění na trhu práce, rozvíjí osobnosti a pomáhá udržet kontakt se stále se zvyšujícím tempem změn v oblasti životního, profesního a technologického pokroku. Vzdělávání dospělých lidí na sebe ve většině případů přebírají zaměstnavatelé, eventuálně samotní lidé a pouze v některých případech stát. Například při rekvalifikaci v období hledání zaměstnání apod.

1. Oblast všeobecného vzdělávání – jde o formování základních znalostí. O tuto část života se stará stát a jeho jednotlivé součásti.
2. Oblast odborného vzdělávání – zde se uskutečňuje příprava na povolání, formování znalostí a dovedností na určité profesní zaměření a jejich vývoj či přizpůsobení. Do oblasti odborného vzdělávání patří čtyři důležité body:
 - základní příprava na povolání
 - orientace (úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka)
 - doškolování
 - přeškolování neboli rekvalifikace.

3. Oblast rozvoje (další vzdělávání a rozšíření kvalifikace)

(Koubek, 2012, str. 256)

Koubek ve své knize (2012) zmiňuje pojem formování pracovních schopností. Zmiňuje dva pojmy. Za první, formování pracovních schopností člověka a za druhé, formování pracovních schopností pracovníka. V prvním případě jde o celoživotní proces, kde organizace ve všem nezasahuje a značná část tohoto procesu jde mimo její rámec. Naopak druhý pojem spočívá v zásazích organizace do tohoto formování a je také především součástí změn pracovních schopností člověka. (Koubek, 2012, str. 254)

Velmi blízkým pojmem vzdělávání je učení, které lidé považují za synonymum, což v odborné literatuře není pravdou. V pedagogice a andragogice se učení chápe jako schopnost vytvářet nebo měnit představy, chování, zvyky, schopnosti a dovednosti. (Beneš, 2014, str. 18). Na první pohled se může zdát, že tam opravdu, žádný rozdíl není. Ale – Učení je proces, u kterého osoba získává dovednosti, schopnosti a znalosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, který organizace využívá k podpoře učení svých zaměstnanců. (Armstrong, 2014, str. 453)

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí.““

(Bartoňková, 2010, str. 11)

Pokud budeme hovořit o výrazu podnikové vzdělávání, nebo jak Bartoňková ve své knize (2010) uvádí, jde o vzdělávací proces organizovaný podnikem. Což zahrnuje vzdělávání v podniku i mimo něj. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, a to i včetně motivace daných zaměstnanců.

1.2 Rozvoj

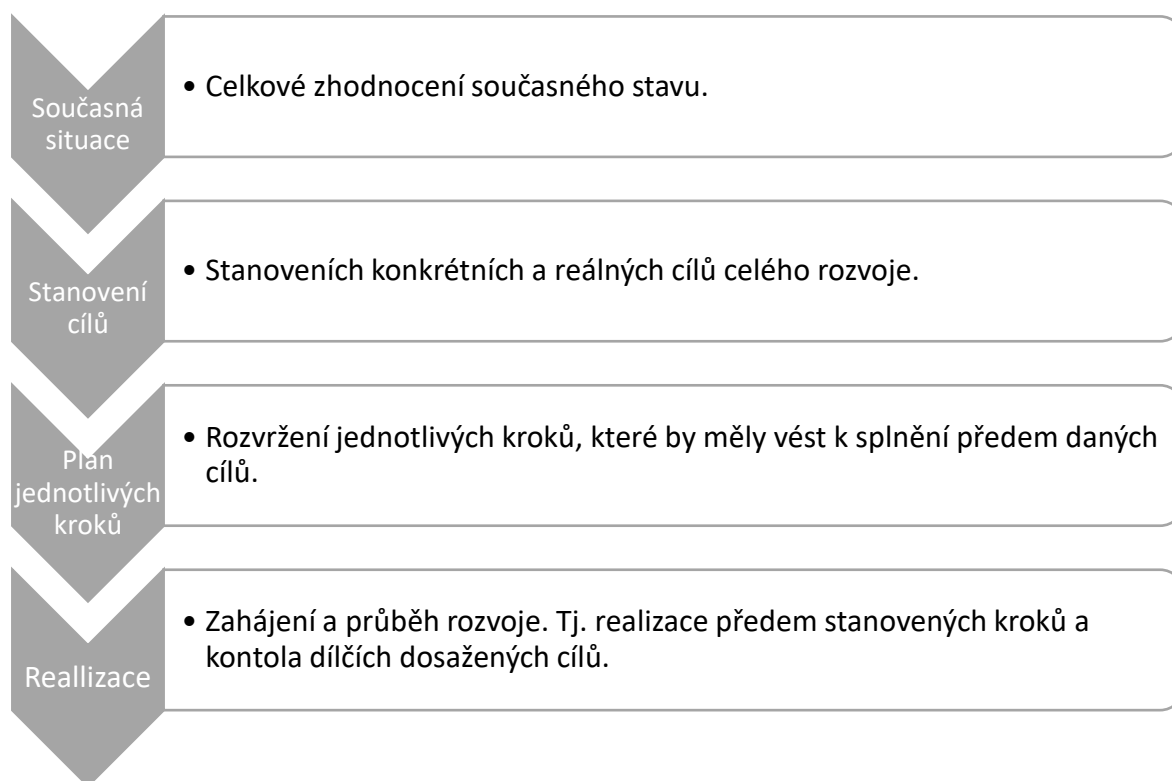
Pokud hovoříme o rozvoji, máme na mysli získání širších schopností, a to nad rámec současné pracovní náplně. Zjednodušeně řečeno, není důležité, zda pracovník vykonává svoji práci lépe, ale aby zvládnul mnohem těžší a komplexnější pracovní úkony s větší odpovědností než takové, co zahrnuje jeho aktuální pracovní pozice. (Koubek, 2012, str. 257) Umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností ke stavu budoucímu.

Hroník ve své knize (2007) definoval rozvoj jako dosažení změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů. Dalo by se říci, že je to dlouhý proces, který zahrnuje programy, které jsou krátkodobé a programy dlouhodobé (bez předpokladu jejich reálného ukončení).

Vzdělávání definoval jako jeden ze způsobů učení (se), organizování a jako institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, takže mají svůj

konec a začátek. Rozvojový plán dle Hroníka (2007) zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání.

Při plánování rozvoje je tedy nezbytné stanovit současnou situaci, definovat cíle (kam bychom se chtěli svým postupem dopracovat) a poté naplánovat a realizovat konkrétní kroky. (Armstrong, 2014, str. 471)



Obrázek 1 - Schéma rozvoje

1.3 Vzdělávání ovlivněno prostředím

Bartoňková ve své knize (2010) zmiňuje, že každá organizace se snaží udržet ve svém prostředí. Toto dané prostředí určuje design a cíl příslušné organizace. Charakter organizace ovlivňuje podobu strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

Lze tedy prostředí rozdělit na vnější a vnitřní. Toto ovlivňuje organizaci samotnou. Vnější jsou například:

Sociální prostředí neboli demografické. To má podstatný vliv na vzdělávání zaměstnanců, neboť odráží například míru vzdělání obyvatelstva. I přestože k demografickým změnám dochází pomalu, mohou mít podstatný vliv. Technologické prostředí má vysoký vliv na vzdělávání v organizaci. Nebo ještě přesněji, technologický vývoj

mění charakter schopností, které jsou potřeba k vykonávání určitých pracovních úkolů. Má vysoký vliv na to, jak máme vyškolené zaměstnance. Dále se jedná o ekonomické prostředí a legislativní prostředí. Kupříkladu vzdělávání zaměstnanců je právně upraveno v několika zákonech. (Bartoňková, 2010, str. 24-25)

Do vnitřního prostředí spadají veškeré interní procesy firmy, jejich podmínky a prostředky pro jejich provoz. (Bartoňková, 2010, str. 28)

2 Proces vzdělávání

Procesem vzdělávání rozumíme vědomou činnost směřující ke zvýšení míry vzdělání, změně chování a pracovních návyků zaměstnanců. Celý tento proces se skládá ze základních fází, které jsou níže popsány a vysvětleny.

2.1 Systém vzdělávání a systematické vzdělávání

Dle Koubka (2012) do systému vzdělávání pracovníků organizace patří vzdělávací aktivity, jako je orientace, doškolování a přeškolení zaměstnanců. V celém vzdělávacím systému se angažuje mimo personálního útvaru i vedoucí pracovníci, odbory, či jiné struktury podniku. Ve své knize uvádí, že v některých zemích dokonce vznikají tzv. komise pro vzdělávání pracovníků. Ty jsou složeny ze zástupců vedení organizace a pracovníků. (popřípadě externích odborníků).

Intenzita a šířka vzdělávání se odráží od strategie a personální politiky podniku. Některé organizace dávají přednost už předem vzdělaným pracovníkům (což je nákladnější na jejich získání a ohodnocení). Ke vzdělávání svých zaměstnanců se uchylují pouze zřídka. Tento opačný přístup je však možný pouze díky organizacím, které mají proces vzdělávání zahrnutý ve svém systému.

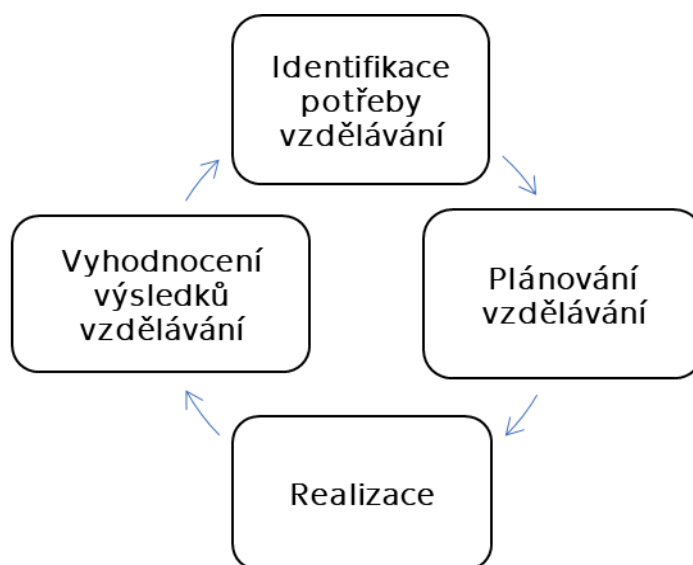
Většina vyspělých organizací vzdělávání dává velký význam a věnuje tomu patřičnou pozornost. Sestavují svou vlastní koncepci celkového vzdělávání pracovníků. K udržování vzdělávacího systému vytvářejí speciální útvary, případně najímají externí vzdělávací společnosti. (Koubek, 2012, str. 258)

„Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“

(Koubek, 2012, str. 259)

Celý cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci. Dále je na řadě plánování vzdělávání (vytváření určitého vzdělávacího programu). Při plánování je nezbytný důraz na možný rozpočet a čas. Také na výběr vhodných zaměstnanců, oblasti vzdělávání, metody vzdělávání atd. Následuje realizace celého vzdělávacího procesu. Vzhledem k tomu, že každá investice musí mít následný přínos,

následuje vyhodnocení celého vzdělávacího procesu. Tato zpětná vazba je později použita na zefektivnění příštího vzdělávacího cyklu. (Koubek, 2012, str. 259)



Obrázek 2 - Schéma cyklu vzdělávání

2.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Podporou vzdělávání a rozvoje svých pracovníků organizace přispívají ke zlepší produkce, k efektivnějším interním procesům a k celkovému růstu podniku. To znamená, že podnikové vzdělávání je jedním z hlavních pilířů konkurenceschopnosti na trhu. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 85) Všechny vzdělávací aktivity musejí vycházet ze znalosti: „Proč to děláme a co přesně máme udělat?“ Identifikace potřeby organizace ve vzdělávání je poněkud obtížný problém. A to z důvodu obtížnosti kvantifikace schopností člověka neboli jeho kvalifikaci a vzdělání. To znamená, že tyto vlastnosti se obtížně měří a rozpoznávají v souladu s požadavky pracovního místa. Také je obtížné určit vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Identifikace potřeb v oblasti kvalifikace a vzdělání je založena na odhadech a aproximativních postupech. (Koubek, 2012, str.261)

Tedy identifikace potřeby vzdělávání je jakýsi experiment, u kterého se v jeho rámci sbírají a analyzují data. Ale jaká data? Dle Koubka jde obvykle o tři skupiny tzv. „údajů“:

1. Údaje celé organizace – zde se jedná o strukturu podniku, jejich vnitropodnikovém programu, o jejich operativním trhu, o jejich zdrojích atd.
2. Údaje jednotlivých pracovních míst a činností – jde o popis pracovních míst a celkové jejich specifikace, jde o informace o stylu veden, pracovní vztahy, a jejich návaznost na sebe

3. Údaje jednotlivých pracovníků – ty je možné získat např. z personální evidence, z průběžných hodnocení pracovníka, ze záznamů o vzdělávání atd.

Podobně tyto údaje popisuje Armstrong (2014.) Existují určité oblasti, které by měly být analyzovány. Ve výsledku jde o tři stejné body:

1. organizace jako celek
2. útvary, týmy, zaměstnání v rámci organizace – skupinové potřeby;
3. jednotliví pracovníci.

Na základě těchto údajů (oblastí) se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Tzn. například analýza dotazníků či jiné formy průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků. Dále analýza informací získaných od vedoucích pracovníků týkající se kvalifikace a typu vzdělávání jejich podřízených, nebo analýza podle hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, pracovních záznamů. Případně monitorování výsledků porad nebo diskusí, týkajících se současných pracovních záležitostí. (Koubek, 2012, str. 263)

Pracovní role charakterizuje určitou úlohu, kterou pracovník při výkonu práce musí hrát. Jde o formu očekávání určitých dovedností, postojů a chování, které z dané role vyplývají. Může jít o velkou škálu charakteristik chování, pokud jde o přístup k práci, spolupráci s lidmi a o různé styly řízení a vedení. (Koubek, 2012, str. 45) Analýza role je jakožto příprava profilů rolí, které poskytují rámec pro analyzování a identifikování potřeb vzdělávání. Tyto profily stanovují oblasti výsledků role, ale hlavně definují potřebné schopnosti pro její vykonávání. (Armstrong, 2014, str. 504)

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) identifikace potřeb vzdělávání probíhá ve třech etapách. V první etapě se analyzují podnikové cíle. Pokud chceme, aby vzdělávání bylo efektivní a úspěšné, musí jít v souladu se strategií podniku a s celkovými podnikovými cíli. Ve druhé etapě analyzujeme úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Ve třetí etapě analyzujeme a zaměřujeme se na individuální charakteristiku zaměstnanců vzhledem k podniku.

Také v rámci identifikace potřeby se musíme zaměřit na budoucnost, a nejen na současný stav. Jde o celkové strategické plány společnosti, zejména plány expanze. Tyto plány mohou vytvořit nezbytnost zaměstnávat kvalifikovanější pracovníky. Současně může docházet ke změnám v oblasti konkurence. Pokud konkurenční firma školí své zaměstnance a my zaostáváme, může to mít pro nás, z dlouhodobého hlediska, silně negativní konkurenční dopad. Také sem musíme řadit celkový technologický vývoj. Například nové stroje v našem průmyslovém podniku, nebo nový informační systém, který máme v plánu zavádět. Tyto nové technologické prvky mohou vést k nutnosti vyškolit určité zaměstnance v používání daných zařízení nebo systémů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 99)

Bartoňková ve své knize (2010) zmiňuje tzv. „zdroje vzdělávacích potřeb“, které mohou vzniknout ve dvou základních situacích:

- Nastane-li změna v některém segmentu vnějšího prostředí
- Nastane-li změna ve vnitřním prostředí organizace

Podrobněji je toto prostředí popisováno v předchozí kapitole. (viz kapitola 1.6)

Bartoňková (2010) definuje dva druhy vzdělávacích potřeb, a to podle Buckleyho a Capleho:

- **Reaktivní.** Jde o případ, kde je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání. Zde se volí cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb
- **Proaktivní** má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly. Jedná se o očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny a podnikatelskou politiku. Zde se volí cesta sestavení potřebných schopností neboli soubory kompetencí (schopností vykonávat pracovní náplň).

2.3 Plánování

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit podniku, které jsou postupně v dalších fázích v procesu vzdělávání realizovány, a to v určitém období. Sestavují se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků. (Bartoňková, 2010, str. 112)

Tedy celkovým výstupem identifikace potřeb je vypracování určitého návrhu na vzdělávací akci (programu, plánu, projektu). Proces tvorby plánu se skládá z fází:

- **Přípravná fáze.** Zahrnuje specifikaci potřeb, celkovou analýzu účastníků, stanovení cílů vzdělávacího projektu (programu). U dlouhodobých programů se stanovují dílčí cíle, které slouží jako jakési opěrné body (milníky) pro kontrolu dosahování dílčích výsledků. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 97)
- **Realizační fáze.** Slouží k vytváření všech etap realizace. K určení typu vzdělávání neboli jak by mělo vzdělávání probíhat. Určuje tedy metody, způsoby a techniky. U tohoto určování by se měla zhodnotit motivace účastníku, typ účastníků, cíle, intelektuální úroveň účastníků atd. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 97)
- **Fáze zdokonalování.** Toto je fáze plánování, kde jde o průběžné hodnocení vytváření celého programu. Zaznamenávání nedostatků a jejich úprava k lepšímu. Je tedy podstatnou součástí, jakýsi „controlling“ plánování. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 97)

Dobře vypracovaný vzdělávací plán by měl odpovědět na otázky jako:

- Jaké vzdělávání má být zajištěno? – jedná se tedy o obsah
- Komu? – musíme přesně vědět koho chceme vzdělávat
- Jakým způsobem? – musíme mít přesně stanoveny metody techniky a různé způsoby
- Kým? – chceme vzdělávat interně nebo externě?
- Kdy? – jde o časový harmonogram, vzdělávací akce musí mít začátek a konec
- Kde? – je třeba určit, kde chceme vzdělávat, to se odvíjí od určením metod a kým chceme, aby byli naši zaměstnanci vzděláváni
- Za jakou cenu? – jak se již řeší v kapitole výše, je důležité si rozpočítat náklady a zvážit celkovou investici
- Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky celého vzdělávání?
(Koubek, 2012, str.265)

2.4 Investice

Každý podnik musí velmi pečlivě zvažovat jakým způsobem rozdělí dostupné finanční prostředky. Je zapotřebí, aby se sama organizace učila a určitým směrem vyvíjela. K danému rozvoji dopomáhá jeden z nejdůležitějších zdrojů firmy, a to lidský kapitál, který má velký podíl na hodnotě firmy a na jejím samotném vývoji. Jedním z důležitých výdajů je tedy investice do zvyšování stability a kvality lidských zdrojů v organizaci, jakožto základních nositelů znalostí, postupů a schopnosti přizpůsobení se vnějším vlivům. Tato investice by měla napomoci, aby podnik byl úspěšný v rámci svého působení nejen v současnosti, ale i v dlouhodobém výhledu.

Tyto fakta většinou organizaci vedou k tomu, že značnou část svých dostupných finančních prostředků investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Pomocí těchto investic se organizace rovněž pokouší naleznout nejvhodnější a nejefektivnější systém vzdělávání pro své lidské zdroje. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 18)

Co je to vlastně lidský kapitál? Ten můžeme definovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé (zaměstnanci) disponují. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 34)

Finanční kapitál nelze vygenerovat bez lidských zdrojů, bez rozšiřování jejich dovedností, znalostí a motivace. Při vzdělávání se zaměřujeme na rozvoj kultury, schopnosti týmové práce a podobně. Lidský kapitál zároveň představuje jeden z unikátních zdrojů pro tvorbu strategie. (Bartoňková, 2010, str. 64)

Vyplývá z toho, že vzdělání tvoří, anebo navyšuje hodnotu lidského kapitálu v organizaci. Návratnost investice do lidského kapitálu lze srovnat s investicí do hmotného kapitálu, jako jsou například nové technologie. Je tu však jeden zásadní rozdíl. Zatímco hmotný kapitál patří do vlastnictví organizace, u lidského kapitálu tomu tak není. Proto

určité množství zaměstnavatelů soudí, že je riskantní investovat do něčeho, co není v jejich vlastnictví, nebo nad tím nemají úplnou kontrolu. (Koubek, 2012, str. 28)

Dle R. Lucase investice do lidského kapitálu přináší tzv. interní a externí efekty. Interní efekty se projeví, pokud organizace investuje do profesních schopností a dovedností pracovníků, a tím zvyšuje produktivitu svých zaměstnanců. K externím efektům patří, zvyšování schopností a dovedností, produktivity cizích zaměstnanců, podniků a celková efektivita ekonomiky. Pokud vlastním zaměstnancům zvýšíme kvalifikaci a tím jejich výkonnost, nutí to i konkurenci investovat do vzdělávání jejich zaměstnanců a dochází k uvedenému efektu. Vzdělávání je v dnešní době pokládáno za cenný zdroj růstu jednotlivých podniků i celé ekonomiky. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 39)

2.5 Metody vzdělávání

Zvolení metody vzdělávání je jednou z prvních otázek, kterou si je nezbytné na počátku plánování položit. Je odvislé od struktury společnosti, oboru činnosti, dostupných zdrojů, cílové skupiny zaměstnanců, rozsahu a potřebném obsahu vzdělávání.

V literatuře Koubka (2012), tak i Vodáka a Kucharčíkové (2012) (ty sami zmiňují Koubka) se metody vzdělávání dají rozdělit do dvou základních skupin.

1. Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“) – odehrává se na konkrétním pracovním místě, při vykonávání pracovní činnosti.
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) – ať už v organizaci nebo mimo ni, neprobíhá při vykonávání pracovní činnosti.

První varianta je používána převážně pro dělnické profese. Patří sem například instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování nebo mentorování. Druhá varianta se oproti tomu spíše používá pro vedoucí pracovníky a specialisty. K druhým metodám patří workshopy, přednášky, semináře, případové studie, brainstorming, samostudium a další. (Koubek, 2012, str. 266) K dosažení správné efektivy je nevhodnější metody kombinovat. Nejčastěji jsou používány metody typu přednášky, semináře, ale modernější a úspěšnější jsou participativní metody. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 113)

Nejprve k prvním metodám:

- Instruktáž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Jde totiž o nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka (nebo méně zkušeného). Zkušený pracovník nezkušenému názorně předvede pracovní postupy. Pokud to bude situace vyžadovat, může se předvedení pracovních postupů opakovat několikrát. (Koubek, 2012, str. 267)
- Rotace práce, jde o metodu, kde si pracovník vyzkouší pracovní úkoly v různých částech organizace. Nejčastěji se používá při výcviku vedoucích pracovníků, ale vyplatí se i u řadových pracovníků, kteří si vyzkouší chod celého podniku. (Koubek, 2012, str. 269)

- Coaching je na rozdíl od jednorázové instruktáže dlouhodobý proces vysvětlování, poskytování připomínek a kontrolování při pracovním výkonu nadřízeným, nebo pověřeným zaměstnancem (vzdělavatelem). Jde o soustavné směřování pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu. (Koubek, 2012, str. 267)
- Mentoring je obdobný jako „Coaching“, ale zde si zaměstnanec zvolí svůj „pracovní vzor“ (mentora). Ten musí souhlasit a dávat podporu danému zaměstnanci v průběhu jeho kariéry. Stává se jeho tzv. „patronem“. (Koubek, 2012, str. 267)
- Pracovní porady jsou dobrou metodou formování pracovních schopností. Zde se zaměstnanec seznámí s problémy jak na svém pracovišti, tak v rámci celé organizace a uvědomí si jednotlivé návaznosti a důležitost jeho pracoviště. Pracovníci si zde mohou vyměňovat zkušenosti, prezentovat nápady atp.
- Counselling je jedna z nejnovějších metod. Jedná se o konzultaci a vzájemné ovlivňování, které působí jednosměrně, nadřízený a podřízený. Zde má podřízený možnost navrhnout své nápady a konzultovat je se svým nadřízeným. Navrhovat a uvažovat nad novými způsoby. (Koubek, 2012, str.268)
- Asistování. Zde je nový nebo nezkušený pracovník přiřazen ke zkušenému pracovníkovi. Jde o formu asistence při práci, kde se pozorováním a neustálým pomocným zapojováním učí svou vlastní náplň práce, kterou bude muset později vykonávat sám. Jde o jednu z tradičních metod. (Koubek, 2012, str.268)
- Pověření úkolem. Dle Koubka jde o závěrečnou fázi metody „Asistování“. Vzdělávaný pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý úkol, a to při vhodných podmínkách a vybaven potřebnými pravomocemi. Při plnění úkolu je sledován. (tato metoda se vyplatí u tvůrčích a řídicích pracovníků). (Koubek, 2012, str. 268)

Dále k druhé skupině metod:

- Přednášky jsou určitou verbální prezentací tématu. Nejvíce vhodné jsou při prezentaci většího objemu informací velkým skupinám lidí. Díky menší interakci s účastníky přednášky, jsou orientovány na zdokonalování vědomostí. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 113)
- Semináře neboli skupinová diskuse, (Koubek, 2012, str. 270) jsou zaměřeny na předávání už známých témat mezi účastníky, a to formou prezentací a dříve zmíněnými diskusemi. Podporuje rozvoj myšlenek u účastníků, ale přitom závisí na jejich vzdělání. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 113)
- Demonstrování. Zde jde o zprostředkování znalostí formou audiovizuální techniky, počítačem a názorné ukazování pracovních způsobů a postupů. Odehrává se ve výukových prostorech, které jsou na danou vzdělávací akci připraveny. Výhodou je, že si zaměstnanci vyzkouší práci v bezpečném kontrolovaném prostředí. Nevýhodou může být fakt, že na vzdělávacím cvičišti mohou být podmínky rozdílné oproti skutečnému pracovišti. (Koubek, 2012, str. 270)

- Případové studie. Tato metoda se hodí při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Jde o velmi oblíbenou metodu vzdělávání. Muže jít o krátkou případovou studii, kde jde o určitý problém v určitém sektoru organizace, nebo dlouhá případová studie, u níž se pracuje s širším problémem a zahrnuje zpravidla celou organizaci. Vzdělávající zjišťují problém, analyzují ho, a nakonec navrhnou případná řešení. (Koubek, 2012, str. 270)
- Workshop („skupinové cvičení“ – „groupe exercise“). Tato metoda je velmi podobná případové studii, spíše je to komplexnější případová studie, která se zpracovává v rámci týmu. (Koubek, 2012, str. 271)
- Hraní rolí (manažerské hry). Tato metoda je již určena pro kreativní a samostatné pracovníky s velkou odpovědností. Zde si v této metodě pracovníci na sebe berou tzv. role, ve kterých poznávají povahu mezilidských vztahů. Scénář, který je vázán s rolí, může i nemusí mít větší možnost improvizace a vlastní inovace. V rolích se řeší určitý problém (situace). (Koubek, 2012, str. 271)
- Outdoor training/learning. Tato metoda je spíše podobná skautskému táboru a je více zaměřená na manažerské zaměstnance. Jde zde o to, že formou sportovní aktivity se manažeři učí řešit různé překážky (úkoly mají podobu jakési hry), rychle hledat východiska, učí se, jak vést tým, jak správně vycházet s lidmi a koordinovat je ke spolupráci. Ke konci hry si účastníci sednou a prodiskutují, jaké manažerské dovednosti byly k úkolu zapotřebí. Toto vzdělávání se většinou odehrává v přírodě, v tělocvičně anebo v upravené učebně. (Koubek, 2012, str. 272)
- Brainstorming je opět podobný případové studii. U této metody je skupina účastníků vyzvána, aby předložili své návrhy k řešení problémů, který je předem zadán. Dále již jen diskutují o navržených nápadech a snaží se společně najít ten nejvíce optimální návrh. (Koubek, 2012, str. 271)
- Simulace – u této metody účastníci obdrží scénář a mají za určitou dobu učinit určitá rozhodnutí. Většinou jsou to scénáře běžných životních situací vedoucího pracovníka. V průběhu vzdělávání se jde od nejjednodušší situace k složitější. (Koubek, 2012, str. 271)
- Assessment centre (diagnosticko-výcvikové centrum) – jde o jednu z vysoce kladně hodnocených moderních metod. Tento výraz „Assessment centrum“ můžeme znát z výběrového řízení jako jednu z metod získávání zaměstnanců. Ale i v oblasti vzdělávání má Assessment centrum své místo. Zde účastníci plní určité úkoly, které tvoří každodenní náplň manažerů. Úkoly jsou náhodně generované počítačem, a to i v náhodném intervalu, takže si účastníci procvičí nával stresu z přibývajících úkolů. Dále se v počítači vyhodnocují zvolené postupy a řešení, které mohou být už předem sestaveny. (Koubek, 2012, str. 272)
- Participativní metody. Při těchto metodách se předpokládá vysoká míra aktivity daných účastníků a také se pracuje s menší skupinou. Podporuje lepší zapamatování dané látky. Jde o moderní tréninkové metody. V odborné literatuře je

zmíněno několik možností použití participativních metod. Například „Bludiště“, zde se používá navozená situace, kde mají účastníci k dispozici několik možností a zjišťují různé důsledky daných možností. Takto postupují, dokud nevyřeší situaci. Nebo se používá tzv. „Řešení incidentů“ v této metodě jsou zadána fakta o incidentu a určitá skupina (max. 10 členů) se rozhoduje, jaké další informace potřebuje a jaké otázky je třeba dále zodpovědět. Další příklad je „Cvičení vnímavosti“. Členové skupiny pozorují a dávají zpětnou vazbu o chování celé skupiny nebo jednotlivců v rámci skupiny. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 113-115)

- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning). Tato metoda patří do skupiny metod, které se těší v dnešním moderním světě pozitivnímu ohlasu. Jejich využití se rozrůstá a je u firem velice oblíbený. Počítače totiž umožňují simulovat pracovní situaci. Usnadňují výuku pomocí grafů, obrázků a různých schémat. Účastníkům tohoto vzdělávání poskytují velké množství informací. Nabízí různé testy a cvičení a rovněž průběžně poskytují hodnocení celé výuky. (Koubek, 2012, str. 272)

Jak můžeme vidět z jednotlivých popisů metod, některé z nich lze použít pouze pro vedoucí pracovníky a kreativnější pracovní pozice. Pravděpodobně není možné metodu „Outdoor training“ aplikovat u pracovníka, který pracuje manuálně u pásu a jeho práce nezahrnuje skoro žádnou práci s lidmi.

2.6 Realizace

Další fází procesu vzdělávání je samotná realizace. Ta vychází ze všech předem naplánovaných kroků, které jsou zvoleny v předchozí fázi – „plánování“. V této fázi je důležité si určit účastníka vzdělávání, namotivovat ho a dále si udržet jeho motivaci k dokončení vzdělávání. I tuto část můžeme rozdělit na několik důležitých částí:

- Cíle

Je důležité tyto předem stanovené cíle znát, snažit se jich dosáhnout v naplánovaném časovém rozmezí a následně kontrolovat jejich dosaženou kvalitu. Nejedná se pouze o celý vzdělávací program, ale i jeho dílčí mezníky. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 99)

- Program

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že účastníci skutečně něco získají. Ať už novou zkušenost, poznatek nebo nové názory. Nesmí docházet k tomu, že by vzdělávací akce byla pouhou možností, jak lépe strávit pracovní dobu. V tu chvíli by vzdělávání nemělo smysl a chyběl by mu jeho základní význam. Učení je trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů, nebo pracovního chování. Tomuto uvedenému požadavku musí být program přizpůsoben. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 100)

- Motivace

Je důležité účastníka přesvědčit o hodnotách vzdělávání a přínosech jeho vzdělávání.

- Účastníci

Pro každou skupinu máme předem stanovený plán vzdělávání podle oboru, pracovních pozic apod. V průběhu programu však musíme být schopni vzdělávací program přizpůsobit k nečekaným požadavkům a možnostem účastníků.

- Lektoři

Mohou být interní nebo externí školitelé. Záleží podle struktury podniku, jeho velikosti a ekonomických podmínkách.

Účastníci

Klíčovým prvkem pro podnikové vzdělávání jsou sami účastníci. Jejich motivace k učení záleží na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Každý člověk má svůj styl učení. Studie, kterou se zabývali Kobl, Honey a Mumford, zkoumala styly učení a podle toho rozdělila účastníky na čtyři základní typy: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 106)

Aktivista se cítí dobře „tady a teď“. Má největší efektivní funkčnost při krátkodobých aktivitách. Nerad řeší dlouhodobé úkoly, u nich se necítí v zápřahu. Rád řeší komplikované a krizové situace, které je potřeba vyřešit hned a na místě. Jsou pro něj ideální například týmové úkoly, cvičení a manažerské hry. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 106)

Reflektor rád stojí opodál, uvažuje, pozoruje, a to v různých pohledech. Tento typ je zvyklý shromažďovat údaje a analyzovat. Rád vše zvažuje a kontroluje, než dojde k určitým krokům. Jsou pro něj ideální například skupinové práce, videa a různé aktivity, u kterých má čas na splnění zadaných úkolů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 107)

Teoretik dává přednost základním principům, teoriím, modelům a systémům. Hraje u něj důležitou roli racionalita a logika. Má rád, když je vše objektivní, se subjektivními věcmi nebývá spokojen. Pro něj je nejlepší učit se ve strukturovaných situacích, které mají jasný účel a cíl. Rád je zkoušen (především z logiky) ze základních metodologií a předpokladů. Vyžaduje komplikované situace a snaží se jim porozumět. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 107)

Pragmatik je člověk, který pátrá po nových myšlenkách. Je nadšený z nových způsobů a ihned je aplikuje v praxi. Problémy a příležitosti bere jako výzvu. Nejlépe se učí,

pokud vidí spojitost mezi praxí a probíranou látkou. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 107)

Tyto čtyři styly je nutné chápat nikoliv jako rys osobnosti, ale jako orientaci, která je ovlivněna psychologickým základem, kariérou, odbornou specializací a druhem problémů, které osoba řeší. Neboť pokud se povede správně nakombinovat a sladit vzdělávací program, tak aby vyhovoval účastníkům, dojde k efektivnějšímu procesu a zaměstnanci si ze vzdělávací akce odnesou co nejvíce. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 108)

Motivace

Všechny dnešní organizace zajímá, co udělat pro dosažení trvalé a vysoké úrovně výkonu lidí. To jednoduše znamená věnovat pozornost motivaci. Motivovat lidi pomocí různých nástrojů, jako stimulanty, odměny, vedení lidí, práce a pracovní podmínky. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy, aby pracovníci dosahovali výsledků, které vedení očekává. (Armstrong, 2014, 219)

Z hlediska vzdělávání je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) nutné se zabývat problematikou motivace a stimulace. Samotný motiv můžeme představit jakožto vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka směřující k uspokojení jeho potřeb. Stimulování je zase proces navozování motivace za pomoci vnějších podnětů.

Co se učení týče – člověk, který se učí nové věci z vnitřních pohnutek (má vnitřní touhu se učit), se učí efektivně. Naopak člověk, který se učí z vnějších podnětů (nařízení vedoucího), se učí více s donucením a nemusí úspěšně překonat těžší překážky. (Hoeksema, Fredrickson, Loftus, Wagenaar, 2012, str. 314) Je tedy poměrně důležité nějakým způsobem u svého pracovníka zvýšit (pokud jej sám nemá) zájem o další vzdělávání. Čím více bude motivován, tím více je pravděpodobné, že si ze vzdělávacího programu více odnese.

Hoeksema, Fredrickson, Loftus a Wagenaar (2012) ve své knize zmiňují experimentální důkazy Leppera a Greena (1975), kteří prokázali, že vnější odměny mohou narušit vnitřní motivaci. Tento jev se jmenuje „efekt přílišného ospravedlnování“. Tedy vnitřní pohnutky jsou řízeny odměnou, nikoliv vlastní touhou po dané aktivitě.

Oproti tomu Beneš ve své knize o andragogice (2014) zmiňuje, že toto rozdělení na vnitřní a vnější motivy se ve vzdělávání dospělých neosvědčilo. Většinou totiž působí celý komplex motivů, které se v průběhu doby mění a různě vyvíjí a nedají se jednoznačně hierarchizovat. Neboť motivy nejsou od začátku dané a vyvíjí se od rané socializace a odrážejí se od zkušenosti s učením.

Dále Beneš ve své knize (2014) zmiňuje typologii motivů, a to na základě rozsáhlých výzkumů z různých zemích světa.

- Sociální kontakt – účastníci se snaží rozvinout své kontakty nebo je navázat, chtějí akceptaci od druhých a snaží se ostatním více porozumět.
- Sociální podněty – účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného tlakem a frustrací.

- Profesní důvody – aby si zajistili svoji pozici anebo se více rozvinuli.
- Participace na politickém životě – zde se účastník snaží zlepšit schopnosti v zapojení.
- Vnější očekávání – zde naslouchají doporučením od přátel, zaměstnavatelů, poradenských služeb, sociálních pracovníků nebo kolegů.
- Kognitivní zájmy – tato motivace vychází z vlastní představy o vzdělání a její hodnotě.

Pokud tedy budeme chtít motivovat člověka k dalšímu vzdělávání, je zapotřebí si sestavit o každém zaměstnanci jeho profil. Dále je nutné si uvědomit, že každého pracovníka motivuje jiný faktor. Proto je důležité precizně roztřídit a konkretizovat jednotlivé faktory, které jej stimulují. (viz. Tabulka) (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 104)

Motivační faktory
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
Získání kvalifikace (certifikátů atp.)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změnu
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Tabulka 1 - Příklad motivačních faktorů vzdělávání

2.7 Hodnocení systému vzdělávání

Největší problematikou vyhodnocení celého vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení přínosu pro společnost. Schopnosti a kvalifikace pracovníka jsou těžce kvantifikovatelné vlastnosti. Jejich zlepšení lze zjistit pouze nepřímou formou, dalo by se říci velmi odhadujícími způsoby. Způsobů, jak správně ohodnotit je mnoho. (Koubek, 2012, str. 274) Nejsou zde tedy uvedeny všechny možnosti, ale pouze jejich základní přehled.

Kritéria hodnocení vznikají už při samotném plánování vzdělávání. Je nutné rozhodnout jaké informace budou muset být sesbírány a analyzovány pro celkové vyhodnocení. (Armstrong, 2014, str. 507)

Kritéria vyhodnocení podle Vodáka a Kuchařčkové (2011) můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- Vnitřní kritérium – souvisí s obsahem vzdělávacího programu. Například reakce samotných účastníků vzdělávací akce neboli jejich průběžné hodnocení. Což ale neodráží kvalitu dovedností a změnu chování.
- Vnější kritérium – souvisí s konečnými cíli vzdělávacího procesu. Například hodnota výkonu, zvýšení produkce, snížení/zvýšení nákladů apod. Avšak tato kritéria se špatně měří, neboť nevíme, zda ovlivnění těchto věcí má na svědomí právě vzdělávání.

Dále Vodák a Kuchařčková ve své knize (2011) zmiňují model vyhodnocení ze tří kroků, a to podle Davida Simmondsna.

1. Interní validace – cílem je zjistit, zda vzdělávací program dosáhl svých stanovených cílů. Tedy efektivitu a úspěšnost samotné vzdělávací akce.
2. Externí validace – hodnotí, zda cíle vzdělávací akce byly v souladu s identifikací potřeb vzdělávání v organizaci.
3. Evaluace – posuzuje celkovou hodnotu přínosu vzdělávání pro celou organizaci. Tedy hodnotí kvalitu a dopad vzdělávací akce.

Armstrong ve své knize (2014) zmiňuje tzv. čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání podle Kirkpatricka:

- Úroveň reakce – v této úrovni jde o to, jak účastníci na vzdělávání reagují. Dalo by se říci, že se zde zkoumá spokojenost.
- Úroveň hodnocení poznatků – zde jde o zjišťování informací, zda to účastníkům přineslo očekávané cíle vzdělávání. Kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnil jejich postoje v žádoucím směru.
- Úroveň hodnocení chování – hodnotí se do jaké míry se změnilo chování pracovníků po návratu na pracoviště. Toto hodnocení by mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Také účastníkům musí být dán čas, aby mohli své chování v pracovním prostředí změnit.
- Úroveň hodnocení výsledků – toto hodnocení zakládá prospěšnost vzdělávání na vynaložených nákladech. Neboli cílem je určit přidanou hodnotu. Jak vše přispělo ke zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni.

Dále Armstrong (2014) zmiňuje, že někteří autoři zdůrazňují návratnost investic jako prostředek hodnocení celkového vzdělávání na výkon organizace. Tento typ měření je užitečný pouze pro hodnocení celkového účinku vzdělávání.

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

Rovnice 1 - Výpočet návratnosti investic do vzdělávání

Výše uvedený vzorec má však jeden základní problém. Zatímco náklady na vzdělávání jsou známy, přínos ze vzdělávání se pouze těžko odhaduje. Proto výstupy z tohoto výpočtu jsou pouze orientační.

Dle Koubka (2012) je proces hodnocení rozčleněn do čtyř základních oblastí, které se poté hodnotí:

1. Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. správné metody, vybavení, časový plán, ale i celý obsah vzdělávání.
2. Zkoumá se odezva, postoje a názory u všech účastníků (dále zmiňuje, že se jedná o nejčastější metodu pro hodnocení vzdělávání).
3. Zkoumá se míra osvojení znalostí a dovedností, nejčastěji testováním bezprostředně po ukončení programu.
4. Zkoumá se, do jaké míry jsou účastníci schopni dané vzdělání uplatnit v praxi neboli při výkonu své práce a do jaké míry se jejich pracovní chování změnilo.

Bartoňková ve své knize (2010) vyjmenovává několik hlavních nástrojů monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání. Jako moderní, důležitý a užitečný nástroj hodnocení uvádí 360° zpětné vazby

Třistašedesátistupňová zpětná vazba, která se také nazývá „metoda vícenásobné zpětné vazby“, je velice známá a používaná metoda. Hodnocení se získává od velkého okruhu lidí, proto se tedy nazývá třistašedesátistupňová zpětná vazba. Nadřízený, podřízený a kolegové společně vyjádří názor na důležité aspekty práce hodnoceného. Hodnotí jeho celkové chování v důležitých situacích. Tato metoda vznikla jako analytický nástroj a je využívána také jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Mezi hodnotiteli je tedy nadřízený, který dohlíží na svého podřízeného. Mohou to být kolegové na stejné úrovni, podřízený a někdy dokonce i zákazníci, se kterými zaměstnanec přichází do styku. Také v této metodě může zaměstnanec hodnotit sám sebe. Každá firma si tento model hodnocení upravuje podle svých potřeb a zařazuje do procesu hodnocení různé hodnotitele. U celého procesu hodnocení se může zapojit několik různých hodnotitelů. (Bartoňková, 2010, str. 78)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Organizace M

V této kapitole je představen podnik („Organizace M“), jeho historie a současná podoba.

3.1 O podniku

Firma byla založena roku 1991 a to ve formě s.r.o. Začínala v malé dílně v hlavním městě – Praze. Její původní činností bylo obrábění měkkého kovu (hliníku) jako práce v úkolu. Díky růstu počtu zakázek malá pražská dílna přestala vyhovovat svým prostorem. Následně došlo k přestěhování do nově pronajatých prostor ve Středních Čechách. Lokace mimo Prahu byla zvolena s ohledem na dopravní dostupnost a náklady. I tento prostor se postupem času stal příliš malým a firma se přesunula do tentokrát již vlastních prostor na okraji obce. Zde dodnes využívá dvě výrobní haly a sklad.

Zakladatelé k firmě postupně připojili další tři firmy, které úzce spolupracují s původní firmou „M“. Organizace „M“ zaměstnává více jak třicet zaměstnanců, ale díky úzkému propojení s nově propojenými firmami se dá říci, že firma má až přes sto zaměstnanců.

Jejím předmětem podnikání je výroba, obchod a služby. Je to převážně obrábění kovů, výroba kovových konstrukcí, obrábění drahých kovů, výroba a údržba elektronických zařízení s malým napětím, poradenské a konzultační činnosti, poskytování technických posudků a jiné.

Mateřský podnik „M“ měl za rok 2016 obrat více než devadesát milionů korun českých, z toho dva miliony jako zisk. Obchoduje s více než deseti zahraničními partnery, převážně z Německa. Jejich cílem je dodávat svým partnerům kvalitní výrobky, poskytovat služby vysoké kvality v oblasti technické, podpůrné i poradenské. Vizí společnosti je navýšení výroby a rozšíření obchodu do dalších zemí západní Evropy.

Podnik je rozdělen do dvou velkých hal. Každou halu má na starosti manažer. Manažer spolu s mistry (pro jednu halu jsou určeni čtyři mistři) plánuje a organizuje pracovní náplň každého dělníka, který zde pracuje při výrobě, rozváží materiál a hotové kusy po obou halách nebo provádí kontrolu kvality. V celém podniku je vytvořen systém rotace práce většiny dělníků. Tento systém napomáhá nahraditelnosti jednotlivých zaměstnanců a eliminuje nadměrný stereotyp. Na určitých pozicích však zaměstnanci zůstávají po dlouhou dobu. Jedná se především o odbornější činnosti a práci při vysokém stupni automatizace. Manažeři spolu s mistry plní liniovou stránku personální práce a organizace celého výrobního procesu.

Ve dvou halách jsou rozmístěny různé stanoviště (stroje), ty jsou podle bezpečnostních předpisů a jednotlivých protokolů ohraničeny bezpečnostními ploty a dalšími prvky průmyslové bezpečnosti. Haly jsou spojeny proskleným „patrem“, kde jsou kanceláře administrativy a vedení společnosti. Z tohoto prostoru je dobrý výhled na většinu výrobních ploch.

Již nyní je část výroby vysoce automatizovaná. Některá pracoviště jsou osazena průmyslovými roboty a v nedaleké budoucnosti procento takto vysoce moderních stanic strmě poroste. Pro obsluhu a seřizování těchto moderních technologií je nezbytná kvalitní a vysoce kvalifikovaná pracovní síla. Cílem této práce je nalézt možnosti zkvalitnění nezbytného vzdělávání pracovníků a navrhnout možnosti, postupy a odpovídající opatření v systému vzdělávání.

3.2 Současný stav

Díky zavádění nových moderních technologických systémů do podniku se organizace ocitla ve složité situaci. Díky rychlé technické modernizaci a robotizaci výroby se začíná projevovat nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na nové a náročnější pracovní pozice. Zdá se tedy nezbytné zvýšit kvalifikaci a vzdělání velké části zaměstnanců. V zásadě existují dvě možnosti. Najmout nové kvalifikované pracovníky, kteří pro organizaci svým vzděláním a kvalifikací budou vyhovující. Tato varianta je však na trhu pracovních sil v této době nerealizovatelná. Druhou variantou je nastavit takový proces vzdělávání, jaký v reálném čase dokáže vytvořit požadovanou výši kvalifikace vlastních lidských zdrojů. V podniku však tento způsob naráží na neúspěchy z minulosti a neochotu zaměstnanců se do tohoto procesu zapojit.

Podnik můžeme rozdělit na dvě rozdílné části. Na „administrativu“ a „výrobu“. Do „administrativy“ spadají obchodní zástupci, personalisté, účetní, projektanti a manažeri. Do skupiny „výroba“, která je podstatně početnější než první skupina, patří mistři a řadoví dělníci. Je třeba tyto skupiny rozlišovat, jelikož pro každou skupinu se uplatňuje odlišný přístup ke vzdělání jak od podniku, tak i od členů každé skupiny.

Ve firmě pochopitelně probíhají běžná, většinou ze zákona povinná školení, která vyplývají ze zákoníku práce a dalších nařízení. Jsou to například:

- Bezpečnosti práce
- Požární ochrana
- První pomoc
- Svářečské zkoušky (různé stupně a materiály)
- Jeřábnické zkoušky
- Školení řidičů
- Mnoho dalších školení a zkoušek v souvislosti z jejich činností

Některé způsoby vzdělávání jsou ve firmě již dlouhou dobu zažité a jsou přirozenou součástí jejich práce. A to například:

- Instruktaž na pracovišti

Tato varianta se podle vedení společnosti projevila jako nejvíce užitečná. Jedná se o nejčastěji používanou vzdělávací metodu v průmyslových podnicích. Většinou je do

podniku pozván lektor z firmy dodávající určitý stroj a názorně zaměstnancům předvede zacházení se strojem, demonstruje jeho bezpečnostní prvky a vysvětlí, jakým způsobem je možné jej ovládat a co naopak žádoucí není, případně co může být nebezpečné. Hodnocení je prováděno většinou mistrem v následném časovém úseku. Hodnocení je nákladové. Množství „zmetků“, rychlost produkce atd. Výsledky instruktáže bývají hodnoceny velmi kladně. Je to dozajista dané výběrem školených osob, které většinou dané zařízení již znají, a tudíž získané poznatky a informace lehce převádějí do praxe.

- Semináře mimo pracoviště

Někteří zaměstnanci navštěvují externí semináře mimo pracoviště. Jedná se opět o některé výrobce a dodavatele technologií, softwaru apod. Tento způsob podle vyjádření managementu není příliš efektivní. Po návratu ne všichni zaměstnanci jsou schopni stroj opravdu ovládat efektivně a mistři jsou tedy nuceni jim opakovat názornou ukázkou (instruktáž) během pracovní doby. Hodnocení probíhá stejným způsobem jako u předchozí varianty školení.

- Rotace práce

Další metodou, kterou podnik využívá, je vzdělávání rotací práce. Zajímavostí je, že vedení společnosti si není vědomo, že se jedná o vzdělávací metodu, ale že tato zvyklost vyplynula z praxe. Podle pozorování a náhodných rozhovorů s dělníky zaměstnancům vyhovuje. Mají širší povědomí o chodu firmy, vědí, kterou část výroby dělají, a co například navazuje.

- Vzdělávání skupiny „administrativa“

Ve skupině „administrativa“ (vysvětlení rozdělení organizace – viz. výše), se vzdělávání pochopitelně provádí odlišnými způsoby. Je to dáno jednak motivací zaměstnanců a jednak odlišnými cíli. Jedná se například o:

- Školení obchodních zástupců
- Jazykové kurzy
- Účetní a daňové kurzy
- Školení manažerů

Podnik věnuje těmto zaměstnancům větší pozornost než ostatním a rozšiřuje jak jejich obchodní znalosti, tak především jejich znalosti jazykové. Toto zvyšování úrovně znalostí je hodnoceno nejvyšším vedením pomocí množství uzavřených kontraktů, odezvy zákazníků apod.

Jak již bylo zmíněno, dochází zde k vnějšímu vlivu technického prostředí v podobě technického vývoje kupředu. Mění charakter potřebných schopností a dovedností. Je tedy potřeba aktualizovat znalosti a dovednosti potřebných k používání nových strojů a nových zařízení. Stroje se obměňují za nové a lepší. Jejich obsluha není vždy stejná.

Je tedy nutné, aby všichni zaměstnanci (hlavně mistři) uměli zacházet s novou technikou.

Současný stav je pro okamžité fungování podniku téměř dostačující, ale při předpokladu jak technologických, tak kapacitních změn je vysoce nevyhovující a z dlouhodobého hlediska není schopen pokrýt budoucí potřebu kvality a množství lidských zdrojů. Je nezbytné, aby stávající zaměstnanci, třeba i na nižších pozicích, byli v budoucnu znalejší a tyto své znalosti byli schopni předávat novým nezaškoleným zaměstnancům.

4 Aktivní účast, průzkum

Tato kapitola popisuje údaje získané z vlastního pozorování, rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření.

4.1 Aktivní účast

V organizaci autor v rámci závěrečné práce pracoval na pozici „brigádník“ a pohyboval se tedy v procesu výroby. Výroba byla rozdělena do dvou hal, přičemž v první hale byla situovaná výroba spojnic a malých částí a druhá hala byla určena k montáži větších celků. Jednalo se o práci na některých jednodušších strojích a provádění montáží hotových celků. Vzhledem k osobní vazbě na management měl možnost vnímat i administrativní část podniku. Tato možnost byla pro získání informací potřebných k této závěrečné práci velmi užitečná. Informace od zaměstnanců byly často získány bez jejich vnímání, a tedy mimo určité zkreslení. To však neznamená, že tyto lidé nebyli obeznámeni s účelem jeho přítomnosti, ale postupem času toto přestávali vnímat.

Součástí průzkumu byl i strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem, který má na starost vzdělávání zaměstnanců. Otázky byly mířeny na jejich komplexní vzdělávací systém. Zda jej mají vypracovaný, jakým způsobem jej využívají a jak je úspěšný.

Žádost o poskytnutí dokumentů o hodnocení firemního vzdělávacího systému nebo strukturu vzdělávacího systému byla zamítnuta. Nebylo to z neochoty dokumenty poskytnout, ale z důvodu absence těchto dokumentů. Je tedy patrné, že podnik v tomto směru nemá hlubší systémovou organizaci.

4.2 Výstup z aktivní účasti

Kultura organizace

Organizace, tedy její vedení, se snaží budovat lepší vztahy se zaměstnanci občasnými rozhovory během polední pauzy. Pokouší se vybudovat pozitivní prostředí získat alespoň částečnou zpětnou vazbu od zaměstnanců. Informace jsou však většinou zkreslené, což je, s ohledem na určitý odstup mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, přirozené.

Management se domnívá, že to může pozitivně ovlivnit výkon práce a motivaci k vykonávání určené činnosti. Rozhovory jsou však bohužel ne zcela upřímné a po odchodu vedoucího pracovníka vzniká velmi negativní diskuse mezi zaměstnanci. Což pravděpodobně celý proces „sblížení“ neguje.

Mezi „výrobní“ skupinou a „administrativou“ existuje značný konflikt. Dělníci se domnívají, že pouze oni přispívají k úspěchu společnosti, a přitom nejsou dostatečně ohodnoceni. I mezi nimi však panuje značně negativní atmosféra. Ti, kteří pracují ve firmě déle se cítí nadřazení nad těmi, co pracují ve firmě kratší dobu a dávají to najevo velmi nepříjemným způsobem. Tímto způsobem se vytváří nepřátelské prostředí ve smyslu: „Já jsem tu déle. Ty na mě nemluv.“

Tato situace se projevuje v neochotě zaměstnanců zapojit se do jakýchkoliv nových vzdělávacích programů. Mají dojem, že by si „zadali“, pokud by na podobný návrh vedení přistoupili. Jsou ochotni vidět pouze negativa, nedokáží si uvědomit možnosti profesního růstu a jakékoliv návrhy se snaží neakceptovat. Zároveň zde není patrná sounáležitost se společností.

Motivace

Motivace ve firmě je postavená pouze na finanční odměně, a to ve formě mzdy. Pocit sounáležitosti k organizaci není nijak rozvinutý. Systém motivace jinými způsoby není ve společnosti vybudován. V této skupině (výroba) je souběžně s motivací k práci, velmi slabá i motivace ke vzdělávání. Zde je vidět, že ve skupině „výroba“ jsou nezbytné značné úpravy v nastavení systému motivace a odměňování.

Předchozí odstavec popisuje pouze „výrobní část“. Administrativa je v tomto ohledu v jiné pozici a zde je motivace k vzdělávání značná. Uvědomují si, že jejich průběžné vzdělávání je nezbytné jak pro jejich profesi, pracovní pozici, tak i pro celou organizaci. Vzdělávání v této skupině probíhá bez větších komplikací a není proto důvod tyto nastavené procesy zásadně měnit.

Příčiny nedostatečného přístupu vedení společnost ke vzdělávání zaměstnanců

V minulosti se společnost již několikrát pokoušela o změnu v přístupu. Více se angažovat v profesním růstu zaměstnanců a zajistit jim patřičné a odborné vzdělání k jejich dalšímu rozvoji. Hovoříme zde o zaměstnancích ze skupiny „výroba“. Jeden konkrétní příklad za všechny:

Do společnosti nastoupil nový, mladý zaměstnanec na pozici dělníka. Jeho vzdělání bylo technického charakteru a skvěle profesně zapadalo zaměření společnosti. Od počátku se zdálo, že má o svou práci velký zájem. Na doporučení mistra se vedení společnosti rozhodlo nabídnout mu možnost navštěvovat vzdělávací kurzy. Navíc bylo rozhodnuto, že po zvýšení jeho kvalifikace, bude postupně převeden na pozici mistra. Tímto postupem by si společnost „vychovala“ nového kvalifikovaného zaměstnance (na vyšší pozici) vlastními prostředky.

Můžeme tento proces přirovnat k teoretické části (rozvoj – zmíněn dle Armstronga v teoretické části). Proces rozvoje rozdělujeme do čtyř fází. V první fázi podnik našel

nového pracovníka s potenciálem dalšího růstu, sledoval jeho práci a zájem. Tedy „stanovil současnou situaci“.

Další fází je „stanovení cílů“. Procesem postupného vzdělávání rozvinout jeho technické a organizační schopnosti pro pozici „mistr“.

Naplánování kroků, jako další z fází podle teoretické části byl rovněž splněn.

Bohužel v průběhu realizace (poslední fáze) došlo k chybě. Odhodlání zaměstnance uskutečnit naplánované změny postupně sláblo. Jeho potenciál zmizel. Došlo až k tomu, že odmítl celý vzdělávací program dokončit. A po čase ze společnosti odešel. Celá investice tak byla zcela nevyužita.

Díky předčasnému ukončení programu, nebylo možné získat zpětnou vazbu a posoudit, zda by mohl být celý proces efektivní.

Na tomto „experimentu“ organizace ztratila čas, práci investované peníze, a ne získala žádnou zpětnou vazbu.

Po několika podobných pokusech se pohled vedení na vzdělávání ve společnosti změnil. Je to pravděpodobně jeden z důvodů, proč se vzdělávání v podniku příliš neřeší.

4.3 Průzkum, dotazník

V předchozí kapitole bylo nastíněno, že jedním z hlavních problémů neúspěchu podniku v oblasti vzdělávání je postoj samotných zaměstnanců, kteří mají negativní přístup ke všem změnám, které se organizace pokouší realizovat. Na základě tohoto zjištění byl vytvořen dotazník, který se tomuto tématu také věnuje.

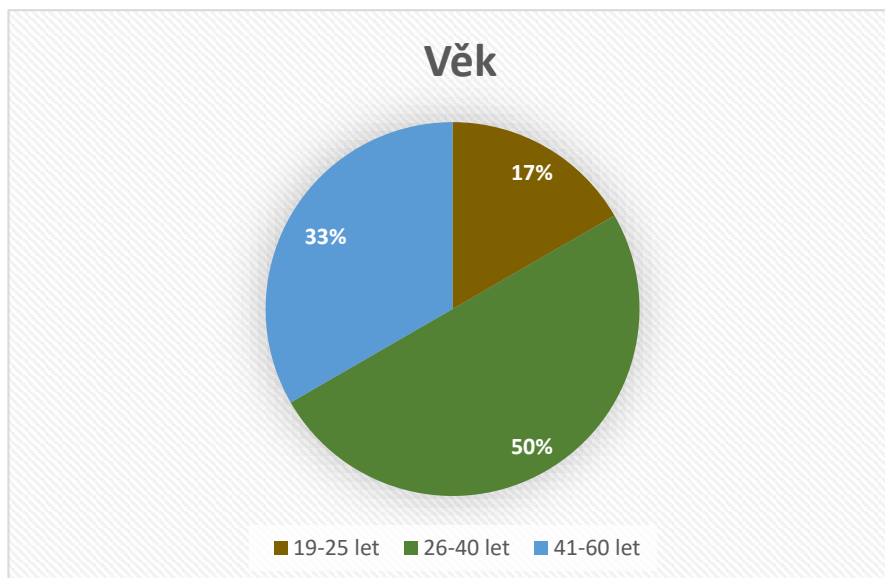
Cílem zmíněného dotazníku je posoudit informovanost zaměstnanců o vzdělávání, a dále jejich přístup k samotnému systému vzdělávání.

Dotazník byl poskytnut pracovníkům v jedné z výrobních divizí, která představuje čtyřicet pět zaměstnanců. Návratnost dotazníku byla přibližně 66 %, přesněji celkem třicet zaměstnanců bylo ochotno dotazník vyplnit.

Dotazník obsahoval celkem deset otázek, které byli převážně otevřené. Zaměstnanci byli seznámeni s významem dotazníku, a jeho cílem. Přesnou podobu dotazníku lze vidět v příloze této práce (viz. příloha 1). V rámci kapitoly budou jednotlivé otázky specifikovány, zodpovězeny a odůvodněny.

Dotazník je rozdělen do dvou částí, kde se první část zabývá současným a druhá naopak možným budoucím vývojem.

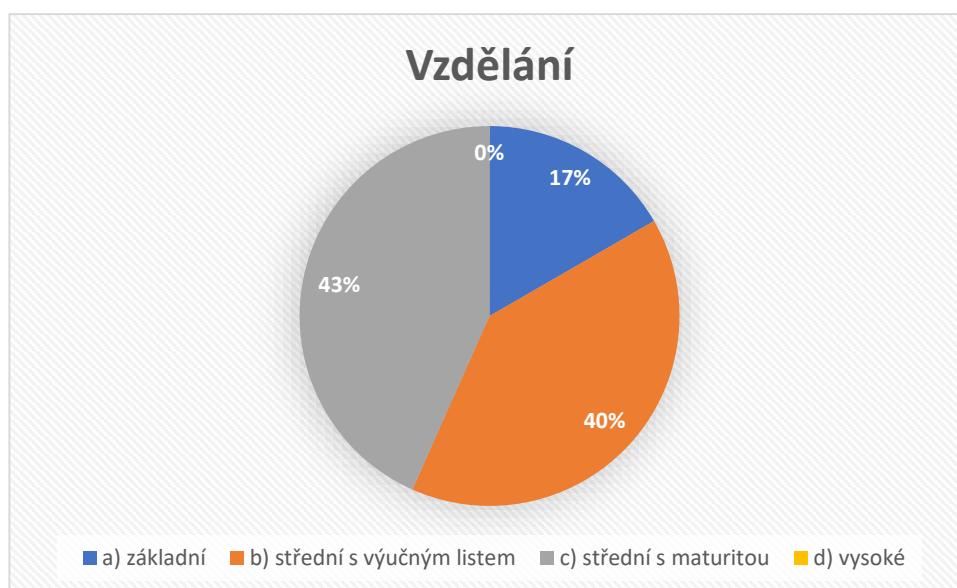
První otázka se týká věku respondentů.



Obrázek 3 - Graf znázorňující věk respondentů

Jak je z grafu patrné (viz. obrázek 3), velká část respondentů se pohybovala ve věku 26-40 let a to přesně 50 %. Jako druhá největší skupina podle věku je 41-60 let. Nejmenší podíl má věk 19-25 let.

Druhá otázka zjišťuje dosažené vzdělání respondentů.



Obrázek 4 - Vzdělání respondentů

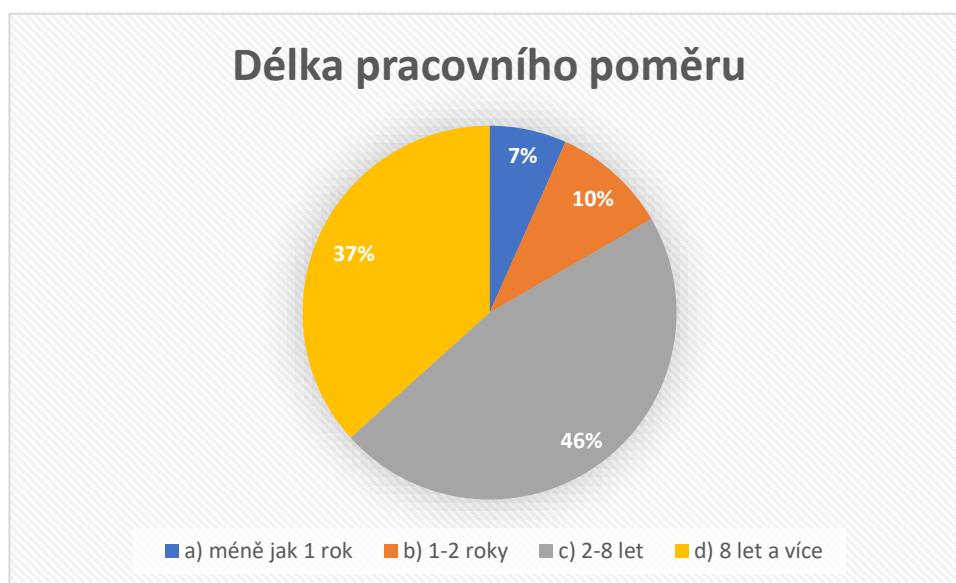
Z grafu je viditelné, že největší část respondentů tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli středního vzdělání, jak s výučním listem, tak zakončeného maturitou. Vysokoškolské vzdělání zde nebylo zjištěno. Druhá otázka slouží k přehledu dosaženého vzdělání zaměstnanců, tedy takový obecný průřez jejich kvalifikací.

Vzdělání dle věku						
Věk ↓ / Vzdělání →	a) základní		b) střední s výučním listem		c) střední s maturitou	
	Četnost	Relativní	Četnost	Relativní	Četnost	Relativní
19-25 let	2	40,00 %	2	16,67 %	1	7,69 %
26-40 let	1	20,00 %	4	33,33 %	10	76,92 %
41-60 let	2	40,00 %	6	50,00 %	2	15,38 %
Celkem	5	100,00 %	12	100,00 %	13	100,00 %

Tabulka 2 - Vzdělání respondentů dle věku

Tabulka udává (viz. tabulka 2) dosažené vzdělání respondentů (zaměstnanců) v závislosti na věkové kategorii. Je patrné, že největší část středoškolsky vzdělaných s maturitou představuje věková kategorie 26-40 let.

Třetí otázka sleduje délku pracovního poměru zaměstnanců v organizaci.

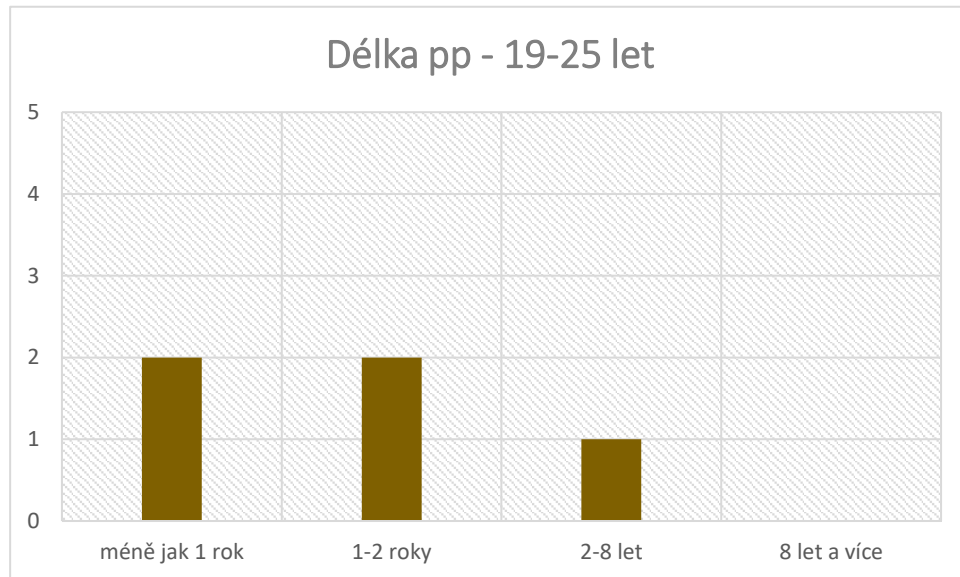


Obrázek 5 - Graf délky pracovního poměru respondentů

Tato otázka zjišťuje zkušenost respondentů v rámci podniku. Některé další otázky se opírají právě o tuto „zkušenost“. Na grafu je možno vidět (viz. obrázek 5), že většina respondentů pracuje v podniku více jak dva roky. Za tuto dobu měli možnost získat potřebnou zkušenost, která je pro tento dotazník klíčová. Současně lze vypožorovat,

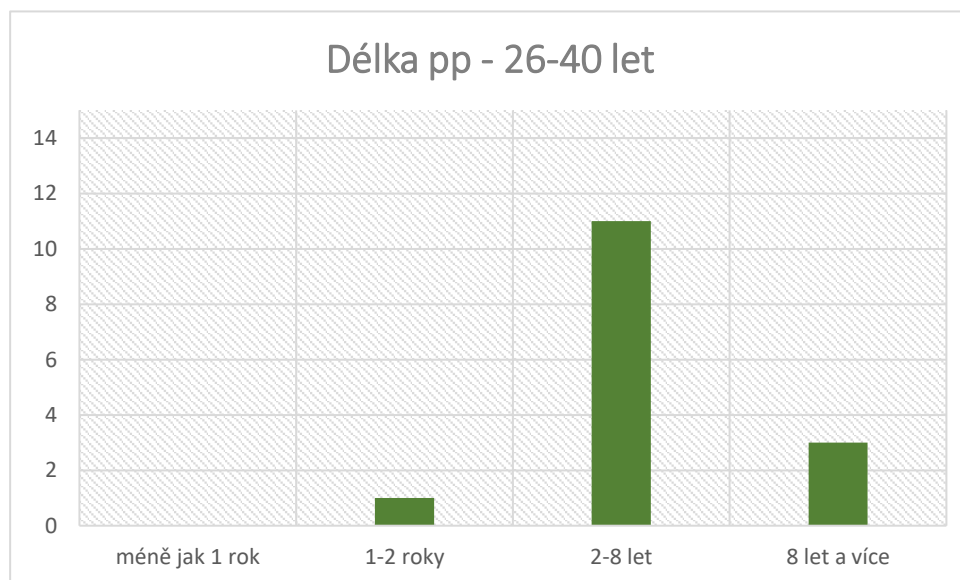
že zaměstnanci zůstávají v podniku relativně dlouhou dobu, a pravděpodobně nemají pádny důvod hledat jiné zaměstnání.

Pro orientaci je délka pracovního poměru rozpracována dle věku respondentů.



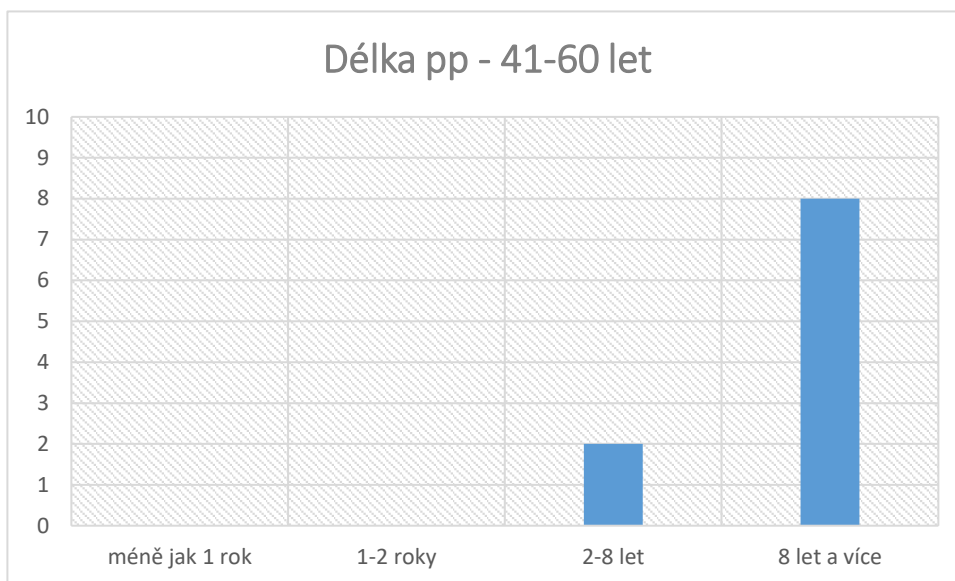
Obrázek 6 - Délka pracovního poměru dle věku 19-25 let

Předpoklad, že nejmladší kategorie respondentů má nejméně zkušeností se potvrdil (viz. obrázek 6). Pouze jediný respondent této věkové kategorie působí v podniku více jak 2 roky.



Obrázek 7 - Délka pracovního poměru dle věku 26-40 let

Graf (viz. obrázek 7) potvrzuje, že kategorie „střední věk“ má více zkušeností.



Obrázek 8 - Délka pracovního poměru dle věku 41-60 let

Opět z dotazníku vyplývá, že nejstarší kategorie má nejvíce zkušeností (viz. obrázek 8).

Čtvrtá otázka se zabývá současným vzděláváním, které je popsáno v dřívější kapitole (viz. kapitola 3.2). Otázka mapuje, zda se respondent zúčastnil v zaměstnání nějakého školení. Neřeší však jeho zaměření.

Pátá otázka zahrnuje užitečnost vzdělávacích aktivit z pohledu respondentů. Jednotlivé aktivity (školení) jsou rozepsány v jiné kapitole (viz kapitola 3.2).



Obrázek 9 - Užitečnost školení z pohledu respondentů

Graf (viz. obrázek 9) znázorňuje množinu odpovědí respondentů a její orientovaný směr. Respondenti měli v otázce ohodnotit užitečnost vzdělávacích aktivit, které

absolvují v zaměstnání. V rozsahu od jedné do pěti, kde číslo jedna představovalo nejvyšší spokojenost a číslo pět nejnižší spokojenost (viz. příloha 1). Tato otázka zkoumala, zda zaměstnanci vnímají současný systém vzdělávání pozitivně. V celkovém výsledku respondenti hodnotili „současný stav“ jako průměrný a dostačující. K přesnému přehledu je níže uvedená tabulka (viz. tabulka 3).

Užitečnost školení		
Užitečnost	Četnost	Relativní
Výborné	3	10 %
Dostačující	10	33,33 %
Průměrné	12	40 %
Podprůměrné	4	13,33 %
Nedostačující	1	3,33 %

Tabulka 3 - Přehled užitečnosti školení

Šestá otázka (otevřená otázka). Zde je respondent tázán, která vzdělávací akce (zmíněné v předchozích otázkách) byla pro něj nejpřínosnější a v čem. Zde se mezi odpověďmi objevila přednáška o BOZP, různé instruktáže a některé další bezpečnostní přednášky. V přínosech v rámci BOZP a jiných bezpečnostních přednášek se objevují odpovědi například, jako:

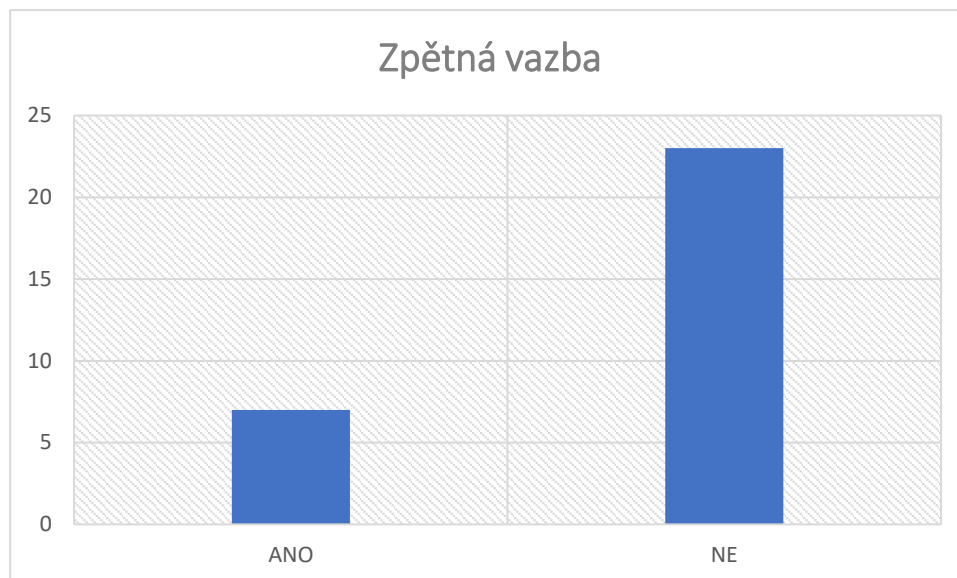
- Cítím se bezpečněji při práci.
- Víím, na co si mám dát pozor.
- Možná bych věděl, jak se v krajních situacích zachovat.

V souvislosti s instruktážemi na stojích jsou odpovědi jako:

- Víím, jak s tím zacházet.
- Víím, na co mačkat.
- Zním rizika strojů.

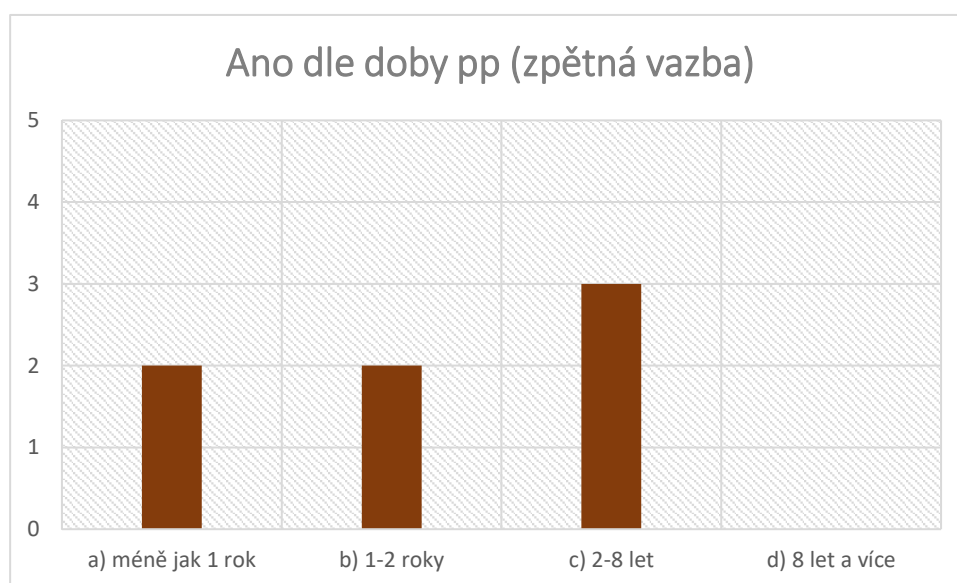
Tato otázka zkoumala, proč respondenti oceňují zavedené vzdělávací akce. V otázkách se také objevovala odpověď „nevím“. Což může prokazovat, že respondent si neuvědomuje užitečnost vzdělávacích akcí, nebo mu také nic nepřináší. Může se také jednat o variantu, kde respondent odmítl na otázku odpovědět.

Sedmá otázka zjišťuje, zda zaměstnavatel získává zpětnou vazbu od svých zaměstnanců v návaznosti na dokončených vzdělávacích akcích.



Obrázek 10 - Zpětná vazba od zaměstnanců

Jak je z grafu patrné, tak většina respondentů odpověděla, že zaměstnavatel od nich nesbírá data ohledně úspěšnosti vzdělávacích akcí. Tedy 77 % respondentů odpovědělo, že od nich nevyžaduje zpětnou vazbu. Zbýlých 23 % odpovědělo, že ano. Z tohoto vyplývá, že zaměstnavatel zjišťuje tyto informace od zaměstnanců jen zřídka a nesystémově.

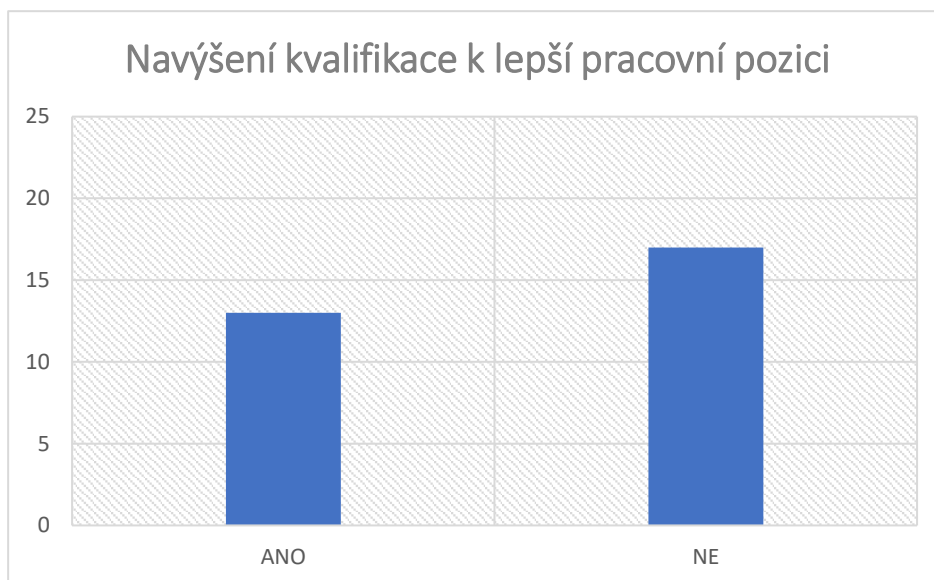


Obrázek 11 - Odpověď ano na otázku sedm dle doby pracovního poměru

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že pokud zaměstnavatel zjišťuje informace ohledně užitečnosti vzdělávání od zaměstnanců, soustředí se na méně zkušené zaměstnance. Své zkušenější zaměstnance opomíjí.

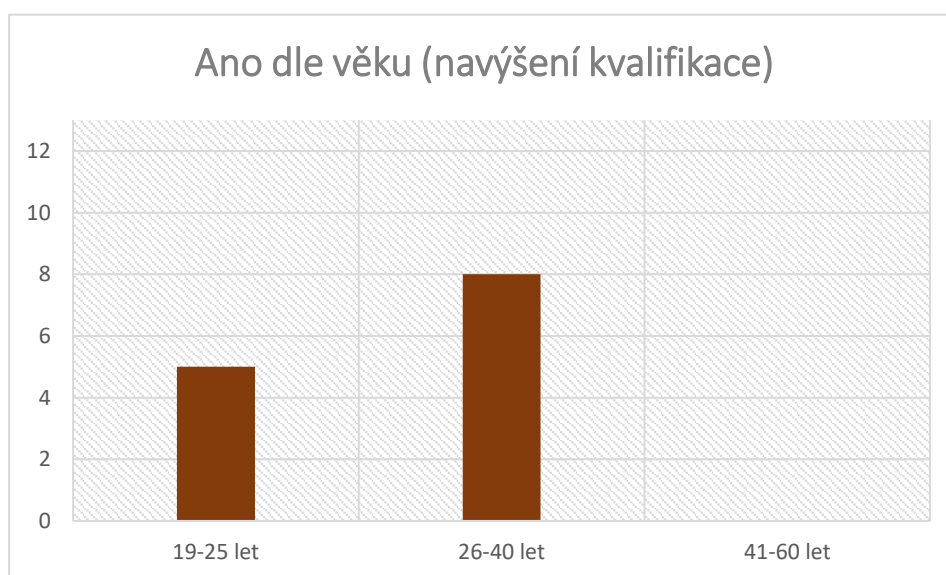
Další část dotazníku se věnuje více eventuálním změnám než současnému stavu. Tedy zvyšování kvalifikace zaměstnanců v návaznosti na technologické inovace. Další otázky jsou vedené v tomto duchu.

Otázka osmá ověřuje, zda si respondenti uvědomují, že jim navýšení jejich kvalifikace může poskytnout možnosti pro získání lepší pracovní pozice.



Obrázek 12 – Navýšování kvalifikace k lepší pracovní pozici

Výše zobrazený graf znázorňuje poměr odpovědí v osmé otázce. Zde převažuje negativní odpověď, ale oproti předchozím otázkám pouze mírně. Dalo by se tedy říci, zaměstnanci si uvědomují, že zvýšením kvalifikace mohou postoupit na lepší pozici. Tato otázka se zabývá informovaností o hodnotě kvalifikace mezi zaměstnanci. Níže je znázorněn graf, který kladné odpovědi rozděljuje podle věkové kategorie respondentů.



Obrázek 13 - Kladné odpovědi na otázku osmou dle věku

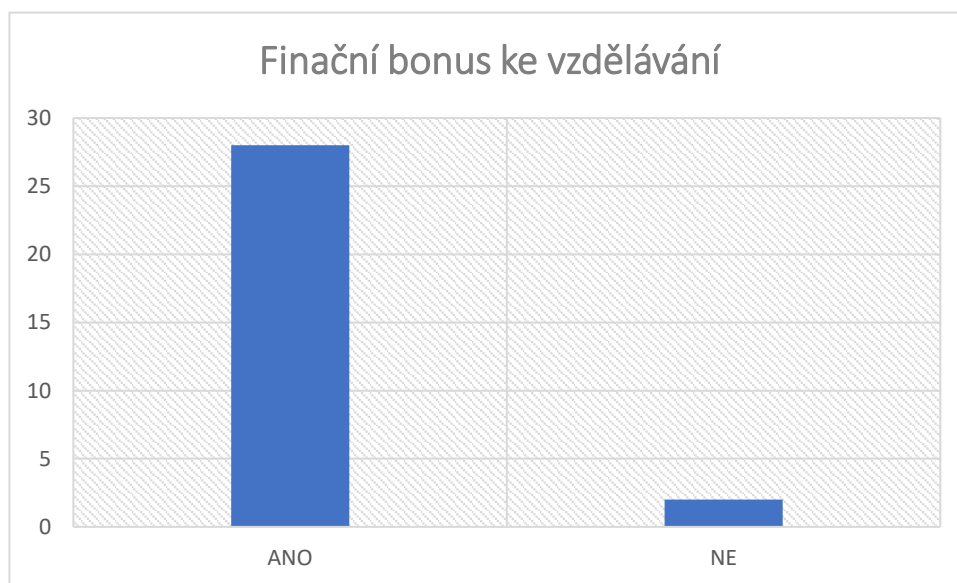
Z grafu je vidět (viz. obrázek 13), že nejstarší věková kategorie se domnívá, pokud by navýšila svojí kvalifikaci, zůstali by pravděpodobně na své původní pozici. Může se jednat o špatnou informovanost, nebo dojem, že jejich kariéra je u konce.

Otázka devátá se ptá, zda byla zaměstnancům nabídnuta možnost zvýšení kvalifikace (viz. otázka osmá), nebo jestli se jí již účastnili. Pouze šest respondentů odpovědělo, že zaměstnavatel jim nabídnul možnost zvýšit svojí kvalifikaci a ucházet se případně o lepší pracovní pozici. Zbýlých 80 % respondentů odpovědělo, že jim tato nabídka nabídnutá nebyla. Pouze dva respondenti odpověděli, že tuto nabídku přijali. Zbylí čtyři respondenti odmítli.

Otázka desátá se týkala pouze dvou respondentů, kteří odpověděli, že přijali nabídku o zvyšování jejich kvalifikace a možnost se ucházet o lepší pozici. Otázka se zabývá, zda jim tato možnost pomohla. Jeden z respondentů uvedl, že od vzdělávacího programu upustil, a to z osobních důvodů. Druhý respondent uvedl, že prozatím neobdržel žádné další informace, a tedy tuto nabídku dále neřeší.

Otázka jedenáctá se týkala čtyř respondentů, kteří nabídku odmítli. Jeden z respondentů uváděl, že se obával komplikovaného vzdělávání. Další uváděl, že je spokojený a nepotřebuje nic měnit. Poslední z respondentů nevěřil, že by byl schopen program absolvovat.

Otázka dvanáctá se ptá, zda by zaměstnanci měli zájem o navyšování kvalifikace, jestliže by po absolvování studia získali bonus v podobě finanční odměny.



Obrázek 14 - Finanční bonus ke vzdělání

Graf znázorňuje odpovědi respondentů (viz. obrázek 14). Respondenti se převážně, až na výjimky, přiklánějí k možnosti finančního bonusu k vzdělávacím programům. Je tedy patrné, že finanční ohodnocení je pro zaměstnance důležité. Tato otázka ověřuje motivaci prostřednictvím finanční odměny.

Otázka třináctá ověřuje, co by respondenty motivovalo k podstupování vzdělávacích programů. Zde se objevovala nejčastěji odpověď 'nevím'. Někteří respondenti zmiňovali určité benefity, navýšení dovolené, nebo vyšší plat.

4.4 Shrnutí výsledků dotazníku (výstup)

Dotazník byl rozdělen do dvou bloků. První je zaměřen na současný stav a druhý na budoucí možné změny. Stejným způsobem je koncipováno i celkové shrnutí. Nejprve se rozebírá současný stav vůči zaměstnancům a poté eventuální budoucí změny ve vzdělávání.

Jak je z předchozí kapitoly patrné, zaměstnanci, až na některé výjimky, současný vzdělávací systém hodnotí kladně. V již zavedených školeních nachází užitečné informace, poznatky a dovednosti, které mohou uplatnit v další práci. Podnik se však od zaměstnanců cíleně nesnaží získat zpětnou vazbu o již provedených vzdělávacích akcích. Získává částečně připomínky od svých zaměstnanců, ale nezaměřuje se na své nejstarší pracovníky, kteří ve firmě působí více jak 8 let. Nejstarší kategorie přitom tvoří podstatnou část jejich zaměstnanců. Díky tomu se celý systém v průběhu času nikterak nevyvíjí.

Je patrné, že pro podnik oblast vzdělávání není klíčová, ačkoli si patrně již uvědomuje, že v budoucnosti je tento proces nezbytný. Také zaměstnanci vědí, že i pro ně je vzdělávání velmi důležité, ale změny v této oblasti jim připadají příliš komplikované a bez výrazného tlaku tímto směrem ze strany organizace, není pravděpodobné, že se tato situace v dohledné době změní. Také současný stav na trhu práce, kde je nabídka volných míst v těchto oborech vysoko nad poptávkou, nahrává spíše názorům typu: „nemám s tím problém a současný stav mi vyhovuje“.

5 Doporučení k organizaci „M“

Na základě pozorování, rozhovorů a dotazníku jsou zde navrženy určité doporučení na změny. Tyto změny by měly zlepšit současnou situaci v systému vzdělávání organizace „M“. V této kapitole jsou jednotlivé návrhy specifikovány a spojeny s problémem, kterého se dotýkají.

- Kultura podniku je jedním z problémů v organizaci a narušuje vztahy napříč celou organizací. Je tedy nezbytné tento problém řešit. Možným řešením tohoto problému je stmelení kolektivu zaměstnanců a změny v jejich vnímání organizace jako celku. Toho lze docílit formou teambuildingů, tedy sportovními aktivitami, večírky, soutěžemi a podobně. Tyto akce firma prozatím vynechává. U soutěžních aktivit, je důležité, aby skupiny jako „administrativa“ a „výroba“ byly spojeny v jeden celek. Touto cestou by se měli

naučit „táhnout za jeden provaz“. Tato zkušenost se může přenést i do pracovních aktivit.

- Informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání je dalším důležitým tématem. Pro zlepšení této oblasti by byl vhodný seminář na téma „zvyšování pracovní kvalifikace a její přínos pro zaměstnance“. Deklarovat zájem organizace na vzdělávání každého pracovníka a nastavit jasná kritéria i při výběru zaměstnanců, kteří se k těmto akcím přihlásí. Pokusit se změnit náhled na vzdělávání, ze současného „nutné zlo“ na „za odměnu“ a tedy upravit motivaci zaměstnanců k vzdělávání směrem k jejich vlastním potřebám a cílům.
- Současné vzdělávací aktivity probíhají vcelku úspěšně. Není však patrný žádný vývoj, ani dílčí úpravy. Je nezbytné nastavit systém zpětné vazby, který následně povede ke korekci plánovaného vzdělávání, a i změnám v pojetí celého systému. Hodnocení by mělo probíhat v několika rovinách. Strukturovanými rozhovory a dotazníky od velkého okruhu lidí (účastník, nadřízený, podřízený a kolegové, ev. lektor) a získat objektivní i subjektivní hodnocení, informace o průběhu akce, použití nových znalostí v praxi apod. Tedy metodou „Třistašedesátistupňové zpětné vazby“. Podle získaných údajů a jejich analýze provést korekci systému.

Závěr

V této práci byla provedena analýza vzdělávacího systému organizace „M“, v doporučení navrženy možné změny a ověřeny tyto hypotézy:

- První hypotéza: „I v malém průmyslovém podniku je nezbytné investovat do vzdělávacího programu a rozvoje zaměstnanců.“

Tak tuto hypotézu lze označit jako potvrzenou. Z hlediska budoucího vývoje technologií a organizace práce, je vzdělávání zaměstnanců a navyšování jejich kvalifikace nezbytnou záležitostí. Díky špatné situaci na trhu práce není možné přijímat dostatečně kvalifikované pracovníky. Jako nejlepším východiskem se tedy jeví investice do zvyšování kvalifikace svých vlastních zaměstnanců.

- Druhá hypotéza: „Motivace pracovníků k vzdělávání je i přímo závislá na podnikové kultuře firmy a postojích jednotlivých skupin zaměstnanců vůči sobě.“

Z pozorování a rozhovorů lze vyvodit, že negativní podniková kultura má nepříznivý dopad na ochotu, a tudíž motivaci zaměstnanců ke vzdělávání. Tuto hypotézu lze tedy považovat za potvrzenou.

- Třetí hypotéza: „Organizace „M“ má sestavený efektivní vzdělávací systém.“

Systém vzdělávání Organizace „M“ se na první pohled zdá jako plně funkční, ale s ohledem na budoucí vývoj má značné nedostatky a bez jeho výrazné změny nastavení, bude mít společnost značné problémy s pokrytím pracovních pozic, které vyžadují kvalifikovanější pracovní sílu.

Podnik si za léta své existence úspěšně vybudoval, rozšířil a udržel svoji pozici na trhu. Z velké části mu k tomu dopomohly značné technologické a výrobní inovace. Tuto svoji pozici by však bez efektivního vzdělávání zaměstnanců mohl z dlouhodobého hlediska ztratit. Proto je nezbytné provést systémové změny v nastavení vzdělávání a důsledně je realizovat.

Seznam použité literatury

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5

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

Hoeksema-Nolen, Susen, Fredrickson, Barbara, Loftus, Geof a Wagenaar, Williem. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. 3. Vyd. Praha: Portál, 2012. 888 s. ISBN 978-80-262-0083-3

Příloha č. 1

Dobrý den,

jmenuji se Martin Procházka. Tento dotazník je součástí mé závěrečné práce, která se věnuje efektivnímu vzdělávání v průmyslovém podniku. Prosím vás o věnování několika minut vašeho času k vyplnění následujících otázek.

Cílem dotazníku je prozkoumat informovanost zaměstnanců o vzdělávání a dále prozkoumat jejich přístup ke samotnému systému vzdělávání v organizaci.

Vyhovující zakroužkujte a prázdné kolonky vyplňte vlastními slovy:

Jaký je váš věk?	19-25 let	26-40 let	41-60 let
------------------	-----------	-----------	-----------

Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání?	a) základní	b) střední s výučním listem	c) střední s maturitou	d) vysoké
-------------------------------------------	-------------	-----------------------------	------------------------	-----------

Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	a) méně jak 1 rok	b) 1-2 roky	c) 2-8 let	d) 8 let a více
---------------------------------------------------	-------------------	-------------	------------	-----------------

Podstupujete v rámci svého zaměstnání různá školení?	ANO	NE
------------------------------------------------------	-----	----

Ohodnoťte prosím užitečnost těchto školení.	Výborné	Dostačující	Průměrné	Podprůměrné	Nedostačující
	1	2	3	4	5

Jaké školení vám nejvíce prospělo a v čem?	
--------------------------------------------	--

Zjišťuje u vás zaměstnavatel, užitečnost těchto školení? Například formou rozhovorů, nebo formou dotazníků?	ANO	NE
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----

Máte pocit, že by zvýšení vaší kvalifikace vedlo k lepší pracovní pozici?	ANO	NE
---------------------------------------------------------------------------	-----	----

Pamatujete si, že by vám zaměstnavatel někdy nabídnul účast ve vzdělávacím programu navyšující vaší kvalifikaci, a tedy získání možné lepší pozice? Pokud ano, zúčastnil jste se nějakého?	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Pokud jste se zúčastnil, v čem vám pomohlo?	
---------------------------------------------	--

Pokud jste odmítl, co vás k tomu vedlo?	
-----------------------------------------	--

Přiměl by vás finanční bonus k podstoupení některých vzdělávacích programů, které navýší vaší kvalifikaci?	ANO	NE
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----

Přemýšlel jste někdy, co jiného by vás přimělo k podstoupení některých vzdělávacích programů, které navýší vaší kvalifikaci?	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Děkuji vám za vaši spolupráci a přeji úspěšný pracovní den.
V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat na: marproch49@cvut.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma rozvoje	9
Obrázek 2 Schéma cyklu vzdělávání.....	11
Obrázek 3 Graf znázorňující věk respondentů	31
Obrázek 4 Vzdělání respondentů.....	31
Obrázek 5 Graf délky pracovního poměru respondentů.....	32
Obrázek 6 Délka pracovního poměru dle věku 19-25 let.....	33
Obrázek 7 Délka pracovního poměru dle věku 26-40 let.....	33
Obrázek 8 Délka pracovního poměru dle věku 41-60 let.....	34
Obrázek 9 Užitečnost školení z pohledu respondentů	34
Obrázek 10 Zpětná vazba od zaměstnanců	36
Obrázek 11 Odpověď ano na otázku sedm dle doby pracovního poměru.....	36
Obrázek 12 Navyšování kvalifikace k lepší pracovní pozici.....	37
Obrázek 13 Kladné odpovědi na otázku osmou dle věku	37
Obrázek 14 Finanční bonus ke vzdělání	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad motivačních faktorů vzdělávání	21
Tabulka 2 Finanční bonus ke vzdělání.....	32
Tabulka 3 Přehled užitečnosti školení.....	35

Seznam rovnic

Rovnice 1 Výpočet návratnosti investic do vzdělávání	23
------------------------------------------------------------	----

