

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Nicole Šoffová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Nicole ŠOFFOVÁ
Osobní číslo: E19242
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání pracovníků, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci.
5. Diskuze a návrh rámcových změn.
6. Seznam literatury.
7. Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

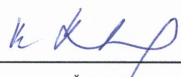
Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 2. ledna 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2021



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (29)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz, provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 14. dubna 2022

.....

Bc. Nicole Šoffová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

Také bych ráda poděkovala organizaci, která je předmětem analýzy této práce, a konkrétně zaměstnancům personálního oddělení, kteří mi poskytli veškeré informace potřebné ke zpracování práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost během mých studií a během zpracování diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Literární rešerše	9
2.1 Řízení lidských zdrojů	9
2.2 Vzdělávání a rozvoj v organizaci.....	11
2.3 Koncepce vzdělávání v organizaci.....	16
2.4 Systém vzdělávání v organizaci.....	19
2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání	20
2.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků.....	22
2.4.3 Realizace vzdělávání pracovníků	22
2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	23
2.5 Formy a metody vzdělávání v organizaci	26
2.5.1 Formy vzdělávání v organizaci	26
2.5.2 Současné trendy ve formách vzdělávání v organizaci.....	28
2.5.3 Metody vzdělávání v organizaci.....	30
2.5.4 Současné trendy v metodách vzdělávání v organizaci	33
2.6 Náklady na vzdělávání v organizaci	34
3 Cíl práce a metodika	36
4 Analýza systému vzdělávání.....	38
4.1 Charakteristika organizace.....	38
4.2 Personální politika organizace	41
4.3 Systém vzdělávání v organizaci.....	45
4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci.....	48
4.3.2 Plánování vzdělávání v organizaci	50
4.3.3 Realizace vzdělávání v organizaci.....	53
4.3.4 Hodnocení vzdělávání v organizaci.....	59
5 Diskuze a návrhy	61
6 Závěr	65
I. Summary and Keywords	67
II. Seznam použitých zdrojů	68
III. Seznam obrázků, tabulek, schémat a grafů.....	72

1 Úvod

Předkládaná diplomová práce nese název *Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci*.

Vzdělávání je běžnou součástí celého života jednotlivce. Názory na to, zda se lidé rodí s již vrozeným nadáním k určitým znalostem a dovednostem nebo jako tzv. tabula rasa, jsou různé. Nehledě na rozdílnost názorů zůstává neměnné to, že se lidé v průběhu svého života neustále vzdělávají a rozvíjí své znalosti i dovednosti. Novorozené dítě se učí vnímat okolní svět, postupně mluvit, chodit a částečně se osamostatnit od matky. Pokračuje do školky a školy, kde tráví spoustu let v systému formálního vzdělávání, které ho má připravit do života. Učí se číst, psát, počítat a získává informace z mnoha různých oblastí, ať už z biologie, chemie, historie nebo jazyků. Každý hledá oblast, která se mu líbí a zajímá ho, a rozhoduje se, kam budou směřovat jeho první pracovní kroky. Po ukončení školy si někteří oddechnou, že mají učení se za sebou, další doufají, že se naučí nové věci v práci. Ať už jsou očekávání jakákoliv, jisté je, že vzdělávání je opravdu celoživotní proces, který v dnešním světě nabírá na významu. Nacházíme se na pomezí obrovské transformace společnosti, ve které objektivně naučené informace nejsou dostačující a v níž je vyvíjen čím dál tím větší tlak na kritické myšlení i na myšlení samostatné, inovativní.

Historie lidských zdrojů, do jejichž rámce patří i problematika vzdělávání v organizaci, spadá do začátků minulého století. V té době bylo cílem vzdělávání co nejrychleji naučit co nejvíce zaměstnanců co nejjednodušší postup práce, aby toho vyrobili co nejvíce. S příchodem moderních technologií je výroba mnohem více automatizována a digitalizována, takže není nutné učit se pracovní postupy v takovém rozsahu jako dřív. Jaký význam má tedy učit se to, co je lehce nahraditelné a dohledatelné? Podle amerického futurologa Alvina Tofflera bylo v době průmyslové revoluce nezbytné držet se objektivního přístupu ve vzdělávání, aby všichni věděli, jak přesně se věci vyrábí. Nicméně v dnešní době tento přístup ztrácí na významu a organizace si uvědomují, jak obrovský zdroj pro ně zaměstnanci představují a vnímají důležitost jejich vzdělávání a rozvoje.

Vzdělávání v organizaci probíhá po celou dobu životního cyklu zaměstnance. Při nástupu do nového zaměstnání obdrží zaměstnanec adaptační plán, obsahující několik

základních školení, která musí zaměstnanec absolvovat. Po adaptaci zaměstnance pokračuje jeho vzdělávání k tématům, která jsou více specifická pro jeho výkon práce a rozvíjí ho jak kariérně, tak expertně. Zaměstnanec se učí po celou dobu svého působení v organizaci až do chvíle, kdy se jedna ze stran rozhodne pracovní poměr ukončit. Pokud se jedná o impuls ze strany zaměstnance, měla by se v této chvíli učit organizace a zjistit, proč se zaměstnanec takto rozhodl.

Samotné vzdělávání probíhá v organizaci na základě určitého systému, který zahrnuje fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Realizaci vzdělávání lze provádět v různých formách a pomocí různých metod. Vlivem pandemické situace probíhá vzdělávání častěji než dříve distanční formou, více se také používají metody zaměřené na zážitkové a transformační vzdělávání.

Financování vzdělávání je v České republice poměrně přímočaré. Vzdělávání je financováno buď zaměstnancem, nebo zaměstnavatelem, přičemž k větší podpoře vzdělávání by bylo adekvátní inspirovat se jinými zeměmi v Evropské unii. Najdeme v nich několik dalších způsobů financování vzdělávání, kdy se na financování a podpoře vzdělávání zaměstnanců podílí několik různých subjektů. Takovým příkladem jsou země, ve kterých jsou vzdělávací aktivity zahrnuty v kategorii s nižší daní z přidané hodnoty, anebo země, ve kterých mají organizace povinnost odvádět určité procento zisku na fond určený ke vzdělávání zaměstnanců.

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, vycházející z identifikace potřeb vzdělávání a z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong, „řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.“ (2015, s. 45) Podle Šikýře se lidské zdroje zabývají získáváním, využíváním a rozvíjením zaměstnanců s cílem dosáhnout cílů organizace. Všechny schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců neboli intelektuální kapitál tvoří spolu s hmotnými zdroji hodnotu organizace. Intelektuální kapitál je tvořen lidským, společenským a organizačním kapitálem. Základ lidského kapitálu tvoří schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, které se rozvíjí v interakci s ostatními, což představuje společenský kapitál. A ten následně vytváří organizační kapitál, který představuje schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací. Posledním stupněm je již zmíněný intelektuální kapitál, který představuje všechny schopnosti, znalosti a dovednosti v organizaci (2014, s. 20).

Řízení lidských zdrojů je poměrně nový pojem, který se začal používat v 80. letech 20. století. Poprvé se řízení lidí začalo uplatňovat ve 20. letech 20. století v muničních továrnách, kdy se mu říkalo personální administrativa. Cílem organizací v té době bylo zvýšit produktivitu práce zaměstnanců tím, že jim dali co nejjednodušší a nejrutinnější práci. Každá pracovní aktivita byla detailně popsána a rozdělena do jednotlivých kroků, které byly velmi jednoduché a bylo možné se je rychle naučit. Zaměstnanci byli stimulováni mzdou závislou na jejich produktivitě a úkolem personální práce bylo pouze vézt administrativu potřebnou k výběru, zaučení a hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 33). Personální administrativu poté nahradil pojem řízení pracovních sil, který vycházel z domněnky, že produktivita práce souvisí se spokojeností zaměstnanců, tedy že zaměstnanci dosáhnou vyšší produktivity, pokud se o ně bude organizace zajímat. Ve 40. letech 20. století se objevuje pojem personální řízení. V této době docházelo k rozvoji průmyslové výroby a organizace začaly vnímat své zaměstnance jako svou konkurenční výhodu vůči jiným organizacím. K tomu, aby si získaly a udržely zkušené a motivované zaměstnance, začaly organizace vytvářet velká personální oddělení, která se specializovala na výběr, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Následně bylo personální řízení nahrazeno řízením lidských zdrojů. Na

rozdíl od personálního řízení považuje lidi za rozhodující zdroj, který by měl být součástí strategického plánování organizace, někteří autoři hodnotí tento přístup jako mnohem komplexnější (Armstrong, 2015, s. 46). Pojem řízení lidských zdrojů je aktuálně používán ve většině organizací. Některé organizace ovšem kladou větší důraz na hodnotu zaměstnanců, proto přichází s novými pojmy, jako například zaměstnanecká zkušenost, lidé a kultura apod.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování zaměstnanců, kteří pracují v organizaci. Spadají sem tedy činnosti jako řízení lidského kapitálu, znalostí, společenská odpovědnost organizace a její rozvoj, výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj a v neposlední řadě péče o zaměstnance. Podle Armstronga má řízení lidských zdrojů za cíl pomáhat organizaci dosáhnout svých strategických cílů a vytvářet strategii lidských zdrojů, která bude podporovat celkovou strategii organizace. Podporuje zaměstnance v dosažení vyššího výkonu, ve vytváření dobrých pracovních vztahů a nezapomíná na dodržování etického přístupu k řízení lidí. Podle velikosti organizace se liší to, kdo má řízení lidských zdrojů na starosti. V malých organizacích se může jednat o vedoucího organizace, který zároveň zajišťuje řízení lidských zdrojů, případně může mít organizace jednoho personalistu, který se o vše stará. Ve větších organizacích existuje samostatné personální oddělení, které má na starosti řízení lidských zdrojů a poskytování služeb zaměstnancům. Důležitou roli samozřejmě hrají i manažeři podílející se na většině činností řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

2.2 Vzdělávání a rozvoj v organizaci

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje souhrn vzdělávacích aktivit, které mají za cíl rozšířit, prohloubit anebo změnit kvalifikaci zaměstnanců (Veteška, 2016, s. 118). Jedná se o plánovanou činnost, která má jedinci pomoci dosáhnout požadovaných způsobilostí a umožnit osvojené znalosti a dovednosti uplatňovat v praxi. Je to proces, při kterém jedinec získává určité vzdělání. Vzdělání jsou vědomosti, znalosti a dovednosti, které jedinec získá v průběhu vzdělávacího procesu (Paulík, 2018, s. 45). Do oblasti vzdělávání v organizaci obvykle spadá zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, rozvoj potenciálu, zvládání změn, zlepšování vztahů, a nakonec i specifické odborné dovednosti, které slouží k získání nebo prohloubení příslušné kvalifikace. Rozvoje je dosahováno prostřednictvím aktivit, zaměřených na zvyšování potenciálu jedince a v ideálním případě probíhajících po celou dobu jeho pracovního života (Barták, 2007). Učením se rozumí rozvoj, jehož cílem je změna ve vědění a konání, která vede k větší efektivnosti. Zahrnuje více aktivit než vzdělávání a rozvoj (Hroník, 2007, s. 31). Učení představuje množinu, která má podmnožinu rozvoj, která má podmnožinu vzdělávání. Se vzděláváním souvisí další pojmy jako znalosti, dovednosti, schopnosti a praktické aplikace. Znalosti jsou informace, které lidé mají o světě, jedná se o praktiky a postupy, které lidé znají (Armstrong, 2015, s. 121). Rozlišujeme znalosti tacitní a explicitní. Tacitní znalosti se těžko předávají, jsou uloženy v hlavách zaměstnanců, často obsahují emocionální složku a jedinec si znalost nějakým způsobem sám osvojil, nejčastěji skrze zkušenost. Naopak explicitní znalosti se dají systematicky zpracovat, bývají někde uložené a dají se tedy i dohledat a jednoduše předat ostatním, a proto je vzdělávání obvykle zaměřeno na ně. Dovednost je schopnost jedince uplatnit znalost při svém chování. Schopnost představuje vlastnost jedince, která mu pomáhá k dosažení vysokého výkonu. Spadá sem obvyklé chování jedince, znalosti a dovednosti, které musí mít pro výkon práce. V organizaci existují soustavy schopností, které slouží jako podklad pro uplatnění znalostí a dovedností při pracovním výkonu, mimo jiné i ve vzdělávání a rozvoji, například v development centrech. Takový podklad obvykle obsahuje schopnosti jako komunikaci, plánování, rozhodování, kreativitu, anebo řízení. Přenesení znalostí a dovedností do reality představuje jejich praktickou aplikaci (Armstrong, 2015).

Vzdělávání hraje klíčovou roli ve zvyšování konkurenceschopnosti organizace, neboť přispívá ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a k celkovému rozvoji podniku. Existuje mnoho dalších důvodů, kvůli kterým by se organizace měly věnovat vzdělávání svých zaměstnanců. Tyto důvody můžeme rozdělit na externí, které souvisí s prostředím a okolím, ve kterém organizace působí, a na důvody interní, které ovlivňují zaměstnance a prostředí uvnitř firmy. Mezi externí důvody patří tlak na konkurenceschopnost, kterou organizace získají pouze inovacemi a neustálým posunem vpřed, a to nejen z hlediska technického, ale i z hlediska lidského kapitálu a vzdělávání zaměstnanců. Okolní svět se neustále mění, a proto je důležité umět na tyto změny reagovat. Toho lze dosáhnout právě prostřednictvím vzdělávání a rozvoje. U interních důvodů je důležité, aby zaměstnanci byli schopni reagovat na změny, které přichází a zároveň doplňovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti. Dalšími důvody jsou nové způsoby práce a řízení, které jednak ovlivňují způsob, jakým se získávají znalosti a dovednosti, jednak kladou vyšší nároky na vzdělávání zaměstnanců. Spousta firem prochází v současné době různými transformacemi, mění své hodnoty a vize, a s tím souvisí i příprava zaměstnanců na tuto změnu. V neposlední řadě pomáhá vzdělávání udržovat a přilákat angažované zaměstnance a zlepšit image organizace (Egerová, 2012, s. 10). Lidé, kteří v dnešní době hledají zaměstnání, považují možnost vzdělávání a rozvoj v práci za jeden z důležitých faktorů při výběru pracovního místa. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí být v souladu s vizí, posláním, cíli, filozofií a kulturou podniku a musí z nich vycházet (Kucharčíková, Vodák, 2007, s. 69). Z pohledu zaměstnanců se jedná o odstranění nebo alespoň zmenšení rozdílu mezi požadavky, které jsou na ně kladeny, a jejich skutečným pracovním výkonem. Může se stát, že z různých důvodů, ať už se jedná o důvody nedostatečné praxe či snížené motivace, vznikne rozdíl mezi výkonem konkrétního zaměstnance a požadavky, které na něj organizace má. Cílem vzdělávání je právě tento rozdíl co nejvíce zmenšit, ideálně odstranit a zabezpečit kvalifikované a vzdělané zaměstnance, kteří budou schopni uspokojit současné i budoucí potřeby organizace (Veteška, 2016, s. 118, Egerová, 2012, s. 12). Každá vzdělávací aktivita poté tento cíl konkretizuje v závislosti na tom, co se má jedinec naučit. Každý cíl by měl být stanoven podle jistých pravidel. Nejčastěji používanou metodou k stanovení cílů je metoda SMART. Její název se skládá z prvních písmen slov *specific*, *measurable*, *achievable*, *realistic* a *time-bound*. Tato slova označují vlastnosti, které by měl stanovený cíl mít. Přeložíme-li uvedené pojmy do češtiny, měly by cíle být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované.

Význam vzdělávání zaměstnanců potvrdilo několik studií, např. studie Evropské centrální banky z roku 2006, podle které tvoří vzdělávání třetinu růstu produktivity práce. Právě vyšší vzdělávání jedinců má podle ní zásluhu na rychlém růstu produktivity práce v 90. letech 20. století (Langer, 2011, s. 8).

Vzdělávání v organizaci má obvykle na starosti personální oddělení, v některých firmách může existovat konkrétně tým vzdělávání a rozvoje, který spadá pod personální oddělení, anebo naopak se může v některých menších firmách jednat pouze o jednu konkrétní osobu, která vzdělávání zajišťuje, případně může být touto osobou manažer konkrétního oddělení (Barták, 2007). Personální oddělení může být centralizované anebo decentralizované. Centralizované personální oddělení poskytuje stejné možnosti všem zaměstnancům organizace, bez ohledu na specifika jednotlivých poboček nebo oddělení. Naopak decentralizované personální oddělení se zaměřuje na specifika jednotlivých poboček a může jim poskytovat možnosti na míru. Tato varianta je nicméně nákladnější a organizačně náročnější.

Ve větších firmách lze rozlišit tradiční a partnerský model řízení vzdělávání a rozvoje. V tradičním modelu je personální oddělení rozděleno na konkrétní specializované týmy. Partnerský model je zaměřen na vstřícnější přístup k jednotlivým oddělením a jejich manažerům a skládá se z *Centers of Excellence*, *HR Business Partnerů* a *HR Service Center*. *Centers of Excellence* jsou specialisté na konkrétní oblasti HR, v rámci vzdělávání a rozvoje vytváří vnitřní procesy pro vzdělávání a rozvoj, vzdělávací aktivity a mají na starosti jejich realizaci. *HR Business Partneri* jsou ze všech složek modelu v nejužším kontaktu s manažery, jedná se o spojovací článek mezi personálním oddělením a ostatními odděleními organizace. Jejich přínosem pro personální oddělení jsou konkrétní požadavky jednotlivých oddělení, zároveň poskytují manažerům ostatních oddělení pomoc při vykonávání personálních aktivit. *HR Service Center* má na starosti veškerou administrativu, od personální přes informační systémy lidských zdrojů a mzdy až po zaměstnanecké benefity (Hroník, 2007, s. 26–28).

Každý autor má na vzdělávání v organizacích a na jeho typy trochu jiný pohled. Podle Armstronga jsou složkami vzdělávání a rozvoje učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj. „Učení se je proces, při němž si jedinec osvojuje a rozvíjí

znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje.“ (Armstrong, 2015, s. 336) Všeobecné vzdělávání se nezaměřuje na konkrétní oblast vzdělávání, jedná se o osvojování znalostí, dovedností a schopností napříč různými oblastmi, se kterými se jedinec v životě potká. Odborné vzdělávání, anebo také výcvik, je naopak zaměřeno na osvojování znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k vykonávání konkrétní práce. Poslední složkou je rozvoj, definovaný jako proces rozšiřování schopností (tamtéž). Tureckiová rozlišuje orientační, normativní, kvalifikační a rekvalifikační, kariérové a jiné podnikové vzdělávání. Orientační vzdělávání slouží k zaškolení a k přípravě na výkon spojený s pracovním místem, normativní vzdělávání slouží k zachování odborné způsobilosti, kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání rozšiřuje či mění kvalifikaci, kariérové vzdělávání je zaměřeno na individuální rozvoj, a posledním typem je jiné podnikové vzdělávání, které nemusí přímo souviset s konkrétním pracovním místem, například vzdělávání v oblasti cizích jazyků (Veteška, 2016, s. 118). Legislativně je vzdělávání zaměstnanců ukotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje normativní vzdělávání a určuje zaměstnavatelům povinnost poskytovat vzdělávání novým zaměstnancům a formou prohlubování a zvyšování kvalifikace pečovat o rozvoj potenciálu všech svých zaměstnanců (Langer, 2011, s. 25), a dále v zákoně 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a ve vyhlášce 176/2009 Sb., o akreditacích a rekvalifikacích a v dalších zákonech, které se týkají konkrétních povolání (Dvořáková & Šerák, 2016, s. 111).

V rámci vzdělávání lze dále rozlišovat trénink, rozvojové aktivity, výcvik a rozvoj, neboť každá ze zmíněných aktivit má svá specifika a sehrává jinou roli. Trénink je používán k prohloubení způsobilostí potřebných pro výkon povolání na současné pracovní pozici. Rozvojové aktivity slouží k účelnému rozvoji jedince pro splnění budoucích potřeb, které vzniknou na pracovním místě nebo v rámci celé organizace. Výcvik lze považovat za nejobecnější z aktivit, neboť díky němu zaměstnanci získávají a zdokonalují své dovednosti. Rozvojem se chápe jistá investice do potenciálu zaměstnance, neboť je „zaměřený na širší oblast způsobilostí, tj. také způsobilostí koncepčních, metodických, řídicích, vůdcovských, a na rozvoj specializovaných profesních kompetencí“ (Veteška, 2016, s. 119). Nicméně každý z autorů má na vzdělávání jiný pohled. Veteška ve své knize dále uvádí, že Buckley a Caple považují trénink za aktivitu, která učí novým znalostem, dovednostem a přístupům, které souvisí s výkonem práce. Vzdělávání je podle nich víc teoretické a slouží spíš k zvýšení

analytických schopností jedince a jeho kritického myšlení (tamtéž, s. 119).

2.3 Koncepce vzdělávání v organizaci

Koncepce definuje smysl vzdělávání v organizaci a představuje konkrétní podobu strategie vzdělávání. Detailně popisuje jednotlivé pracovní činnosti, jejich kvalifikační požadavky a to, jakým způsobem budou ověřovány. Určuje, jaká je pozice vzdělávání v organizaci, jaké jsou jeho cíle a funkce a v neposlední řadě uvádí, jak se vzdělávání začlení do fungování organizace, jak se bude realizovat, hodnotit, z čeho bude financováno, s jakými institucemi při něm bude organizace spolupracovat atd. (Bartoňková, 2010, s. 190). S koncepcí vzdělávání souvisí mimo jiné i organizační kultura, definující organizaci jako takovou. Organizační kultura je soubor přesvědčení, hodnot, norem a očekávání, které jsou sdílené a uznávané zaměstnanci v dané organizaci. Ovlivňuje vývoj organizace, určuje způsob chování a to, jak organizace vypadá zvenku i zevnitř. Zvenku se projevuje vzhledem pracovního prostředí a nastaveným dress codem, tedy způsobem, jakým se zaměstnanci mají oblékat. Projevy zevnitř jsou myšleny zvyky, rituály a způsoby komunikace, pro organizaci typické, dále jde např. o zacházení s dokumentací nebo o využívání technologií. Do organizační kultury spadá etický kodex, způsob řízení a odměňování, znalosti, zkušenosti, přesvědčení, víra a postoje (Paulík, 2018, s. 135).

Každá organizace je jiná, a proto může v každé organizaci fungovat jiná strategie vzdělávání. Frederic Laloux rozdělil organizační modely do několika skupin podle stádia vývoje organizace. Skupin je celkem pět, pojmenovaných názvy různých barev. První stádium představují červené organizace, které jsou charakterizovány jako menší skupiny, ve kterých dominuje silnější jedinec a hierarchie má velký význam. Vývojová stádia dále pokračují přes žlutou, oranžovou a zelenou. Posledním stádiem jsou tyrkysové organizace, charakteristické otevřeným přístupem a samoorganizovanými týmy. Způsob vzdělávání v jednotlivých typech organizací se logicky liší. Zatímco pro organizace žluté a oranžové jsou typické standardní formy a metody vzdělávání, které budou popsány níže, u tyrkysových organizací je tomu jinak. V důsledku toho, že jsou tyrkysové organizace samoorganizované, si zaměstnanci sami řídí i své vzdělávání. Obvykle mají určen pouze jistý limit rozpočtu, který nesmí přesáhnout, ale volba obsahu, formy i metody je zcela na zaměstnancích. Nováčkům v organizaci je poskytnuto základní vstupní školení, které popisuje, jak organizace bez hierarchie funguje, jak pracují jednotlivé týmy a jak se zaměstnanci sami řídí.

Vliv na koncepci vzdělávání má také strategie a politika řízení lidských zdrojů. Strategie rozvoje a vzdělávání může být v závislosti nastavení strategie organizace buď jednoduchá, nebo propracovaná. O jednoduchou strategii vzdělávání a rozvoje se jedná v organizacích, které preferují získávání tzv. hotových lidí, tedy zaměstnanců, kteří už mají požadované znalosti a dovednosti a organizace je tedy nemusí nijak zvlášť vzdělávat. V tomto případě je vzdělávací strategie opravdu velmi jednoduchá a zaměřuje se pouze na vstupní školení a případné udržení kvalifikace. Propracovaná strategie je v organizacích, které mají zájem své zaměstnance dále vzdělávat, reaguje na podněty z vnějšího prostředí a o vzdělávání se zde starají dedikovaní zaměstnanci, případně celé oddělení. Tuto strategii lze dále rozvinout podle předmětu rozvoje, rychlosti vzdělávání a přístupu. Předmětem rozvoje je jak rozvoj celé organizace, tak rozvoj zaměstnanců, v ideálním případě dochází k rozvoji obou. Při rozvoji organizace dochází ke změně v jejím fungování a vzdělávání obvykle slouží k podpoření a usnadnění této změny. Rozvíjí-li se zaměstnanci, je tomu tak proto, že organizace věří, že jen skrze vzdělané a rozvinuté zaměstnance se může rozvíjet celá organizace. Rychlost vzdělávání opět závisí na tom, jak rychle chce organizace dosáhnout změny. Pokud chce změny dosáhnout v krátkém čase, probíhá vzdělávání na základě strategie velkého skoku. Opačným přístupem je strategie plynulého zlepšování, inspirovaná japonským stylem řízení, který adaptuje změny plynule, zato však nepřetržitě. V praxi se nejčastěji používá kombinovaná strategie, spojující dvě výše zmíněné. V takovém případě se jedná o nepřetržitý proces plynulého zlepšování, který je nicméně tvořen časově ohraničenými událostmi.

V rámci koncepce rozvoje rozlišujeme dvojí přístup, a to diferencující a bezbariérový. Diferencující přístup přizpůsobuje koncepci rozvoje co nejvíce potřebám organizace a jedince, rozvíjí buďto zaměstnance velmi nadané, nebo se naopak zaměřuje na ty, kteří potřebují rozvinout nejvíce. Bezbariérový přístup naopak poskytuje možnost rozvoje všem zaměstnancům bez ohledu na jejich postavení nebo výkon (Hroník, 2007). Výše popsané strategie jsou znázorněny v následující tabulce, zobrazující přístup organizace k náboru nových zaměstnanců.

Tabulka 1: Nábor zaměstnanců podle strategie vzdělávání a rozvoje

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Zdroj: Hroník, 2007

Zpracování: vlastní

Jednoduchá strategie preferuje zaměstnance s vysokou hodnotou, kteří jsou nicméně lehce nahraditelní. V tabulce tuto strategii představuje levá horní buňka *hotový člověk*. Propracovaná strategie oproti tomu znamená, že organizace své zaměstnance víceméně vytváří, a proto se jedná o vysoce hodnotné zaměstnance, kteří jsou těžko nahraditelní. Tato strategie je znázorněna horní pravou buňkou *rozvoj, vzdělávání, práce s talenty*. Dolní buňky *outsourcing* a *pronájem, dočasná výpomoc* představují pro organizaci nízkou hodnotu, a proto upřednostňují nábor těchto zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur. V takových případech bývají zaměstnanci často zaměstnáni personální agenturou a do konkrétní organizace jsou „vypůjčeni“ na určitý časový úsek, během kterého organizace potřebuje pokrýt dočasnou potřebu. Může se tak stát například při pracích, které jsou pouze sezónní.

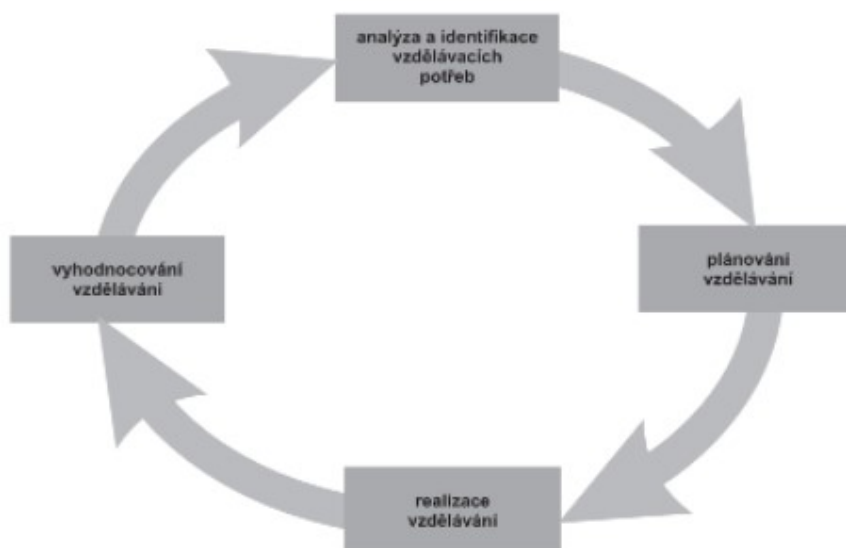
2.4 Systém vzdělávání v organizaci

Systematické vzdělávání je mnoha autory považováno za jeden z nejlepších přístupů ke vzdělávání a rozvoji. Jedním z důvodů je i to, že splňuje čtyři hlavní úkoly personální práce, a těmi jsou uspokojení požadavků pracovních míst na profesní kompetence, přiřazení správných zaměstnanců na správné místo, optimalizování utilizace zaměstnanců a pomáhání při formování týmů, poskytování rozvoje a podporování zdravých pracovních vztahů (Veteška, 2016, s. 120). Systematické vzdělávání úzce souvisí s řízením talentů v organizaci, což je proces získávání, udržování a rozvíjení schopných, motivovaných a oddaných lidí, ve kterých organizace vidí potenciál pro odborný a kariérní růst v organizaci (Šikýř, 2014, s. 124). Systém vzdělávání je tvořen následujícími čtyřmi fázemi:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
2. plánování vzdělávání
3. realizace vzdělávacího procesu
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

(Horčíčka, 2008, s. 42).

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání v organizaci



Zdroj: Bartoňková, 2010

2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj vychází z vize a poslání organizace a je třeba brát na to ohled při identifikaci potřeb vzdělávání. Identifikace potřeb vzdělávání je prvním a zároveň nejdůležitějším krokem ve vzdělávacím procesu. V rámci identifikace potřeb jsou shromažďovány informace, na základě kterých se pak určuje současný stav znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, ale také výkonnost jednotlivců a skupin. Díky všem těmto informacím jsou zjištěné údaje porovnány s požadovanou úrovní (Bartoňková, 2010, s. 118), tedy s optimální úrovní, které chce organizace dosáhnout. Rozdíl mezi zjištěnými údaji (současná úroveň) a požadovanou úrovní se nazývá výkonnostní mezera. Analýza určí, co je obsahem výkonnostní mezery, a zaměří se na ty oblasti, které se dají odstranit vzděláváním. Analýza se dále použije k návrhu vhodného vzdělávacího programu (Kucharčíková, Vodák, 2007, s. 69). Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá na třech úrovních. Nejdříve se na úrovni organizace identifikuje její struktura, druh činnosti, cíle a plány a porovnává se, na jaké úrovni její zaměstnanci jsou a na jaké by je organizace chtěla mít. Další úrovní je identifikace potřeb pracovního procesu, například jaké jsou úkoly a kompetence zaměstnanců. Poslední úrovní jsou samotní zaměstnanci, u kterých se analyzují jejich charakteristiky, výsledky práce a předpoklady pro vzdělávání a růst (Paulík, 2018, s. 49).

V první fázi organizace identifikují potřebu vzdělávání. Potřebu lze vnímat jako jistý problém, kterému organizace čelí, anebo jako novou situaci, do které se organizace dostává. Taková potřeba s sebou vždy přináší i potřebu učení, nicméně k některým změnám dochází tak náhle, že se na ně organizace není schopna připravit. V takových případech potřebuje organizace umět aspoň částečně předpovědět budoucí potřeby učení a k tomu jí mohou pomoci strategické podnikové plány, restrukturalizace, změny v konkurenčním prostředí, nové technologie, změny řízení a výkonnosti (Kucharčíková, Vodák, 2007, s. 71).

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách:

1. Identifikace organizace: V první etapě dochází k analýze podnikových cílů. Aby bylo vzdělávání úspěšné, musí být v souladu s podnikovou strategií a cíli. Při analýze podnikových cílů navíc musí být brán ohled na podnikovou kulturu,

kteřá v sobě uchovává systém hodnot. V této etapě se také identifikují informace o všech zaměstnancích, o jejich celkové produktivitě, kvalitě a výkonu, ale také se zde zjišťuje plánování lidských zdrojů (Bartoňková, 2010, s. 121). Cílem analýzy je zjistit výkonnostní mezeru a způsob, jakým ji může vzdělávání zmenšit (Kucharčíková, Vodák, 2007, s. 74).

2. Identifikace pracovních míst: Druhá etapa je již zaměřena na zaměstnance a na jejich úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti. Tyto údaje lze získat z popisů, specifikací nebo kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Výsledkem je zjištění potenciální potřeby vzdělávání, která se u každého zaměstnance liší vzhledem k jeho pracovnímu místu, úrovni vzdělání, zkušenosti a kulturnímu zázemí, ale také vzhledem k jeho osobnosti (tamtéž).
3. Identifikace zaměstnanců: Ve třetí etapě jsou porovnávány individuální charakteristiky zaměstnanců s podnikovými požadavky (tamtéž, s. 75). Identifikuje se hodnocení, vzdělání a kvalifikace jednotlivých zaměstnanců (Bartoňková, 2012, s. 121).

Analýza vzdělávacích potřeb probíhá nejčastěji formou kvantitativního sociologického výzkumu nebo aplikací kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Kvantitativní sociologický výzkum probíhá formou dotazníků, rozhovorů a pozorování zaměstnanců napříč organizací. Při aplikaci kompetenčního přístupu se pracuje s dokumenty, které pomáhají identifikovat kompetenční modely k pracovním pozicím (Bartoňková, 2010, s. 122). Pro analýzu vzdělávacích potřeb se může použít také SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky jak jednotlivců, tak i týmů, ale i příležitosti a hrozby, které s nimi souvisí. Název SWOT je tvořen prvními písmeny slov *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* a *threats*. Obvykle se k jejímu zápisu používá tabulka se čtyřmi kvadranty, kde se do každého z nich zaznamenává jedna ze zjišťovaných skutečností.

Výsledkem identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb je výčet potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu (tamtéž, s. 79). Během této fáze by se také mělo rozhodnout, jakým způsobem bude provedeno hodnocení. Může se stanovit, jaká jsou očekávání, jakým způsobem se má vzdělávání promítnout na změně v chování člověka, a dále určit, do jaké míry bylo vzdělávání úspěšné (Armstrong, 2015, s. 367).

Ne všechny identifikované potřeby lze uspokojit prostřednictvím vzdělávání. Některé potřeby mohou být důsledkem špatných pracovních podmínek, vztahů na pracovišti nebo charakteru práce. Pokud se jedná o potřeby, které se dají uspokojit vzděláváním, je nutné určit, jakým způsobem bude vzdělávání realizováno (Bartoňková, 2012, s. 132).

2.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Při plánování vzdělávacích aktivit záleží na tom, jaký cíl si organizace zvolila. Při volbě programového cíle plánuje organizace dlouhodobou představu vzdělávání, jedná se o jakousi vzdělávací vizi. Dalším z typů cílů jsou ty studijní, které se zaměřují na konkrétní vzdělávací aktivitu a mohou být dále rozvedeny do dílčích cílů. Ty určují, čeho má být dosaženo v jednotlivých oblastech vzdělávání (Paulík, 2018, s. 49). Fáze plánování plynule navazuje na předchozí fázi identifikace a dále rozpracovává její vstupy za účelem vytvoření konečné podoby vzdělávací aktivity. Během této fáze je stanoven cíl vzdělávání, vybrána vhodná vzdělávací metoda, instituce, místo a čas vzdělávání (Horčíčka, 2008, s. 43). Je definováno materiální a technické vybavení, potřebné k realizaci vzdělávání, dále je popsán způsob vyhodnocení výsledků a je vyčíslena výše nákladů (Šikýř, 2014, s. 126).

Podle Armstronga probíhá plánování vzdělávání v pěti fázích. První fází je analýza, při které se stanoví cíle a podmínky vzdělávání a aktuální stav znalostí a dovedností vzdělávajících se. V druhé fázi se vytváří návrh vzdělávání, vyberou se výukové materiály a stanoví se metody vyhodnocování vzdělávání. V další fázi je vypracován podrobný návrh včetně plánu, obsahu, metod vzdělávání, technického vybavení, organizačního a administrativního zajištění. Následuje fáze realizace a vyhodnocení (2015, s. 366).

2.4.3 Realizace vzdělávání pracovníků

Poté, co jsou dokončeny všechny přípravné a plánovací procesy, dochází k samotné realizaci vzdělávacích aktivit. I samotná realizace obsahuje přípravnou část, při které se chystají vzdělávací materiály, musí být organizačně zajištěn jak lektor, tak účastníci, i příslušná vzdělávací aktivita. Následně proběhne samotná realizace vzdělávání, která bývá ukončena hodnocením (Hroník, 2007, s. 175). Fáze realizace obsahuje několik

nepostradatelných prvků, mezi něž patří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Cíle jsou určeny na základě vzdělávacích potřeb a lze je dělit na programové cíle a cíle kurzu. Ty programové určují cíl celého vzdělávacího procesu, zatímco cíle kurzu se zaměřují na samotnou vzdělávací aktivitu (Kucharčíková, Vodák, 2007, s. 83). Program je důležitým prvkem realizace vzdělávací aktivity, protože musí být maximálně přizpůsoben tomu, aby se toho zaměstnanci naučili co nejvíce. V rámci realizace vzdělávací aktivity je důležité mít stanovený obsah vzdělávání, definovanou cílovou skupinu, vzdělávajícího, vědět kde, jak dlouho a jakým způsobem bude vzdělávání probíhat, jaké náklady jsou s ním spojené a jakým způsobem proběhne hodnocení (Paulík, 2018, s. 49).

Odpověď na otázku, kdo je za realizaci vzdělávání odpovědný, se bude v různých situacích lišit. Při samostatně řízeném vzdělávání je hlavní část zodpovědnosti na zaměstnanci a personální oddělení mu pouze poskytuje podporu. V menších organizacích může mít realizaci na starosti konkrétní manažer, ve velkých organizacích naopak existuje tým vzdělávání a rozvoje v rámci personálního oddělení, který řídí celý proces vzdělávání, od analýzy potřeb po jejich uspokojení.

2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocením lze posoudit přínos vzdělávání a rozvoje pro organizaci, obvykle se porovnávají znalosti, které zaměstnanci mají, se znalostmi, které by na daném pracovním místě měli mít. Hodnotí se, zda bylo dosaženo cílů, a to jak firemních, tak skupinových a individuálních, jakým přínosem vzdělávání pro organizace bylo, jestli se vzdělávání projevilo ve výkonu zaměstnanců a mnohá jiná hlediska. Pomáhá to k posouzení účinnosti vzdělávání a toho, zda je potřeba ho nějak upravit či změnit, aby bylo účinnější. Hodnotit by se mělo také to, jak dobře byly vymezeny potřeby a cíle vzdělávání při plánování, jak dobře bylo vzdělávání zorganizováno a řízeno, jestli byly použity vhodné metody a také se porovnávají náklady s rozpočtem. Dále se hodnotí pocity vzdělávajících se a jejich názor na vzdělávání a dopad na jejich výkon (Armstrong, 2015, s. 367). Vzdělávání hodnotí jednak samotný jedinec, tedy subjekt, který se vzdělávání zúčastnil, ale i jedinec, který se vzdělávání neúčastnil a vystupuje v roli pozorovatele. V takovém případě se mluví o objektivním hodnocení. Hodnocení probíhá průběžně, na konci vzdělávání a také určitou dobu po uplynutí vzdělávací

aktivity, aby se mohly vyhodnotit i aspekty, které se projeví až v delším časovém horizontu (Barták, 2007, s. 20).

K výběru metod, které budou použity pro vyhodnocení výsledků vzdělávání, dochází již při identifikaci vzdělávacích potřeb. Vybraná metoda musí disponovat možností hodnotit rozdíl mezi vstupem a výstupem, zároveň se vybírá mezi subjektivní a objektivní metodou hodnocení (Hroník, 2007, s. 192). Podle Hroníka je nejrozšířenější metodou k hodnocení vzdělávání model, který vychází z Kirkpatrickova systému. Ten je tvořen čtyřmi úrovněmi, první z nich je úroveň reakce, kterou představují dotazníky spokojenosti, zjišťující názor vzdělávajících se. V druhé úrovni se hodnotí, co si účastníci ze vzdělávání odnesli, hodnocení probíhá ideálně formou testu. Další úroveň je hodnocení chování, ve které se zjišťuje, jestli vzdělávání ovlivnilo to, jak se zaměstnanci chovají v práci a jestli poznatky přenesli do výkonu své práce. Na posouzení chování je nutné dát zaměstnancům prostor, aby mohli nově nabitě poznatky začlenit do svého běžného pracovního života. Poslední úroveň tvoří hodnocení výsledků, měření dopadu na výkon a porovnávání přínosu vzdělávání s náklady na jeho realizaci (Armstrong, 2015, s. 368).

Dalším z modelů, který je možné k hodnocení použít, je Kraigerův model, tvořený třemi oblastmi hodnocení. V jedné oblasti se hodnotí obsah, design, validita a realizace vzdělávání, ve druhé oblasti se u účastníků hodnotí změny v jejich chování, afektivitě a kognici. Poslední, třetí oblast hodnotí, jaké přínosy plynou ze vzdělávání pro organizaci, jak se změnil výkon zaměstnanců a jejich výsledky (Paulík, 2018, s. 50). Vzdělávající se jedinec hodnotí aktivitu hned po jejím ukončení, obvykle je k tomu použitý dotazník spokojenosti, ale také aktivitu hodnotí až po delším časovém úseku, kterým je myšleno období delší než jeden měsíc. V takovém případě má jedinec více času na sebereflexi a na zhodnocení přínosu vzdělávání a toho, jakým způsobem se projevilo na jeho výkonu. Lze k tomu použít rozvojový plán, ve kterém může jedinec sledovat, do jaké míry využívá nově nabitě znalosti a dovednosti, a 360° zpětnou vazbu, při které jedince hodnotí jeho kolegové, nadřízení a podřízení, ale jedinec zároveň hodnotí i sám sebe. Objektivní hodnocení lze provést za pomoci případové studie, přiřazení projektu, development centra nebo opět skrz rozvojový plán a 360° zpětnou vazbu. Výsledky jsou zpracovány zaměstnancem zodpovědným za vzdělávání a rozvoj. K lektorovi se výsledky obvykle dostanou pouze v případě, že se jedná o negativní

zpětnou vazbu a po lektorovi se vyžaduje tento nedostatek odstranit.

2.5 Formy a metody vzdělávání v organizaci

2.5.1 Formy vzdělávání v organizaci

Pod pojmem formy vzdělávání v organizaci rozumíme organizační rámec vzdělávání, způsob jeho řízení a organizace. Naopak metoda představuje konkrétní nástroj, který je ke vzdělávání použit (Veteška, 2016, s. 170). Pro správný výběr formy a metody je důležité brát v potaz cíl vzdělávání a specifika cílové skupiny. Každý má jiné vzdělávací preference a nedá se obecně určit, která forma nebo metoda je nejlepší jak pro zúčastněné, tak pro téma vzdělávání. Jak uvádí Bartoňková, „forma vzdělávání se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Na jednom protipólu tak můžeme najít přímý kontakt lektora s účastníkem – face to face výuku, prezenční vzdělávání. Na druhém protipólu pak můžeme najít nepřímý kontakt lektora s účastníkem“, čímž je myšlena distanční forma vzdělávání (2010, s. 150). Langer dělí formy vzdělávání podle délky trvání na jednorázové, krátkodobé a dlouhodobé, podle prostředí výuky na výuku na pracovišti či mimo pracoviště a podle počtu účastníků na hromadné, skupinové a individuální. Dále rozlišuje prezenční, distanční, kombinovanou formu a formu sebevzdělávání (2016, s. 420). V případě kombinované formy vzdělávání se jedná o kombinaci přímého a nepřímého kontaktu lektora s účastníkem, poslední možnou formou vzdělávání je sebevzdělávání. Jak dále uvádí Bartoňková, při výběru formy vzdělávání je nutné brát ohled na didaktické a ekonomické kritérium. Didaktické kritérium hledá nejvhodnější formu vzdělávání, která by účastníkům umožnila soustředit se a naučit se toho co nejvíc. Ekonomické kritérium bere v potaz náklady, které se vzděláváním souvisí. Jedná se zejména o náklady na cestování, ubytování a na vzdělávací aktivitu (tamtéž).

V případě distanční formy lze hovořit o online formě vzdělávání, mezi kterou patří například e-learning nebo virtuální třída. E-learning je aktuálně běžnou součástí života nejen vzdělávání v organizaci, ale vzdělávání napříč nejrozličnějšími oblastmi a věkovými skupinami. Začal se používat na konci 20. století a postupně se dostal do všech vzdělávacích sfér. Ze začátku nebyl tak populární, jak se doufalo, protože lidé preferovali prezenční formu vzdělávání. Bylo jim příjemnější vidět se s ostatními účastníky kurzu i s lektorem osobně a jednodušeji se jim soustředilo na vzdělávání

(Zounek et al., 2016, s. 34). Situace se zásadně změnila během pandemické situace v roce 2019. Význam distančních forem vzdělávání zásadně vzrostl, staly se běžnou součástí každodenního vzdělávacího života. E-learningem jsou myšleny všechny prostředky a nástroje digitálních technologií, jejichž prostřednictvím se lidé mohou vzdělávat. Pod tím si lze představit vzdělávání prostřednictvím jakéhokoliv zařízení, které disponuje internetovým připojením, protože většina vzdělávacích materiálů je uložena na sdíleném úložišti, které je dostupné pouze pomocí internetového připojení. Prostředí e-learningu je tvořeno studijním obsahem, jeho rozšířením mezi studenty a komunikací mezi studenty a vyučujícími (Veteška, 2016). Jeho hlavní výhodou je neomezený přístup ke vzdělání kdykoliv a odkudkoliv, možnost vzdělávat velké množství lidí ve stejném čase, jednodušší organizace, administrace, distribuce vzdělávání a aktualizace studijního obsahu. Mezi nevýhody patří prvotní vysoké náklady na vytvoření vzdělávacího prostředí, závislost na technologiích a také to, že e-learning nemusí být vhodný pro všechny typy kurzů. Pro některé kurzy může být e-learning málo interaktivní, nekompatibilní nebo může disponovat nízkou kvalitou. Pro účastníky může být nevýhodou chybějící osobní kontakt a můžou se soustředit hůř než při prezenčním vzdělávání (Egerová, 2012, s. 54). Virtuální třídou je myšlena třída existující za pomoci internetu a webových nástrojů, které umožňují lidem komunikovat a vzdělávat se na dálku, bez potřeby fyzické přítomnosti. Virtuální třída by se neměla lišit od té běžné, jediným rozdílem je právě deficit fyzické přítomnosti.

Co se týká kombinované formy, je jednou z nových forem, spadajících do této oblasti, blended learning. Obvykle se tento termín do češtiny nepřekládá a znamená formu vzdělávání, ve které je co nejlépe využívána kombinace různých metod vzdělávání v prezenční formě s distanční online formou, například v podobě e-learningu. Veteška ve své knize zmiňuje, že blended learning je o 30–40 % levnější než prezenční forma vzdělávání v organizacích (2016, s. 203, 204). Hlavní myšlenkou blended learning je, že se lidé učí celý svůj život, lektor je tedy primárně průvodcem zúčastněných, kteří se vzdělávají sami na základě poskytnutých materiálů, diskuzí nad tématy a interakce se svým okolím. V dnešní době je každé vzdělávání realizováno více či méně formou blended learning (Hofmann, 2018, s. 11–13).

Poslední zmíněnou formou je sebevzdělávání, typické zejména pro tyčkové organizace. Jedinec si v takovém případě volí formu i vzdělávání sám.

2.5.2 Současné trendy ve formách vzdělávání v organizaci

Podle Vetešky představují současné trendy ve formách vzdělávání především MOOC, gamifikace a vzdělávání sestavené na míru zaměstnanci. Veteška dále zmiňuje cloudové vzdělávání, tedy vzdělávání, které využívá vzdálené sdílené úložiště a různé jiné formy online vzdělávání, nicméně tato forma vzdělávání se již dá považovat za celkem běžnou. Mezi další nové formy vzdělávání patří zážitkové vzdělávání, konstruktivismus a transformativní učení.

MOOC je zkratka pro *massive open online courses*, jejichž první využití spadá do univerzitního prostředí, nicméně v současné době se tyto kurzy čím dál častěji objevují i v prostředí velkých organizací. Touto formou organizace často poskytují vzdělávání v oblasti obecných témat, jako například pravidelné školení řidičů, kurz bezpečnosti práce či jiné odborné kurzy související s výkonem práce v organizaci (Veteška, 2016). Tato forma je navržena pro vzdělávání velké skupiny lidí, která je geograficky rozptýlená, účastníci se tedy mohou učit kdykoliv a odkudkoliv. MOOC má navíc značně rozšířenou platformu nabízených aktivit, a proto si zde vybere vhodnou vzdělávací aktivitu každý, bez ohledu na své znalosti (Liitlejohn et al., 2015, s. 40).

Vzdělávání sestavené na míru kombinuje různé formy a metody a přizpůsobuje je možnostem zaměstnance, přičemž myslí na jeho znalosti, zkušenosti, preference učení, ale i časové možnosti. Takové vzdělávání obvykle zahrnuje individuální vzdělávací cestu s milníky, které musí zaměstnanec splnit. Vše je vloženo do online vzdělávacího prostředí, kde může zaměstnanec sledovat svůj progres (Veteška, 2016, s. 211).

Augmented learning se dá volně přeložit jako vzdělávání na požádání. Jedinec si sám řekne, kdy a kde se chce vzdělávat, jedná se tedy o velmi volnou formu studia. Předpokladem je připravená platforma, která je schopná kdykoliv na takový požadavek reagovat. Tento způsob vzdělávání má velmi blízko k zážitkovému učení, které vzdělává jedince v běžném prostředí prostřednictvím běžných prožitků (například studium jazyků při návštěvě restaurací, obchodů). Příkladem může být kurz vygenerovaný na základě QR kódu umístěném ve výrobní hale, který bude informovat zaměstnance o tom, jak se tam má pohybovat. Dalším příkladem je vzdělávání na

základě GPS souřadnic, například když je zaměstnanec vyslán na služební cestu do jiné pobočky (Veteška, 2016, s. 216).

Zážitkové vzdělávání je forma, v níž je jedinec vzděláván prostřednictvím kreativních a inovativních postupů. Vzdělávání probíhá formou prožitku, při kterém se jedinci učí novým dovednostem (Janáková, 2020, s. 2). Podporuje kreativitu zaměstnanců, jejich vzájemnou spolupráci a angažovanost. Zážitkové vzdělávání je velmi aktivní, vyžaduje práci v týmu a na oplátku pomáhá prolomit jak generační, tak i sociální bariéry mezi zaměstnanci (Veteška, 2016, s. 218).

Konstruktivismus je forma vzdělávání vycházející z předpokladu, že lidé se efektivně učí především skrze své vlastní zkušenosti a znalosti. Jedinec se učí sám na základě aktivní interakce s prostředím, ve kterém se nachází, a díky této zkušenosti konstruuje nové znalosti (Huang, 2002, s. 28, 29). Tato forma vzdělávání může být použita spolu s virtuální realitou. Jedinec tak konstruuje nové znalosti na základě interakce s virtuálním prostředím (Schifter et al., 2010, s. 165).

Transformativní učení je forma učení známá z psychoterapie. Při transformativním učení dochází k revizi perspektiv, ze kterých jedinec vnímá okolní svět a které získal v průběhu života. Tato forma vzdělávání bývá náročná, protože nutí jedince přemýšlet nad jeho hodnotami a přesvědčeními. Spouštěčem může být náročná životní situace nebo záměr naučit se něčemu novému. Oba spouštěče přináší matoucí dilemata, která jedince nutí přemýšlet nad jeho dosavadními postoji a hodnotami. Ty bývají předmětem kritické sebereflexe a vytváření nových hodnot a přesvědčení, která bývají zpravidla mnohem otevřenější (Kroth & Cranton, 2014, s. 1–3). Toto učení se přenáší z psychoterapie do forem vzdělávání zaměstnanců, zejména kvůli rychlému vývoji okolního prostředí. Na nové situace se čím dál tím hůř připravuje, a proto je důležitější naučit se na ně zareagovat a přizpůsobit se jim. To však člověk dělá téměř nevědomky, je proto náročné aplikovat při tom nabyté vědomosti. Úspěchu se naopak dočká celková transformace osobnosti člověka, která změní jeho přístup k různým situacím a může mu pomoci rychleji se adaptovat a přizpůsobovat (Illeris, 2011, s. 18–19).

2.5.3 Metody vzdělávání v organizaci

Podobně jako u přístupů k vzdělávání se i na metody každý autor dívá jinak, a proto je náročné rozčlenit je do skupin. Podle nejčastějšího dělení lze metody rozdělit na ty, které probíhají na pracovišti (rotace, asistování, mentoring, koučink) a mimo pracoviště (přednáška, demonstrování, workshop, hraní rolí, DC atp.). Dalším zajímavým kritériem je míra aktivity a samostatnosti účastníků. V takovém případě se rozlišují metody výkladově ilustrativní, dialogické a problémové. Výkladově ilustrativní metody se používají při předávání nových nebo složitých informací obvykle většímu počtu účastníků, jako příklad zde uveďme přednášku. Dialogická metoda vyžaduje víc aktivity ze strany účastníků a zaměřuje se zejména na rozvoj myšlení, může se jednat například o diskusi. Problémová metoda je ze všech tří nejvíce interaktivní a je založena na práci účastníků v menších skupinách. Patří sem například případové studie, hraní rolí nebo brainstorming (Veteška, 2016, s. 175).

Metody na pracovišti

Metody vzdělávání, které se používají na pracovišti, úzce souvisí se vzděláváním, které zaměstnanec získá na základě svých vlastních pracovních zkušeností. Potvrzuje to také model 70/20/10, podle kterého 70 % toho, co se zaměstnanec naučí, pochází z jeho vlastních zkušeností a výkonu práce, 20 % ze zpětné vazby nebo koučování a jenom 10 % pochází z formálního vzdělávání. Vzdělávání na pracovišti probíhá zejména neformálně, zaměstnanec si jej řídí sám a v jeho vzdělávání mu pomáhá rotace práce, koučink, mentoring nebo asistování.

Rotace představuje dočasný přesun zaměstnance na jiné pracovní místo s jiným výkonem práce za účelem jeho dalšího rozvoje a zvýšení motivace. Pro organizaci je rotace výhodná, protože jí může pomoci odhalit nepoznané schopnosti svých zaměstnanců a na základě nich zaměstnance případně přesunout na vhodnější pracovní místo (Kampkötter et al., 2018, s. 1710).

Koučink je podle Timothyho Gallweye, zakladatele moderního koučinku, odemykání potenciálu jedince, tedy koučovaného, k dosažení jeho maximálního výkonu. V rámci koučinku se koučovaný spíše učí, jak se učit, než že by ho učil sám kouč. Kouč pouze pokládá otázky, které má koučovaný zodpovědět, a tím mu pomáhá se vzdělávat

a rozvíjet. Témata, která se během koučinku otvírají, mohou být osobní, a proto je důležité, aby se koučovaný cítil dobře a byl ochoten se koučovi plně otevřít. Dalším důležitým bodem je, že by kouč neměl být v žádném pracovním vztahu s koučovaným, tzn. ani v nadřízeném, ani v podřízeném nebo kolegiálním. Pokud by kouč spadl do některé z těchto skupin, nemusel by se koučovaný plně otevřít a některé věci by mu ze strachu neřekl. Kouč proto obvykle bývá zaměstnanec externí agentury, některé firmy případně mohou mít svého firemního kouče (Illeris, 2011, s. 94, 95). Koučink přináší koučovanému vyšší sebedůvěru a podporuje to, jak vnímá svou hodnotu v organizaci. Díky tomu, že u něho dochází k intenzivnímu rozvoji a zvýšení sebevědomí, nebojí se plnit víc úkolů a přebírat za ně zodpovědnost. Rozšiřuje se mu tedy spektrum pracovní výkonnosti, což může být výhodou i pro jeho nadřízené, kteří na něj mohou klást větší požadavky a mohou věřit, že je bez problémů splní. Dále přináší koučink výhodu pro organizaci jako takovou, neboť se jeho prostřednictvím zvyšuje její výkonnost (Haberleitner et al., 2007, s. 26).

Mentoring je jinými slovy proces učení, při kterém zkušenější kolega, mentor, učí toho méně zkušeného, kterému se říká mentee. Nejedná se pouze o přenos znalostí a dovedností jako takových, ale i o celkový rozvoj menteeho (Illeris, 2011, s. 92–94). Podle Harvard Business Review je mentoring jedním z nejúčinnějších nástrojů vzdělávání a kariérního růstu, a to proto, že spoustu věcí, které jedinec při své práci použije, se naučil právě od někoho zkušenějšího, který už tyto zkušenosti a znalosti má, a předal je mentee. Dobrý mentor je schopný zjistit, v jaké situaci se mentee nachází, pomoci mu se s ní vypořádat a podpořit ho v jeho kariérním růstu, ať už formou adekvátních rad nebo jiných zdrojů, které mentee na své cestě bude potřebovat. Během pracovního života může být pro zaměstnance výhodné mít hned několik mentorů, neboť každý z nich mu poskytne jiný pohled na situaci, kterou právě zaměstnanec řeší, každý z nich má jiné zkušenosti a může zaměstnanci poskytnout jiné informace. Ve výsledku získá zaměstnanec informace z několika různých úhlů pohledu, které mu pomůžou vytvořit si svůj vlastní (Harvard Business Review, 2014).

Asistování představuje metodu, při které zaměstnanec asistuje zkušenému školiteli při výkonu práce. Cílem je osvojení si pracovních postupů a následná samostatná práce zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 127).

Metody mimo pracoviště

Přednáška je získávání informací prostřednictvím výkladu lektora. Jedná se o poměrně jednoduchý a rychlý způsob předání informací, který je však pouze jednostranný, a proto nepodněcuje zaměstnance k aktivitě a k využití získaných znalostí a dovedností při výkonu práce (Šikýř, 2014, s. 128).

Demonstrování je předvedení určitého pracovního postupu v modelové nebo reálné situaci. Jedná se o relativně interaktivní metodu, která pomáhá zaměstnancům osvojit si určitou znalost, dovednost (Šikýř, 2014, s. 128).

Workshop je pojem původně označující pracovní dílnu. Ta sloužila jako místo setkání skupiny lidí při vytváření a sdílení tvůrčích zkušeností. Ve světě vzdělávání se jedná o pracovní setkání skupiny lidí, při kterém diskutují nad konkrétním tématem a hledají nová řešení, souvislosti a nápady. Cílem by mělo být jedno společné řešení, které se dá použít v praxi. Pokud se workshop použije správným způsobem a nezaměňuje se za jiné vzdělávací aktivity jako například seminář nebo kurz, jedná se sice o náročnou aktivitu, která však přináší výhodu v podobě posouzení tématu z několika různých pohledů a pomáhá lidem naučit se týmové práci (Dvořáková, 2017, s. 11).

Hraní rolí je další z interaktivních metod vzdělávání, při které je každému zúčastněnému přidělena role, kterou zastává při řešení problémů, a musí se chovat tak, jak by se chovala jeho role. Tato metoda pomáhá lépe chápat druhé a jejich chování v určitých situacích, zároveň pomáhá lépe porozumět sobě samému.

DC je zkratka pro development centrum, které pomáhá identifikovat kompetence zaměstnance, jeho silné stránky a případný budoucí rozvoj. Primárním cílem je zjistit, jestli je zaměstnanec vhodný na konkrétní pracovní pozici. V rámci development centra se k zodpovězení výše zmíněné otázky používá několik metod. Patří mezi ně individuální prezentace zaměstnance, různé formy testů, dotazníků, rozhovorů, hodnocení a v neposlední řadě individuální a skupinové aktivity, například případové studie, brainstorming nebo modelové situace.

Outdoorové programy probíhají v prostředí odlišném od toho pracovního nebo

vzdělávacího, lze si pod tím představit divadlo nebo dílnu. Účelně se vybírají prostory, při kterých se ve vyšší míře projevují emoce. Jedná se o prostory nebo aktivity, které jsou pro účastníky neznámé a které je dostanou do stresu. Cílem je člověka vybudit a pracovat s tímto stavem společně ve skupině za pomoci lektora (Hroník, 2007, s. 208).

2.5.4 Současné trendy v metodách vzdělávání v organizaci

Gamifikace je poměrně nová metoda vzdělávání. Staví na využití herních prvků ve vzdělávání s cílem zatraktivnit vzdělávání a zvýšit motivaci učících se (Picka, 2015). Může být výrazným prvkem při řízení změn v organizacích, zároveň vysílá zprávu o moderním přístupu organizace a její inovativní kultuře (Frk, 2016, s. 5).

Peer to peer learning znamená vzdělávání, při kterém se lidé učí vzájemně mezi sebou a od sebe. Obvykle k tomu dochází spontánně a nejedná se o formálně ukotvené vzdělávání, spíše o prosté předávání znalostí, dovedností a zkušeností. Tím, že se nedá úplně řídit, může představovat pro firmu riziko v podobě šíření nesprávných nebo neadekvátních znalostí, dovedností a zkušeností. Peer to peer learning přináší ale i mnohé benefity, zaměstnanci se při něm tolik nebojí dělat chyby a ptát se jako při formálním vzdělávání (Dvořáková, 2018, s. 13).

Microlearning je tvořen z několika malých vzdělávacích částí, které jedinec může využít, kdykoliv to uzná za vhodné (Frk, 2017, s. 11). V dnešní době se jedná o velmi populární metodu vzdělávání. Díky tomu, že se jedná o krátké části, se jedinec může kdykoliv během dne naučit malou část ze vzdělávacího obsahu a nemusí si na to vyhrazovat několikahodinové volno.

2.6 Náklady na vzdělávání v organizaci

Problém vzdělávání tkví právě ve vyjádření nákladů a přínosů vzdělávání pro organizaci. Samotné náklady se dají vyčíslit poměrně jednoduše, horší je to s vyjádřením přínosů, které vzdělávání pro organizaci představuje.

Náklady se dají rozdělit do dvou kategorií, jednou z nich jsou náklady na vzdělávací aktivitu a druhou náklady na účastníky. Mezi náklady na vzdělávací aktivitu patří

- náklady na lektory, jejich mzda, ubytování a proplacení cesty,
- náklady na další jedince, kteří se účastní organizace, může se jednat např. o překladatele, asistenty,
- poplatky za vzdělávací aktivitu, placené jiným institucím,
- poplatky za pronájem prostor a dalších zařízení,
- další poplatky jako například parkování, poštovné atd.

Náklady na účastníky jsou variabilní, neboť jejich výše se mění v závislosti na počtu zúčastněných. Jsou tvořeny

- dopravou na místo konání,
- stravováním, ubytováním a přídatky s tím spojenými (při služebních cestách),
- hodnotou ušlé pracovní doby zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 176).

K zjištění přínosů se často používá indikátor k změření návratnosti investic do vzdělávání, *return of investments* neboli ROI. Ten se vypočítá jako

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

Podle Armstronga je to jediný indikátor, který je užitečný při hodnocení celkového dopadu vzdělávání (2015, s. 369).

Organizace může mít různý přístup k tomu, jak bude financovat vzdělávání. Volba přístupu závisí na charakteristice organizace, na její strategii, finančních možnostech

a přístupu ke vzdělávání. Nejčastějším přístupem je stanovení rozpočtu na vzdělávání, ze kterého se veškeré vzdělávání proplácí. Tento rozpočet může být buď stanoven pro celou organizaci, nebo může mít každé oddělení specifikovaný svůj rozpočet. Další přístup představuje stanovení rozpočtu na vzdělávání jako určitého procenta ze zisku organizace, jeho výše tedy závisí na tom, jak je organizace úspěšná. U již zmíněných tyrkysových organizací obvykle nebývá stanovený žádný rozpočet a náklady na vzdělávání jsou plně v režii zaměstnanců.

Organizace obvykle financuje vzdělávání ze svých příjmů. V některých případech může na své vzdělávání přispět sám zaměstnanec. Další z možností, jak financovat vzdělávání zaměstnanců, je vícezdrojové financování vzdělávání. Tím se rozumí financování z několika zdrojů, mezi něž patří zdroje státu, zaměstnavatele, evropských fondů, účastníků vzdělávání, profesních organizací a krajů (Dvořáková & Šerák, 2016, s. 142). Jedním z funkčních příkladů, který je sice mimo vzdělávání, ale z pracovní oblasti, je závodní stravování v organizacích. Závodní stravování je zčásti placeno zaměstnavatelem, zčásti zaměstnancem a zčásti se zapojuje i stát formou daňové uznatelnosti nákladů. Vícezdrojové financování je běžně používaný způsob financování vzdělávání v různých zemích, například ve Francii, v Belgii, Německu atd. K uplatnění takového způsobu financování se nejčastěji používají poukázky, které zaměstnanec získá od zaměstnavatele. Tyto poukázky uplatní při vzdělávání a část nákladů doplatí sám. Považuje se to za ideální způsob financování, protože každý z aktérů se podílí na vzdělávání tím, že do něj investuje své peníze, což vede k předpokladu, že vzdělávání bude znamenat hodnotu a všichni zúčastnění budou mít zájem o rychlý návrat investovaných finančních prostředků (Langer, 2011, s. 84, 85).

Dalším nástrojem financování jsou vzdělávací fondy, které jsou tvořeny povinnými odvody zaměstnavatelů i zaměstnanců z hrubých mezd nebo z nákladů práce a jejichž výše se obvykle pohybuje kolem 1 %, některé státy upravují výši v závislosti na velikosti organizace. Tento nástroj se používá například ve Francii, Finsku, Slovinsku, v Maďarsku nebo v Itálii. Finance z fondů jsou poté vypláceny formou příspěvků na vzdělávání (Dvořáková & Šerák, 2016, s. 143).

3 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, které vycházejí z identifikace potřeb vzdělávání, z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, první z nich tvoří literární rešerše a druhou praktická část. K sepsání literární rešerše diplomové práce byly nastudovány české a zahraniční odborné zdroje, představované zejména knihami a odbornými články. Odborná literatura použitá při sepsání literární rešerše a seznam použité literatury jsou uvedeny v závěru práce.

V první kapitole literární rešerše je analyzováno řízení lidských zdrojů, jeho historie, čím se zabývá a kdo má lidské zdroje v organizaci na starosti. Obsahem druhé kapitoly je vzdělávání a rozvoj, jsou zde zmíněny důvody, proč se mají organizace vzdělávání věnovat, a definovány vzdělávací cíle. Dále je v této kapitole uvedeno, kdo se vzdělávání a rozvoji v organizaci věnuje a v neposlední řadě jaké jsou složky vzdělávání a rozvoje. Třetí kapitola je věnována koncepci vzdělávání a rozvoje, smyslu vzdělávání, tomu, jak je vzdělávání propojeno s organizací a jaká je strategie vzdělávání. Ve čtvrté kapitole následuje analýza systému vzdělávání a jeho jednotlivých fází, mezi něž patří identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání pracovníků. V páté kapitole jsou představeny formy a metody vzdělávání. Nejdříve jsou analyzovány formy, jejich typy a současné trendy, následně pak metody, jejich typy a současné trendy. Pátá kapitola je doplněna o analýzu současných trendů ve formách a metodách vzdělávání, které jsou důležité z toho důvodu, že dnešní doba je velmi globalizovaná a digitalizovaná a spousta firem již jde směrem, kdy nerozvíjí pouhé mechanické schopnosti zaměstnanců, ale upřednostňuje rozvoj celé osobnosti zaměstnance, což vyžaduje specifický přístup. Poslední kapitola literární rešerše se zabývá náklady na vzdělávání, jejich dělením, způsoby zjišťování přínosů vzdělávání pro organizaci a financováním vzdělávání.

Na literární rešerši navazuje praktická část představující analýzu organizace, ve které probíhal výzkum. V praktické části byly použity podklady a informace poskytnuté

zvolenou organizací. Jedná se o schéma organizační struktury, statistiky zaměstnanců a jejich vzdělávání, internetové stránky organizace a rozhovory s vedoucím týmu vzdělávání a rozvoje. Organizace působí v Jihočeském kraji, zaměstnává přes 500 zaměstnanců a na základě přání organizace zůstává v anonymitě. Dále proto bude zmiňovaná pod názvem Organizace A. Nejdříve je stručně analyzována samotná organizace a následně její vzdělávání v podobě systému vzdělávání, je tedy popsán způsob identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání pracovníků.

Informace pro analýzu byly získány jednak prostřednictvím podkladů zmíněných výše a jednak polostrukturovanými rozhovory s vedoucím týmu vzdělávání a rozvoje v Organizaci A. Tyto rozhovory sloužily jako základní zdroj informací a získané podklady pak tyto informace doplňovaly. Veškeré informace sloužily k pochopení systému vzdělávání a rozvoje v dané organizaci. Na úvod prvního rozhovoru byla představena organizace, její organizační struktura a personální politika. Po obecném představení organizace se rozhovory zaměřily detailněji na analýzu vzdělávání v organizaci, konkrétně na to, kdo má vzdělávání v organizaci na starosti, jakým způsobem jsou rozděleny zodpovědnosti, jaký je přístup organizace ke vzdělávání, jaké možnosti svým zaměstnancům nabízí. V rámci rozhovorů byly dále analyzovány jednotlivé fáze systému vzdělávání, tedy identifikace potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.

Na základě provedených rozhovorů a poskytnutých podkladů bylo možné vytvořit návrh změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků v dané organizaci. Tento návrh praktickou část uzavírá.

4 Analýza systému vzdělávání

4.1 Charakteristika organizace

Organizace A se zabývá výrobou a působí v oblasti jižních Čech. Spadá pod mezinárodní korporaci, která působí v několika zemích po celém světě a má více než stoletou historii. Pod korporaci spadá několik set dceřiných společností v několika desítkách zemí světa, mezi něž patří například Indie, Brazílie, Čína, Japonsko, Turecko a většina států Evropy. Na mezinárodní úrovni se firma zabývá výrobou domácích spotřebičů a výrobou produktů pro automobilový, stavební a elektrotechnický průmysl. Mezinárodní korporace je značně pokroková, nabízí inteligentní řešení v oblasti internetu věcí, chytrých domácností, měst a propojené mobility a průmyslu.

Jednou z předností organizace je fakt, že je přítomna v mnoha zemích po celém světě. Pokud bychom vzali v potaz veškeré obchodní, vývojové a výrobní sítě, kterými organizace disponuje, její dosah by byl celosvětový napříč všemi zeměmi. Organizace je dále známá vysokou kvalitou svých výrobků, které neustále procházejí inovacemi. V neposlední řadě je předností organizace také její firemní kultura. Zajímá se o udržitelnost, zvyšuje dostupnost obnovitelné energie a ve všech výrobních oblastech vyrábí ekologicky nezávadné výrobky. Hlavním cílem organizace jsou již od jejího založení neustálý vývoj a finanční nezávislost, které jí mají zajistit budoucnost. Hodnoty organizace jsou zaměřeny na

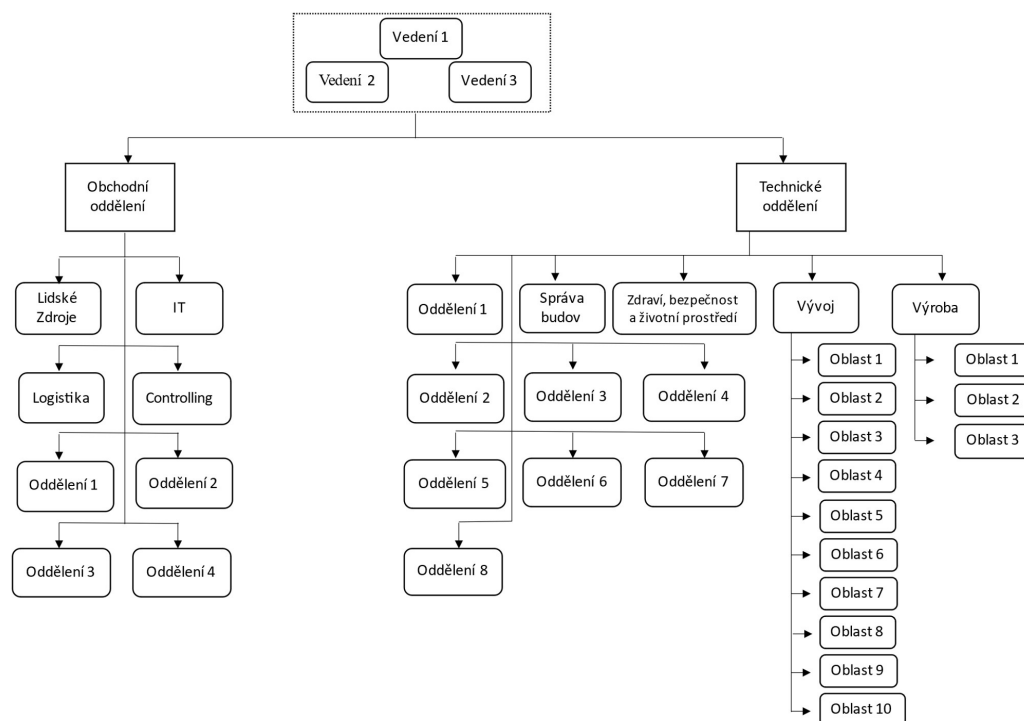
- vytváření zisku, který zajistí organizaci budoucnost,
- zodpovědné jednání s ohledem na trvalou udržitelnost,
- jednání z vlastní iniciativy a zodpovědnost za vlastní rozhodnutí,
- otevřenou diskuzi o jakýchkoliv důležitých tématech,
- spolupráci založené na důvěře,
- slušné a poctivé chování ke kolegům a obchodním partnerům,
- spolehlivé a důvěryhodné partnerství ve všech obchodních transakcích,
- různorodost činností organizace, která ji inspiruje v dalším rozvoji.

Organizace A, která je předmětem této práce, byla založena ke konci 20. století

a zabývá se výrobou a vývojem v oblasti automobilového průmyslu. Disponuje velmi moderním vybavením a kvalitními podmínkami pro vývoj a testování výrobků. Z hlediska právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným. V rámci Českého statistického úřadu spadá do oblasti strojírenská výroba a přidružená výroba + výroba součástek do automobilů a podle počtu zaměstnanců se řadí do oblasti velkých organizací, které mají nad 500 zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se Organizace A zabývá výrobou v automobilovém průmyslu, musí splňovat požadavky normy IATF 16949. Jedná se o standard řízení kvality, který zaručuje kvalitu všech výrobků napříč všemi dodavateli výrobců automobilů. Doplňuje tak standard ISO 9001, který určuje požadavky na kvalitu mimo jiné v automobilovém průmyslu. Dodržování standardů je pravidelně kontrolováno audity.

Schéma 1: Organizační struktura Organizace A



Zdroj: interní dokument společnosti Organizační struktura

Zpracování: vlastní

Organizační struktura Organizace A je rozdělena do dvou hlavních větví, ekonomické a technické.

Do ekonomické větve spadá logistika, controlling, IT a oddělení lidských zdrojů.

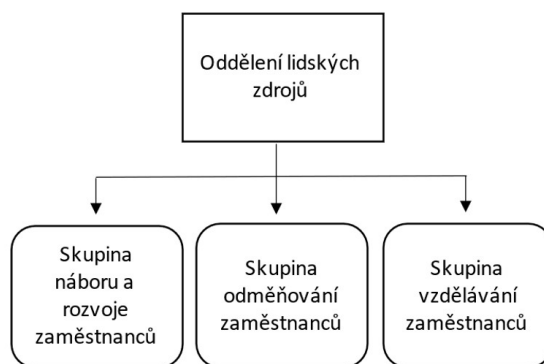
Do technické větve patří výroba, vývoj, správa budov a oddělení pro zdraví, bezpečnost a životní prostředí. Výroba se dále dělí do tří výrobních oblastí, ty zároveň představují nejrozsáhlejší oblasti z pohledu organizační struktury, protože jsou rozděleny do pěti úrovní řízení. Zde představená organizační struktura vychází z organizační struktury organizace a pro udržení anonymity nejsou zmíněny názvy všech oddělení a oblastí a některé části struktury jsou zjednodušeny.

V organizační struktuře se projevují komplexní vztahy a místy maticový typ organizační struktury, který je charakteristický několika vzájemně se prolínajícími úrovněmi. Organizace A je ovlivněna tím, že je součástí mezinárodní korporace, což je znát mimo jiné na několika úrovních vedení, které je značně široké a je zde rozdíl mezi disciplinárním a celkovým vedením. Nadřízený určující cíle vzdělávání pro zaměstnance je někdy pracovně zařazený v jiné zemi, což nemusí být ze zjednodušené struktury patrné. V takovém případě jsou kompetence rozdělené mezi nadřízené takovým způsobem, že jeden z nadřízených stanovuje a kontroluje cíle a druhý, který je pracovně zařazen ve stejné zemi a ve stejném závodě jako podřízený, vede zaměstnance při jeho běžném výkonu práce.

4.2 Personální politika organizace

Z analýzy vyplynulo, že se oddělení lidských zdrojů dělí do tří hlavních skupin. První skupina má na starosti nábor a rozvoj zaměstnanců ve smyslu kariérního plánování. Tato skupina je obsazena zejména HR business partnery. Druhá skupina se skládá zejména ze mzdové účtárny, která se stará o veškerou administrativu související s odměňováním zaměstnanců a s benefity. Třetí skupina se zaměřuje na vzdělávání a učnovské středisko.

Schéma 2: Struktura oddělení lidských zdrojů Organizace A

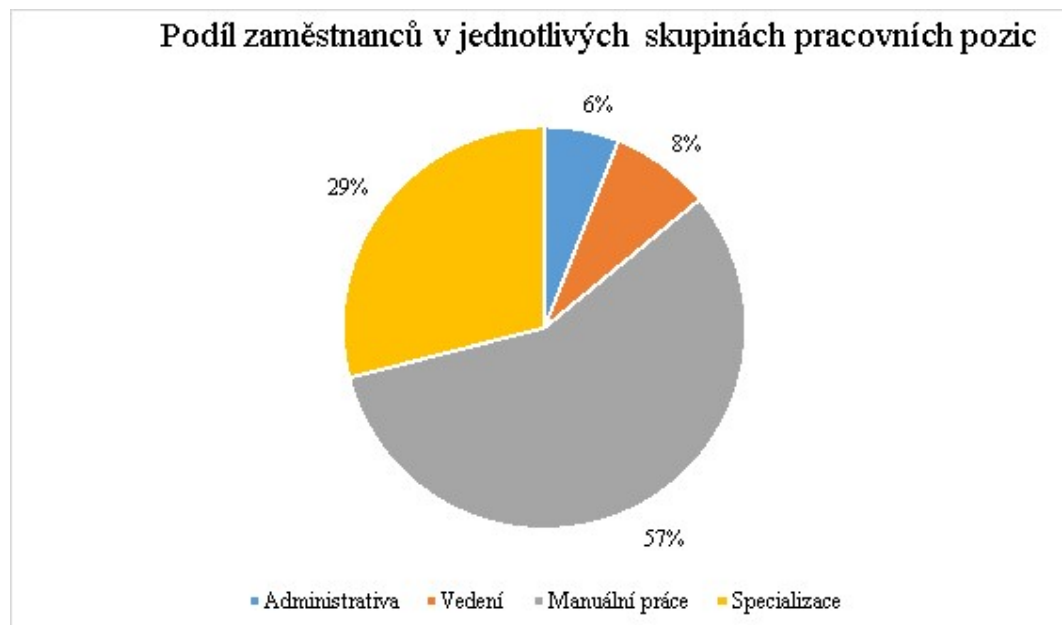


Zdroj: interní dokument společnosti Organizační struktura

Zpracování: vlastní

Pracovní pozice v organizaci lze rozdělit do čtyř základních skupin. Jsou jimi administrativa, vedení, manuální práce a specializace. Pod administrativní skupinu spadají všechny pracovní pozice zaměřené na administrativní část výroby a chodu organizace. Jedná se tedy o personální oddělení, správu budov nebo controlling. Skupina vedení představuje veškeré vedoucí zaměstnance oddělení a oblastí. Manuální práce zahrnuje veškeré zaměstnance, kteří se svou manuální prací podílí na výrobě produktů Organizace A. Poslední skupinou je skupina specializace. Jak již bylo zmíněno, Organizace A je velmi inovativní a zaměstnává velké množství expertů ve svém oboru. Skupina specialistů se skládá z těchto zaměstnanců, kteří se podílí na vývoji nových výrobků a na inovacích Organizace A.

Graf 1: Podíl zaměstnanců v jednotlivých skupinách pracovních pozic



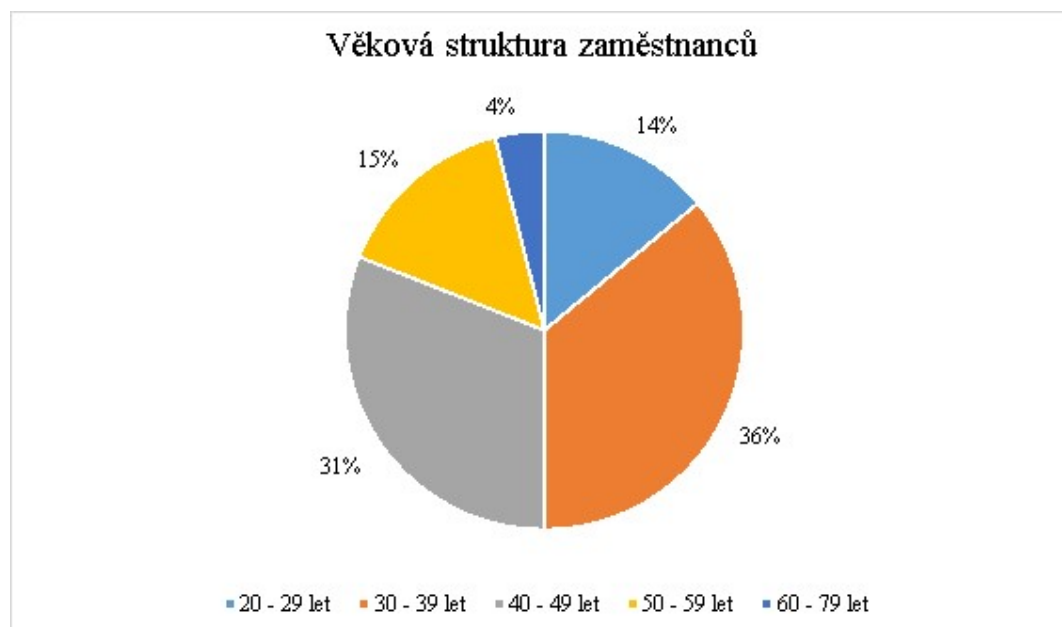
Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

Jak je z grafu patrné, nejrozsáhlejší skupinou je skupina pracovníků v oblasti manuálních prací, která zahrnuje veškeré pracovní pozice vyrábějící produkty Organizace A. Druhou nejrozsáhlejší skupinou je skupina specializovaných zaměstnanců a víceméně stejný podíl zastává skupina administrativy a vedení. Vysoký podíl zaměstnanců ve skupině manuálních prací a specializace vychází z toho, že je Organizace A výrobní organizací.

V následujícím grafu lze sledovat věkovou strukturu zaměstnanců Organizace A. Nejrozsáhleji zastoupenou věkovou skupinou je skupina 30–39 let a skupina 40–49 let. Naopak nejméně zastoupenou skupinu představují zaměstnanci ve věku 60–79 let. Takové věkové rozložení zaměstnanců je opět způsobeno tím, že se jedná o výrobní organizaci, kde většina zaměstnanců vykonává manuální práci nebo práci na směny. Dalším z důvodů, proč je nejvíce zastoupena věková skupina 30–39 let, je fakt, že druhou nejrozšířenější skupinou pracovních pozic je skupina specializace. Většina zaměstnanců ze skupiny specializace jsou právě zaměstnanci ve věku 30–39 let, kteří mají vysokoškolské vzdělání a několik let zkušeností, které jim umožnily být specialisty ve svém oboru.

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: interní dokument společnosti

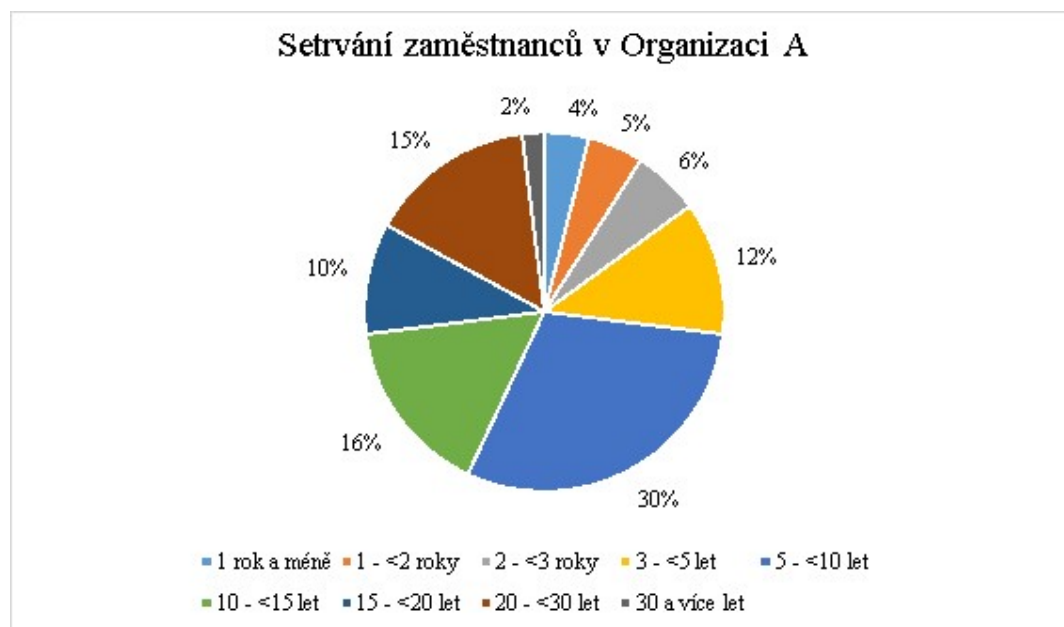
Zpracování: vlastní

Ženy jsou zastoupeny v celé organizaci z 32 % a jejich zastoupení v rámci jednotlivých věkových skupin je procentuálně shodné s grafem uvedeným výše. Graf 2 zobrazuje věkovou strukturu všech zaměstnanců. Pokud by se analyzovala věková struktura zaměstnanců pouze mužského nebo naopak ženského pohlaví, výsledky by oproti těm v Grafu 2 nebyly příliš rozdílné. Zastoupení mužů a žen v jednotlivých věkových skupinách je velice podobné procentům uvedeným v Grafu 2.

Poslední z grafů zobrazuje dobu, po kterou zaměstnanci v Organizaci A setrvávají. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců je v organizaci 5–10 let. S podobným procentuálním zastoupením následují zaměstnanci, kteří pracují pro organizaci 10–15 let, 20–30 let, 3–5 let a 15–20 let. Nejmenší procentuální zastoupení představují zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni 2–3 roky, 1–2 roky, méně než 1 rok nebo naopak 30 a více let. Takové procentuální rozdělení setrvání zaměstnanců v organizaci je opět způsobeno tím, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 30–39 let a 40–49 let. Z grafů lze odvodit, že většina zaměstnanců do Organizace A nastoupila po dokončení vysokoškolského nebo středoškolského studia a dále se v ní

kariérně rozvíjela. Vzhledem k tomu, že organizace byla založena ke konci 20. století, je zjevné, že stále zaměstnává malé procento zaměstnanců, kteří v Organizaci A pracují od jejího vzniku.

Graf 3: Setrvání zaměstnanců v Organizaci A



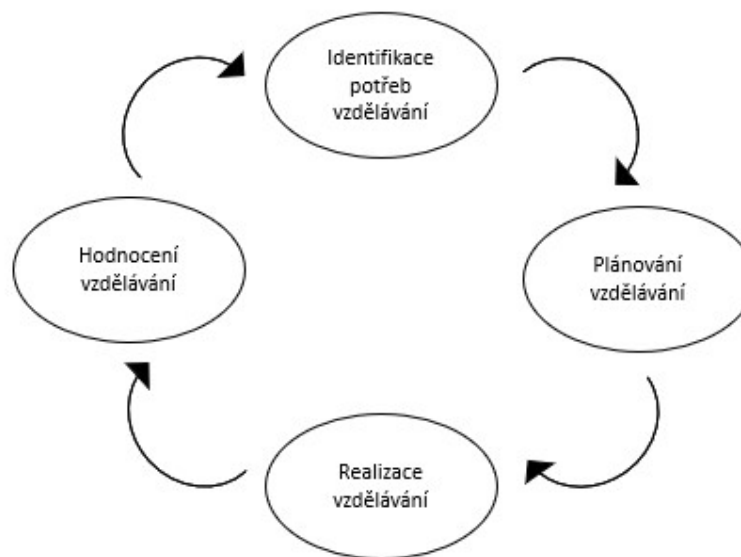
Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

4.3 Systém vzdělávání v organizaci

Skupina zaměřená na vzdělávání, pracující v oddělení lidských zdrojů, je složena ze sedmi zaměstnanců a jednoho vedoucího, z toho dva zaměstnanci se věnují tématu dalšího vzdělávání a ostatní se věnují jiným, přidruženým tématům. Komplexní organizační struktura mezinárodní organizace je znát i v oblasti vzdělávání – jedním z příkladů je fakt, že vedoucí skupiny vzdělávání má pět nadřízených. Je to dáno tím, že vzdělávání je v organizaci rozděleno podle několika úrovní (zemská, divizní, korporátní) a každá z úrovní má svého vedoucího. Dalšími nadřízenými vedoucího skupiny jsou nadřízený pro závod a disciplinární vedoucí. Vzdělávání v Organizaci A musí odpovídat procesům, které jsou stanovené v IATF 16949, což je standard řízení kvality pro automobilový průmysl. Těmito procesy jsou identifikace potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.

Obrázek 2: Procesy v systému vzdělávání v Organizaci A



Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

Svou agendu mají zaměstnanci ve skupině pro vzdělávání rozdělenou do tří oblastí. Jednou z oblastí vzdělávání je oblast zákonných kurzů, jazyků a zemských kurzů. Přehled všech zákonných kurzů, které se týkají zaměstnanců Organizace A a které musí

být kontrolovány, je obsažen v dokumentu spravovaném oddělením pro zdraví, bezpečnost a životní prostředí. Jedná se o přehled povinných školení pro jednotlivé profese. Každá z profesí má uvedenou náplň práce, zodpovědnosti, rizika s prací spojená a povinná školení, například školení pro jeřábní vazače, vozičkáře, svářeče, elektrikáře, dále práce na plošinách a ve výškách, práce s tlakovými lahvemi, chemickými látkami atd.

Výuku cizích jazyků zařizovala Organizace A dříve plošně pro všechny své zaměstnance. Od toho přístupu se před třemi lety rozhodla upustit. Ne všichni zaměstnanci měli zájem nebo předpoklady k naučení se cizího jazyka, takže tento přístup nepřinášel organizaci dostatečný užitek a spousta zaměstnanců se nedostala za úroveň začátečníků. Poslední tři roky proto Organizace A upřednostňuje přijímání zaměstnanců s již pokročilou úrovní anglického jazyka a dále rozvíjí pouze ty z nich, kteří potřebují cizí jazyk při výkonu své práce. Organizace A zaměstnává spousta zaměstnanců ze zahraničí, tzv. expatů, kterým nabízí možnost kurzů českého jazyka.

Zemské kurzy jsou kurzy identické pro oblast celé České republiky, a proto jsou sdíleny napříč všemi závody. Ty zároveň sdílejí mezi sebou i jejich administrativu, takže jeden ze závodů je zodpovědný za podobu kurzů a jeden za jejich realizaci.

Do druhé oblasti vzdělávání patří specifický rozvoj zaměstnanců a manažerů. V rozvoji se rozlišují technická témata a témata chování a interpersonálních dovedností, která jsou zaměřena na kompetence v oblasti vedení lidí. Cílem je standardizovat rozvoj takovým způsobem, aby byl stejný v rámci celé organizace napříč zeměmi. Z tohoto důvodu je vzdělávání v některých oblastech stejné pro všechny závody ve všech zemích. Patří sem například procesní vzdělávání, projektové standardy a metody kvality a řešení problémů.

Třetí oblast je zaměřena na strukturu vzdělávání a rozvoj vzdělávacích aktivit, a jejím cílem je zaplnit prázdná místa ve vzdělávání. Identifikuje oblasti, ve kterých jsou znalosti, kompetence nebo informace zaměstnanců nedostatečné a k zaplnění mezer v těchto oblastech vytváří nové vzdělávací aktivity. Taková oblast může vzniknout z několika různých důvodů, např. v důsledku vývoje nového produktu, vzniku nových procesů, přijetí nového přístupu apod. V závislosti na charakteristice chybějících

znalostí je určen rámcový obsah vzdělávání, samotný design a lektori, kteří by vzdělávání uskutečnili. Existuje možnost zajistit vzdělávání čistě z interních zdrojů nebo vyhledat externího dodavatele, který se na vzdělávání v dané oblasti zaměřuje. Kurz je následně standardizován, vložen do systému, aby se do něj zaměstnanci mohli přihlašovat, a jeho vznik je oznámen napříč celou organizací. Schvalovací proces přidání nově vzniklé aktivity do existujícího portfolia vzdělávacích aktivit je nicméně velmi zdoluhavý a je podmíněn schválením několika různými vedoucími. Vzdělávací aktivita musí být schválena na úrovni mezinárodní korporace, protože vzdělávací systém je pro všechny její společnosti jednotný. Vznik nové vzdělávací aktivity proto může být časově náročný a od samotné identifikace po vznik nové aktivity může uběhnout několik měsíců, případně let.

Pro vzdělávání firma používá vzdělávací modul od firmy SAP. V modulu probíhá administrativa vzdělávání a zejména jeho organizace. Jsou zde plány vzdělávání zaměstnanců, ve kterých mohou zaměstnanci sledovat průběh plnění svého plánu. Vytváří se zde nové vzdělávací aktivity, na které se mohou zaměstnanci hlásit, a probíhá zde i jejich hodnocení. V tomto modulu je rovněž obsaženo rozsáhlé vzdělávací portfolio se všemi vzdělávacími aktivitami, které jsou k dispozici pro vzdělávání zaměstnanců. Pokud probíhá vzdělávací aktivita distanční formou, probíhá rovněž ve vzdělávacím modulu. Ten totiž disponuje platformou, na které může být vytvořena vzdělávací aktivita formou e-learningu a kam mohou být nahrány příslušné vzdělávací materiály.

Vzhledem k velikosti organizace jsou vzdělávací aktivity standardizovány a zaměstnanci si pro své vzdělávání vybírají z nabídky aktivit obsažených ve výše zmíněném portfoliu. Zaměstnanci mohou také přijít se vzdělávací aktivitou, v rámci které by se chtěli rozvíjet a která není obsažena v daném portfoliu. V takovém případě se však jedná o vzdělávání, které se považuje za benefit a očekává se, že se na něm bude zaměstnanec finančně podílet. Pokud se jedná o vzdělávání, které zaměstnanec potřebuje k výkonu své práce, organizace upřednostňuje své vzdělávací aktivity, u kterých má zajištěnou úroveň kvality.

Úroveň kvality nabízených vzdělávacích aktivit zajišťuje Organizace A pečlivým výběrem dodavatelů těchto aktivit. Tím, že je Organizace A součástí nadnárodní

korporace, je portfolio dodavatelů vzdělávacích aktivit značně rozsáhlé a přesahuje území České republiky. V rámci České republiky zajišťuje Organizace A kvalitu služeb dodavatelů vzdělávacích aktivit na základě kritérií stanovených pro výběr dodavatelů. Patří mezi ně například to,

- jestli se Organizace A ztotožňuje s posláním a vizí dodavatele,
- jaké reference má o dodavateli,
- jaké vzdělávací aktivity dodavatel nabízí,
- jaká je cenová politika dodavatele,
- jakým způsobem je dodavatel schopen zaručit kvalitu svých služeb,
- jaké lektory má k dispozici,
- jaké má předchozí zkušenosti s dodavatelem.

4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci

Identifikace potřeb vzdělávání probíhá na několika úrovních. Na nejvyšší úrovni dochází k identifikaci potřeb vzdělávání na základě cílů a vize organizace na následující rok. Organizace podle těchto cílů a vize následně určí strategii vzdělávání na další rok, od níž se dále odvíjí rovněž vzdělávací potřeby. Vzdělávací potřeby jsou poté diskutovány s vedoucími jednotlivých oddělení a oblastí a v neposlední řadě se samotnými zaměstnanci během ročního pohovoru s jejich nadřízeným.

Organizace A se před pár lety rozhodla změnit přístup k identifikaci vzdělávacích potřeb od původního směrem k mnohem modernějšímu přístupu. Historicky bylo běžné soustředit vzdělávání na ty části lidského kapitálu, které byly slabé a které bylo dle domněnek organizace nutné zlepšit. Cílem vzdělávání bylo vzdělat člověka tak, aby neměl žádné slabé stránky. Poslední dobou však vzniká iniciativa, která přistupuje ke vzdělávání z opačného směru a naopak říká, že mnohem efektivnější je rozvíjet silné stránky člověka a na nich stavět jeho práci. Zaměřovat se na slabé stránky může být pro zaměstnance velmi frustrující, nemusí být tolik ochotný se vzdělávat a ve výsledku to nemusí přinést požadovaný efekt. Naopak, pokud jej podpoříme v tom, co ho baví nebo v čem vyniká, můžeme očekávat mnohem větší nadšení a úspěch. Změna, kterou Organizace A provedla, se tedy týká posunu od rozvoje slabých stránek zaměstnance směrem k rozvoji jeho silných stránek.

Zaměstnanec se může účastnit vzdělávání v různých oblastech, pro každého z nich je plán vzdělávání předdefinovaný. Tento plán vzdělávání je pro příslušnou pozici specifický a je vytvářen pro každou pozici, která je obsazena více jak 20 zaměstnanci. Pokud je pozice obsazena menším počtem zaměstnanců, je na konkrétním závodě, zda plán pro danou pozici vytvoří. V případě Organizace A se plán vytváří pro pozice s více než 10 zaměstnanci, pro pozice, které mají zaměstnanců méně, se plán nevytváří a použije se sestava vzdělávacích aktivit, potřebná ke splnění minimálního standardu vzdělávání.

Podle analýzy se plán skládá z plánu zapracování, obsahujícího vzdělávání určené pro zkušební dobu, a z plánu vzdělávání zaměřeného na rozvojová témata. Vzdělávání určené pro zkušební dobu obsahuje aktivity seznamující zaměstnance s organizací, s bezpečností práce, s požární ochranou a dalšími oblastmi specifickými pro jeho pracovní místo. Část plánu vzdělávání zaměřená na rozvojová témata obsahuje aktivity, které mají různou délku trvání v závislosti na pracovní pozici. Obvykle je limit splnění kurzu jeden rok, nicméně najdou se i kurzy, na jejichž splnění mají zaměstnanci tři roky. Plán obsahuje pouze množství aktivit pokrývajících minimální úroveň znalostí, kterou zaměstnanec potřebuje. Tento přístup vychází z předpokladu, že není nutné, aby všichni zaměstnanci měli kompletní informace o všem, ale k výkonu jejich práce jim stačí pouze nutný základ. Závisí na vlastním zájmu jednotlivých zaměstnanců, budou-li chtít tento základ dále rozvíjet.

K identifikaci potřeb dochází v rámci ročních pohovorů, které standardně probíhají jednou za rok, ale můžou i častěji. První roční pohovor podstoupí zaměstnanec po skončení zkušební doby. Je vyhodnocen plán zapracování a k předdefinovanému plánu vzdělávání je možné přidat vzdělávání podporující individuální cíle. Další pohovory se dějí periodicky každý rok. Během pohovoru se nejdříve zhodnotí předcházející rok a zkontroluje se, zda byly splněny stanovené cíle, zda zaměstnanec splnil všechna povinná školení z plánu, které aktivity mu zbývají, případně jaké kompetence dle vlastního názoru už má a školení proto není nutné podstupovat. Pak následuje druhá část, která by měla být vedena formou diskuze a zaměstnanci by měla poskytnout objektivní zpětnou vazbu, která mu pomůže určit oblasti, ve kterých by se měl rozvíjet. Tady lze pozorovat změnu v přístupu k rozvoji, tedy zaměření na rozvíjení silných stránek zaměstnance. Tento koncept vychází z předpokladu, že zaměstnance by jeho

práce především měla bavit, měl by v ní být dobrý a přinášet firmě výhodu v podobě zefektivnění jeho práce.

Zaměstnanec na základě zpětné vazby získané od kolegů a svých vlastních zájmů definuje oblasti, ve kterých by se chtěl rozvíjet. Manažer, nadřízený zaměstnance, rozhodne na základě dostupného rozpočtu, časových možností zaměstnance a svého vlastního uvážení o tom, jestli je oblast určená zaměstnancem adekvátní k rozvoji. Dále se stanoví cíle na další rok, manažer by měl být v tomto kroku iniciativní a měl by zaměstnanci doporučit vzdělávací aktivity, které by mu pomohly těchto cílů dosáhnout.

Nutno podotknout, že vzdělávání není povinné pro všechny, pomineme-li zákonem daná školení. Vzdělávání zaměstnanců závisí v první řadě na jejich vlastním zájmu a v druhé řadě na jejich nadřazených. Nadřízený se rozhoduje na základě diskuze se zaměstnancem a s ohledem na rozpočet, který má k dispozici. Analýzou bylo zjištěno, že pro některé nadřízené je náročné vyhodnotit, v jaké oblasti by se měl zaměstnanec rozvíjet a která vzdělávací aktivita je pro něj adekvátní. Někteří nadřízení neposkytují zaměstnancům dostatečnou podporu v jejich dalším rozvoji a vzdělávání.

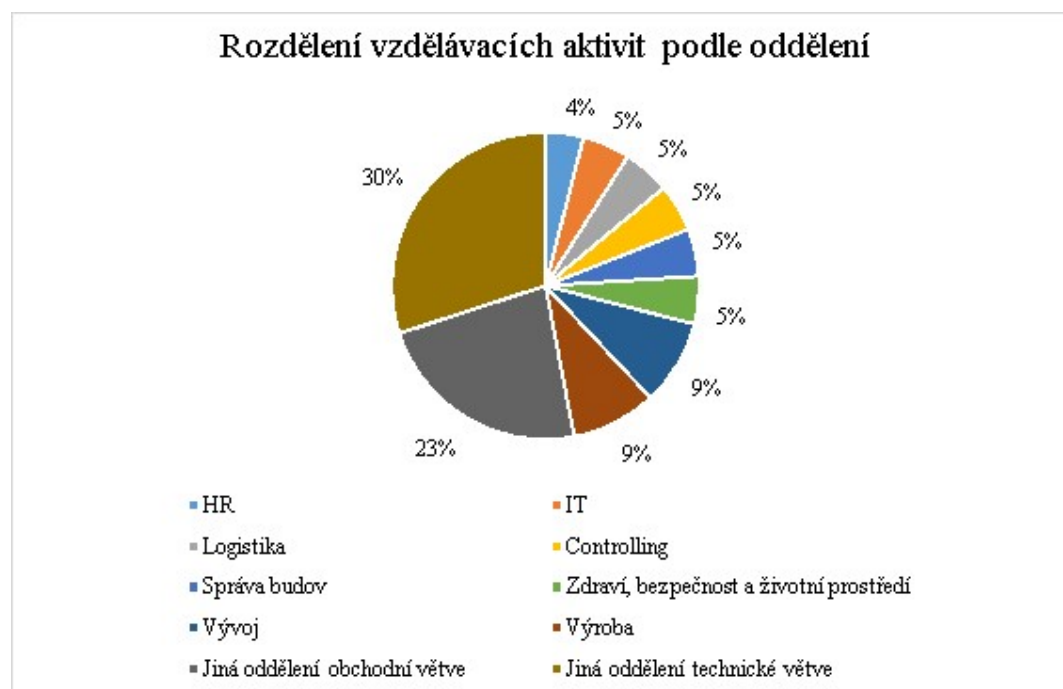
4.3.2 Plánování vzdělávání v organizaci

Vzdělávání je plánováno v modulu firmy SAP, ve kterém se nachází veškeré dostupné vzdělávací aktivity a také plány vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance, kteří zde můžou své vzdělávání sledovat a plánovat. V rámci vzdělávacího modulu mohou zaměstnanci vybírat z více než 8 000 vzdělávacích aktivit. Nabídka vzdělávacích aktivit je hodně široká, protože obsahuje vzdělávací aktivity pro všechny zaměstnance mezinárodní korporace.

Nabídka vzdělávacích aktivit je rozdělena do skupin, jak již bylo zmíněno výše. Zaměstnanci mohou vyhledávat vzdělávací aktivity podle své pracovní pozice, kdy se jim zobrazí pouze aktivity relevantní pro jejich pracovní pozici a oddělení. Lze však také vyhledávat podle schopností, znalostí a kompetencí, které chce zaměstnanec rozvíjet. Po zvolení požadované schopnosti, znalosti či kompetence se zaměstnanci zobrazí pouze vzdělávací aktivity, určené k rozvoji dané schopnosti, znalosti či kompetence.

Na následujícím grafu je znázorněno rozdělení vzdělávacích aktivit podle oddělení, pro která jsou určené. Explicitně jsou zde zmíněna oddělení, která již byla představena v organizační struktuře Organizace A, ostatní oddělení zůstala na přání organizace anonymní. Na grafu lze pozorovat, že největší zastoupení vzdělávacích aktivit mají další oddělení technické a ekonomické větve, a to z toho důvodu, že obsahují aktivity pro několik anonymních oddělení. Nejrozsáhlejšími možnostmi vzdělávacích aktivit disponuje oddělení výroby a vývoje, stejné možnosti následně mají ostatní oddělení. Lze tedy konstatovat, že většina vzdělávacích aktivit je určena pro technickou větev organizace, kde také pracuje větší část zaměstnanců organizace a která představuje primární zájem organizace.

Graf 4: Rozdělení vzdělávacích aktivit podle oddělení



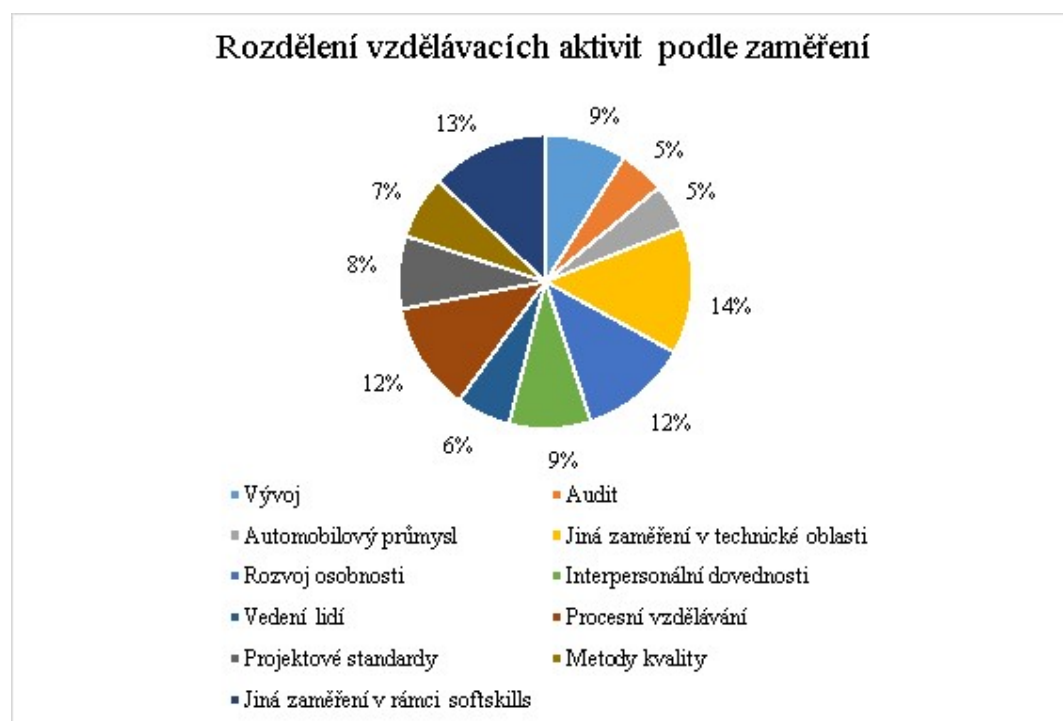
Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

Vzdělávací aktivity lze dále dělit podle jejich zaměření, viz znázornění v následujícím grafu. Tady lze sledovat, že nejvíce vzdělávacích aktivit je v dalších zaměřeních technické větve. Jedná se o specifické aktivity zaměřené na technickou stránku organizace, a proto nejsou dále specifikována. Dále organizace disponuje velkým

množstvím aktivit zaměřených na oblast softskills. Stejným procentem jsou zastoupeny oblasti vývoje a procesního vzdělávání. Nejméně zastoupenou oblastí je audit a automobilový průmysl. U auditu je to způsobeno tím, že skupina zaměstnanců, kteří tyto znalosti potřebují, je malá a k dosažení vzdělání v této oblasti stačí menší počet aktivit. U automobilového průmyslu je nižší zastoupení způsobeno tím, že se jedná spíše o zájmovou činnost nežli o oblast rozvíjející konkrétní dovednost, kterou zaměstnanec ve své práci dále využije.

Graf 5: Rozdělení vzdělávacích aktivit podle zaměření



Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

Za vzdělávání zaměstnanců jsou zodpovědní jejich nadřízení a zaměstnanci skupiny vzdělávání pouze provádí administrativu s ním související. Zaměstnanci skupiny vzdělávání nicméně úzce spolupracují s vedoucími jednotlivých oddělení a proaktivně hlídají naplnění jednotlivých kurzů zařazených v plánu vzdělávání tak, aby byly jednotlivé termíny průběžně obsazovány a nedošlo k situaci, kdy by bylo více uchazečů než volných míst. Plánování vzdělávání probíhá v rámci vzdělávacího modulu, ve kterém je školení vytvořeno a zveřejněno, a zaměstnanci se následně mohou na jednotlivé aktivity hlásit. Výhodou a zároveň možná i nevýhodou je skutečnost, že

organizace disponuje širokou škálou vzdělávacích aktivit na téměř všechna témata, ve kterých by měli zaměstnanci zájem se rozvíjet a ze kterých můžou vybírat. Takový přístup je výhodný v tom, že nabízí zaměstnancům konkrétní možnosti a není tedy nutné, aby zaměstnanci trávili čas zdlouhavým vyhledáváním aktivit a hodnocením, která aktivita je ta nejefektivnější. Nevýhoda takového systému může spočívat v tom, že zaměstnancům neumožňuje flexibilně si vybírat, v rámci které aktivity by se chtěli vzdělávat a rozvíjet.

Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit do několika částí, kopírujících životní cyklus zaměstnance. V první části je adaptace zaměstnance, která z větší části obsahuje povinná školení a trvá během doby zapracování, tedy tři měsíce. Po úspěšném dokončení doby zapracování přichází část, která je více rozvojová a opírá se o položky z plánu vzdělávání a o roční pohovor s vedoucím. Ten stanoví během pohovoru zaměstnanci cíle do konce kalendářního roku. Na tomto pohovoru může být plán vzdělávání podle potřeb upraven. Obecně se má za to, že zaměstnanec je schopen plnit svou práci samostatně od druhého roku působení ve firmě. Po této době má možnost se dále rozvíjet jak kariérně, tak i expertně.

4.3.3 Realizace vzdělávání v organizaci

Podle analýzy je vzdělávání v některých oblastech standardizováno pro celou organizaci napříč zeměmi. V takových případech je podoba a realizace vzdělávací aktivity jasně dána, zaměstnanci skupiny vzdělávání vytvoří aktivitu v systému a zaměstnanci se na ni mohou hlásit.

Už před světovou pandemií nabízela Organizace A vzdělávací aktivity jak v prezenční, tak v online i kombinované formě. I přesto pandemie podobu vzdělávacích aktivit ovlivnila a i aktivity, které byly preferovány v prezenční formě, přesunula do virtuálního světa. V rámci některých aktivit ale organizace upřednostňuje kombinovanou formu. V takovém případě se zaměstnanci zapojí do vzdělávání nejdříve online formou, například shlédnutím videa v e-learningu vzdělávacího modulu, a následně jim je poskytnuta konzultace s lektory, během které můžou téma detailněji probrat a zeptat se na případné otázky.

V případě online formy vzdělávání existuje virtuální prezenční listina. Pokud se nejedná o aktivitu, u které by byl přítomen lektor a zaměstnanec se pasivně sám vzdělává, potvrdí splnění dané aktivity po jejím dokončení přímo v e-learningu vzdělávacího modulu. Ten je naprogramován tak, že zaměstnanci neumožní potvrdit splnění dané aktivity, dokud ji opravdu celou neprojde, například až po shlédnutí všech snímků prezentace nebo celého videa může zaměstnanec potvrdit splnění dané aktivity a modul označí aktivitu za splněnou. Pokud se jedná o online aktivitu, ve které je přítomen lektor, vytváří prezenční listinu na základě připojených zaměstnanců. V prezenční formě Organizace A z důvodu auditu u některých aktivit stále požaduje prezenční listinu, na kterou se zaměstnanci podepisují. U aktivit, kde audit podepsanou prezenční listinu nepožaduje, dává organizace přednost tomu, aby zaměstnanci potvrdili svou účast pouhým přiložením své zaměstnanecké karty. Takovým způsobem eliminuje množství dokumentace v tištěné podobě a chrání životní prostředí.

Realizace vzdělávání probíhá na základě plánu vzdělávání a aktivit stanovených v ročním pohovoru. Organizace A disponuje širokou škálou vzdělávacích možností, ze kterých si může zaměstnanec vybrat tu, která mu nejvíc vyhovuje. Při jejím výběru by mu měl být nápomocný i manažer a navrhnout mu, jaké řešení je pro něj nejlepší. Kromě vzdělávacích aktivit se mohou zaměstnanci rozvíjet v rámci různých talent poolů. Těch existuje několik, specifické jsou znalostmi, na které se zaměřují a tím, kam směřují. Některé jsou zaměřené čistě na znalosti a rozvíjí zaměstnance směrem k seniorním expertům. Jiné jsou zase zaměřeny na kariérní rozvoj a postup k vedoucím pozicím. Účast v nich je závislá na zájmu zaměstnance se rozvíjet. Tato iniciativa slouží jako nástroj retence k udržení know-how ve firmě.

V systému vzdělávání Organizace A bylo analyzováno, jestli používá některé z forem vzdělávání, které jsou uvedené v teoretické části práce. Při analýze bylo zjištěno, že Organizace A používá následující formy vzdělávání:

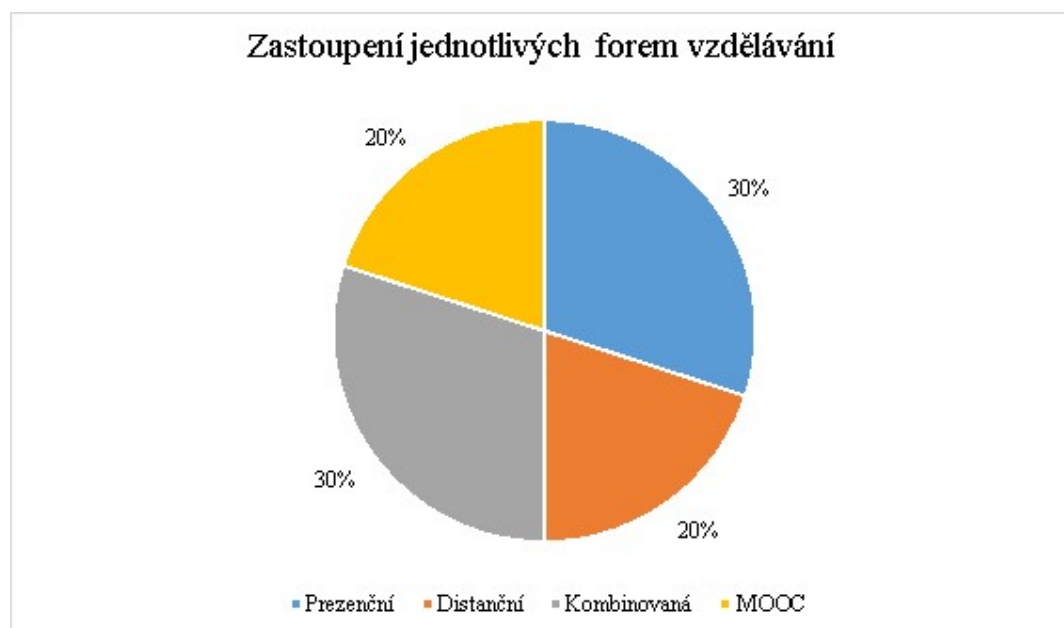
- Prezenční – přímý kontakt lektora s účastníky vzdělávací aktivity. Tento přístup byl preferován před nástupem pandemie u většiny vzdělávacích aktivit. Aktuálně se této formy vzdělávání využívá zejména u aktivit, které probíhají metodou asistování, mentoringu nebo demonstrování.
- Distanční – nepřímý kontakt lektora s účastníky vzdělávací aktivity, nejčastěji přímo na platformě vzdělávacího modulu. V tomto modulu probíhá veškerá

administrativa týkající se vzdělávání a rovněž se zde nachází samotné kurzy, na které se mohou zaměstnanci hlásit. Pokud aktivity probíhají distanční formou, odehrávají se přímo ve vzdělávacím modulu. Pod distanční formu spadá i virtuální třída. Organizace A se pokoušela s tímto konceptem pracovat, nicméně aktivita nebyla dostatečně efektivní. Náklady na její provoz byly velmi vysoké a efektivita vzdělávání zaměstnanců s nimi nekorespondovala. Zaměstnanci byli více zaujati novou formou vzdělávání a méně se soustředili na samotný obsah.

- Kombinovaná – jedná se o spojení prezenční a distanční formy. Nejčastěji si zaměstnanci nastudují materiály k dané aktivitě ve formě dokumentu nebo videa, následně pak mohou otázky k daným materiálům diskutovat s lektorem. K této formě se organizace od počátku pandemie přiklání nejvíce.
- Sebevzdělávání – tato forma při analýze nebyla explicitně zmíněna, nicméně lze odvodit, že k sebevzdělávání zaměstnance dochází při jeho adaptaci v organizaci a při učení se od svých zkušenějších kolegů.
- MOOC – tuto formu vzdělávání organizace výrazně využívá ve vzdělávacím modulu.

Následující graf zobrazuje zastoupení jednotlivých forem vzdělávání. Jak je patrné, formy jsou zastoupené víceméně rovnoměrně. Nejvíce je zastoupená forma kombinovaná a prezenční. Zastoupení kombinované formy bylo ovlivněno tím, že v reakci na pandemii byla Organizace A nucena převést většinu vzdělávání do distanční formy a aktuálně spojuje distanční aktivity s prezenční konzultací s lektorem. Prezenční forma je zastoupena do velké míry z toho důvodu, že obsahuje adaptační aktivity a vzdělávací aktivity, které probíhají na pracovišti. V rámci jednotlivých forem vzdělávání lze rozlišovat, jestli se jedná o aktivitu vedenou zaměstnancem organizace, nebo lektorem z externí vzdělávací organizace. Jak zaměstnanec, tak i lektor se mohou rozhodnout pro kteroukoliv formu vzdělávání. Výběr konkrétní formy záleží na preferencích lektora a požadavcích organizace. Jde proto vždy o vzájemnou dohodu poskytovatele vzdělávání a zájemce o vzdělání.

Graf 6: Zastoupení jednotlivých forem vzdělávání



Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

Z forem, které byly uvedeny v literární rešerši a nebyly identifikovány v Organizaci A, lze zmínit zážitkové vzdělávání, konstruktivismus a transformativní učení.

Stejně jako u forem vzdělávání bylo analyzováno, jestli používá Organizace A některé z metod vzdělávání, které jsou uvedené v teoretické části práce. Výběr metody závisí na rozhodnutí lektora ve spolupráci se skupinou vzdělávání zaměstnanců. Na základě analýzy vzdělávání Organizace A bylo zjištěno, že používá dále uvedené metody:

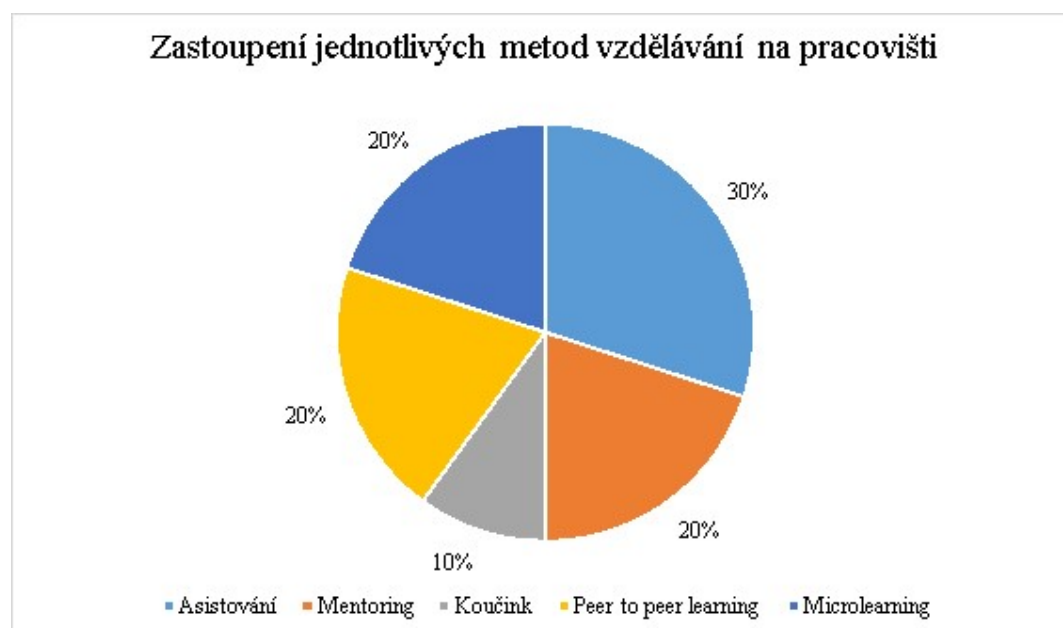
- Asistování – organizace využívá asistování zejména u výrobních zaměstnanců, kteří se mimo jiné tímto způsobem učí, jakým způsobem probíhá výroba v Organizaci A.
- Mentoring – při nástupu nového zaměstnance do Organizace A je zvolen starší, zkušenější kolega, který je mu k dispozici k zodpovězení otázek, zorientování se a k vysvětlení pracovních postupů a předání zkušeností. Cílem je zjednodušit a urychlit adaptaci nového zaměstnance.
- Koučink – je využíván při rozvoji vedoucích zaměstnanců, a to jak v ekonomické, tak i v technické větvi organizační struktury Organizace A. Pomáhá vedoucím zaměstnancům posílit jejich sociální a vedoucí kompetence.

U některých zaměstnanců je problematické být ve vedoucí pozici a poskytnout svým zaměstnancům dostatečnou podporu a vedení, které potřebují. Z tohoto důvodu je koučink velmi důležitý.

- Peer to peer learning – tato metoda bývá využívána v podobných situacích jako asistování nebo demonstrování. Cílem je učit se s kolegy navzájem novým schopnostem a dovednostem.
- Microlearning – metoda je dostupná v rámci vzdělávacího modulu Organizace A, zaměstnanci mohou vybírat z různých aktivit, které jsou v online formě a zaměstnanci se k nim mohou kdykoliv vrátit.

Zastoupení jednotlivých metod vzdělávání na pracovišti je znázorněno v následujícím grafu. Nejvíce zastoupenou metodou je asistování, neboť bývá používáno při nástupu nových zaměstnanců ve výrobní oblasti. Další metody, ke kterým patří microlearning, mentoring a peer to peer learning, jsou zastoupeny stejným procentem. Nejméně zastoupenou metodou je koučink, a to z toho důvodu, že koučink je poskytován pouze malé skupině zaměstnanců.

Graf 7: Zastoupení jednotlivých metod vzdělávání na pracovišti



Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

Mimo pracoviště byly identifikovány následující metody:

- Přednáška – typickým příkladem jsou základní periodická školení jako bezpečnost práce, požární ochrana nebo představení společnosti při nástupu nových zaměstnanců. Spousta přednášek získala z důvodu pandemické situace distanční formu ve vzdělávacím modulu Organizace A.
- Demonstrování – je předvedení určitého postupu v modelové nebo reálné situaci. Uplatňuje se například u aktivit, při kterých se používá nějaký program a lektor může ukázat, jak daný program funguje.
- Workshop – pomáhá účastníkům najít nová řešení a naučit se týmové práci. Proto bývá tato metoda organizací využívána při vzdělávání týmu, který potřebuje posílit svou spolupráci, anebo při rozvoji manažerů, kteří mají problém se shodnout na společné strategii.
- Hraní rolí – představuje zastávání rolí při řešení problému. Jedná se o specifickou metodu vzdělávání, jejíž použití závisí na samotném lektorovi. Hraní rolí může být prospěšné při učení se efektivní komunikaci nebo práci se stresem.
- DC – development centrum, identifikuje kompetence zaměstnance, jeho silné stránky a případný budoucí rozvoj, používá se při kariérním růstu zaměstnance na vedoucí pozici.
- Outdoorové programy – za takové lze považovat různé teambuildingové aktivity, které probíhají v rámci Organizace A. Cílem takových aktivit je nejen posílení spolupráce v týmu, ale i naučení se novým znalostem.
- Webinar – představuje přednášku v distanční formě, zaměstnanci se k webinaru připojují za pomoci internetového prohlížeče. Využití webinarů v Organizaci A stouplo s celosvětovou pandemií, kdy se veškeré vzdělávání přesunulo do online světa.

Zastoupení jednotlivých metod vzdělávání mimo pracoviště zobrazuje následující graf. Nejvíce zastoupenou metodou je přednáška, následně pak webinar a demonstrování. Naopak nejméně zastoupenou metodou jsou outdoorové programy a DC. Podobně jako v předchozím grafu je to způsobeno tím, že tyto metody jsou poskytovány malé skupině zaměstnanců a jejich vyšší využití není požadováno.

Graf 8: Zastoupení jednotlivých metod vzdělávání mimo pracoviště



Zdroj: interní dokument společnosti

Zpracování: vlastní

Z metod, které byly uvedeny v literární rešerši a nebyly identifikovány v Organizaci A, lze zmínit rotaci a gamifikaci.

4.3.4 Hodnocení vzdělávání v organizaci

Z analýzy vyplývá, že hodnocení probíhá na několika úrovních, jednak na úrovni ročních pohovorů, dále na úrovni jednotlivých vzdělávacích aktivit a na úrovni zhodnocení efektivity vzdělávacích opatření. Veškeré hodnocení vzdělávání probíhá ve výše zmíněném vzdělávacím modulu.

Při ročních pohovorech hodnotí nadřízený výkon zaměstnance v minulém roce a to, jak splnil své cíle. Cíle má zaměstnanec stanovené vždy na daný rok, spolu s nimi i plán vzdělávání. V rámci ročního pohovoru by se měly hodnotit jednotlivé cíle jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu vedoucího. Vedoucí by samozřejmě měl poskytnout zaměstnanci konstruktivní zpětnou vazbu k plnění cílů, případně mu navrhnout, jakým způsobem je možné do budoucna jejich plnění zlepšit. Po zhodnocení minulého roku pokračuje roční pohovor plánováním roku následujícího.

Podíváme-li se na hodnocení vzdělávání ze strany zaměstnance, ten má možnost hodnotit každou vzdělávací aktivitu, které se zúčastnil. Nejedná se o povinnost, ale Organizace A toto hodnocení sleduje a podání zpětné vazby může být tím pádem pro organizaci nápomocné. Může se stát, že některá ze vzdělávacích metod nebude vyhovovat požadavkům některých zaměstnanců a ti jí udělí negativní zpětnou vazbu. Proto organizace sleduje hodnocení jednotlivých aktivit z dlouhodobého hlediska v rámci všech skupin, které se jí zúčastní. V případě, že některá ze vzdělávacích aktivit obdrží nízké hodnocení u několika skupin v delším časovém období, začne se tím Organizace A zabývat a hledat příčiny takového hodnocení.

Zhodnocení efektivity vzdělávacích opatření provádí vedoucí a slouží k vyhodnocení toho, jestli vzdělávací opatření, tedy aktivita, které se zaměstnanec zúčastnil, měla na jeho výkon práce takový vliv, jaký vedoucí očekával. Toto zhodnocení probíhá do tří měsíců od absolvování vzdělávacího opatření. Domnívá-li se vedoucí, že ke zvýšení efektivity ze strany zaměstnance po vzdělávacím opatření nedošlo, měl by zaměstnanci navrhnout jiné opatření, které dané očekávání splní.

5 Diskuze a návrhy

V rámci praktické části byla provedena analýza Organizace A a jejího systému vzdělávání. Na základě polostrukturovaných rozhovorů s vedoucím skupiny vzdělávání došlo k vytvoření následujících návrhů, které mohou pomoci systém vzdělávání zaměstnanců v Organizaci A zlepšit a zefektivnit.

Vzdělávání je v Organizaci A zakořeněno již dlouho dobu a na základě rozhovorů s vedoucím skupiny je patrné, že je velmi dobře propracované a na vysoké úrovni, a zároveň je velmi funkční. Návrhy na změny pramení spíše z faktu, že Organizace A je členem mezinárodní korporace, a byť si jsou zaměstnanci skupiny vzdělávání sami vědomi určitých nedostatků, které by bylo vhodné upravit, jedná se o náročný úkol vzhledem k procesům nastaveným z mezinárodní korporace.

Na základě provedené analýzy navrhuji Organizaci A

- zvýšit flexibilitu procesu vzniku nových vzdělávacích aktivit,
- rozvíjet vedoucí oddělení a oblastí v manažerských dovednostech, zejména z hlediska vedení zaměstnanců,
- provést revizi existujících vzdělávacích aktivit,
- využít nové formy vzdělávání.

První z návrhů reaguje na nedostatečnou flexibilitu v rámci vzdělávání. Veškeré vzdělávací aktivity jsou evidovány ve vzdělávacím portfolio, ze kterého mohou zaměstnanci vybírat. Pokud se objeví oblast, kterou žádná vzdělávací aktivita nepokrývá, měla by se do portfolio zařadit nová aktivita, která potřebu vzdělávání v této oblasti naplní. Tento proces je nicméně velmi zdlouhavý, což je v dnešní době velkou nevýhodou. Změny se dějí mnohem rychleji, než tomu bylo před pár lety, vzniká spousta nových malých firem, které v prostředí změn vznikly a jsou tedy velmi flexibilní, což velkým organizacím schází. Většina organizací si tento nedostatek samozřejmě uvědomuje a není tomu jinak ani u Organizace A. U velkých nadnárodních organizací vyžaduje změna zaběhaných procesů komplexní transformaci na mezinárodní úrovni, protože systém vzdělávání je do jisté míry dán centrálně pro

všechny organizace v různých zemích. Taková změna již u několika organizací probíhá a je dost možné, že je i nevyhnutelná. Konkrétně pro Organizaci A by taková transformace přinesla v oblasti vzdělávání zaměstnanců tu výhodu, že by organizace mohla rychleji reagovat na oblasti, které nejsou vzděláváním pokryty, a neblokovala by tak zdlouhavým procesem rozvoj zaměstnanců. V rámci Organizace A existují pracovní pozice, které jsou velmi specifické, a zaměstnanci na těchto pozicích jsou experti ve svém oboru. Rychlá reakce na jejich vzdělávací potřeby může Organizaci A pomoci zvýšit jejich spokojenost v zaměstnání a také výkon.

Navrhují proto Organizaci A revidovat systém vzniku nových vzdělávacích aktivit takovým způsobem, aby byl časově efektivnější. Toho může být dosaženo kontrolou schvalovacích procesů a snížením počtu schvalovatelů na nutné minimum. Dále může být nápomocné vytvoření schvalovacího systému, který by zajistil lepší přehlednost navrhovaných vzdělávacích aktivit a zároveň by posílal schvalovatelům notifikace, aby na schválení nezapomínali. V systému by mohla být nastavená doba, kterou by měl každý schvalovatel na schválení aktivity, a tím by byla zároveň určena maximální doba, po kterou schvalování potrvá. Například pokud by mělo novou vzdělávací aktivitu schválit 10 vedoucích a každý z nich by měl na schválení týden, lze dopředu určit, že aktivita bude schválena nejpozději do 10 týdnů.

Dalším z návrhů je rozvoj vedoucích oddělení a oblastí v manažerských dovednostech, zejména z hlediska vedení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou organizaci, působící v technickém odvětví, nemusí mít někteří z vedoucích pracovníků předpoklady pro vedení lidí správným způsobem, čímž myslím podporování jejich rozvoje, podávání zpětné vazby, která zaměstnanci opravdu pomůže, konzultace vhodných vzdělávacích aktivit a vedení zaměstnanců k jejich spokojenosti v práci a k podávání náležitých pracovních výkonů. Jedná se o dovednosti, které nejsou náročné k naučení, nicméně většina vedoucích je nemá především proto, že neví, jakým způsobem je získat, a sami neměli vzor, od kterého by tyto dovednosti převzali. Druhým důvodem může být převaha technických dovedností a znalostí vedoucího, který v dovednostech souvisejících s vedením lidí nevidí smysl. Může existovat skupina zaměstnanců, kteří to vnímají podobně a nepovažují roli vedoucího ve svém pracovním životě za podstatnou. V dnešní době je však otázka spokojenosti v práci a role vedoucího v ní velmi důležitá, a je na místě, aby se vedoucí naučili pracovat i ve více

osobní roli své pozice.

Navrhuji proto Organizaci A vzdělávat své vedoucí zaměstnance v oblasti rozvoje zaměstnanců metodou koučinku nebo mentoringu. Obě metody pracují s jednotlivcem po delší časový úsek, zaměstnanec má tím pádem prostor se s nově nabitými znalostmi a dovednostmi seznámit a aplikovat je. Navíc má možnost jejich aplikaci konzultovat s koučem, případně mentorem. Další z výhod je individuální přístup ke koučovanému, menteemu, díky kterému je možné vybrat pro něj vhodný způsob vedení. Organizace A již metod mentoringu i koučinku využívá, bylo by proto vhodné zamyslet se nad jejich efektivnějším využitím, případně nad změnou poskytovatele těchto služeb.

Další z návrhů vychází z množství vzdělávacích aktivit, které Organizace A nabízí. Jedná se o obrovské číslo, které je dáno jednak tím, že jsou nabízeny kurzy pro všechny zaměstnance napříč celým světem, může to však být způsobeno i tím, že nedochází k jejich pravidelné kontrole a aktualizaci. V takovém množství aktivit může být pro zaměstnance náročné rozhodnout se, která aktivita je pro něj vhodná, a zároveň pro vedoucí zaměstnance může být náročné pomoci zaměstnanci s výběrem vhodné vzdělávací aktivity. A to proto, že pro něj samotného může být náročné se v tak velkém množství vzdělávacích aktivit zorientovat.

Navrhuji proto Organizaci A provést revizi nabízených vzdělávacích aktivit za účelem zpřehlednění jejich nabídky a zjednodušení rozhodování vedoucích zaměstnanců a jejich podřízených při výběru vhodné vzdělávací aktivity. K revizi může dojít na základě různých parametrů. Těmi může být efektivita vzdělávací aktivity, její hodnocení zaměstnanci, počet zaměstnanců, kteří se na ni v posledním roce přihlásili a další.

Poslední z návrhů reaguje na formy vzdělávání, které jsou v Organizaci A využívány. V rámci forem, které byly popsány v literární rešerši práce, se dvě neobjevily v analýze vzdělávání v Organizaci A. Těmi jsou konstruktivismus a transformativní učení. Jedná se o formy, které rozvíjí vedoucí zaměstnance velmi efektivním způsobem s dlouhotrvajícími účinky. Tyto formy se navíc dají použít k naučení jakéhokoliv obsahu. Jejich nevýhodou je, že nejsou dostatečně rozšířené u poskytovatelů vzdělávacích aktivit. Poskytovatelé, kteří tyto metody nabízejí, za ně proto poptávají

vyšší finanční obnos, protože jejich příprava bývá časově náročná. Pro vedení organizace a specialisty by nicméně tyto formy mohly být velmi zajímavé. Použitím těchto forem může Organizace A oslovit specialisty mnohem více nežli běžnou vzdělávací aktivitou. To může Organizaci A pomoci udržet specialisty v organizaci a zvýšit jejich motivaci, mimo jiné i díky tomu, že zaměstnanci uvidí, že se organizace zajímá o aktuální dění a že organizace, pro kterou pracují, je inovativní ve všech směrech.

Navrhuji proto Organizaci A využít nové formy vzdělávání za účelem zatraktivnění vzdělávacích aktivit a jejich většího využití zaměstnanci, zejména vedením organizace a specialisty. To může přinést zvýšení nejen jejich motivace a pracovního výkonu, ale také spokojenosti v zaměstnání.

Organizace A disponuje propracovaným a léty ověřeným systémem vzdělávání, který funguje velmi dobře. Poskytuje zaměstnancům širokou škálu vzdělávacích aktivit, organizace jejich hodnocení pravidelně kontroluje a aktivně doplňuje další aktivity. Uvědomuje si hodnotu každého ze svých zaměstnanců, a proto k nim přistupuje individuálně. Vzdělávání pro všechny zaměstnance obsahuje pouhé nutné minimum a dále rozvíjí pouze ty zaměstnance, kteří o to mají zájem. Takovým zaměstnancům poskytuje širokou nabídku vzdělávacích i rozvojových aktivit, které jim mohou pomoci jak v kariérním, tak i v odborném růstu. Organizace A si je vědoma důležitosti vzdělávání, a proto se o vzdělávání svých zaměstnanců náležitě stará.

6 Závěr

Téma lidských zdrojů a vzdělávání má již dlouhou historii, ale v průběhu let se přístup k nim měnil. V dnešní době se lidské zdroje více než kdy jindy zaměřují na spokojenost zaměstnanců, na smysl jejich práce a na vyvážení jejich pracovních a osobních životů. To je znát i na změně přístupu ke vzdělávání, které se stává mnohem přirozenějším a hledá příjemnější a zároveň efektivnější způsoby, jak zaměstnance vzdělávat.

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

V diplomové práci bylo nejprve v rámci teoretického diskurzu analyzováno tradiční pojetí lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, analýza zahrnovala také systém vzdělávání v organizacích a tradiční formy a metody vzdělávání. Kapitola o formách a metodách vzdělávání byla doplněna o moderní přístupy ke vzdělávání, právě z hlediska forem a metod. Použitá odborná literatura je uvedena na konci této práce. Největším přínosem literární rešerše je přehled současných trendů ve formách a metodách vzdělávání.

Po literární rešerši následovala praktická část, ve které bylo analyzováno vzdělávání a rozvoj v konkrétní organizaci. Pro sepsání praktické části byla zvolena organizace působící v oblasti jižních Čech, která podle počtu zaměstnanců spadá do kategorie velkých organizací. Tato organizace si přála zůstat v anonymitě, je proto v práci označována jako Organizace A. V této části práce byla nejdříve představena Organizace A obecně, následně pak její oddělení lidských zdrojů a skupina vzdělávání, která má na starosti vzdělávání zaměstnanců. V následujících kapitolách praktické části práce byl analyzován systém vzdělávání zaměstnanců, který se skládá z identifikace potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Zdroji pro praktickou část práce byly interní dokumenty, poskytnuté zaměstnanci Organizace A, internetové stránky a polostrukturované rozhovory s vedoucím skupiny vzdělávání.

Na základě provedené analýzy vzdělávání a identifikace potřeb vzdělávání v Organizaci A byl splněn cíl diplomové práce, tedy návrh změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků. Organizaci A bylo navrženo zvýšit flexibilitu procesu vzniku nových vzdělávacích aktivit, umožnit další rozvoj vedoucích oddělení a oblastí v manažerských dovednostech, provést revizi existujících vzdělávacích aktivit a využít nových forem vzdělávání.

Organizace A má již velmi stabilně nastavený systém vzdělávání, který upravuje na základě potřeb zaměstnanců a vnějších vlivů. Vzhledem k tomu, že je Organizace A součástí mezinárodní korporace, bude velmi náročné kteroukoliv z navrhovaných změn přijmout. K efektivnějšímu a detailnějšímu návrhu změn by přispěla analýza vzdělávání na úrovni mezinárodní korporace, neboť většina vzdělávacího systému je nastavena plošně pro všechny organizace právě mezinárodní korporací. V takovém případě by práce mohla pracovat s informacemi přímo z centra vzdělávání pro mezinárodní korporaci a navržené změny by mohly být přínosnější.

I. Summary and Keywords

Following master thesis aims to describe employee education in a company. First, the thesis will focus on history and description of human resources. In this chapter, different approaches to human resources throughout the time will be described, how their meaning for a company evolved and whose responsibility in companies they are. The literary research continues with description of learning and development in companies. This part of the human resources and its meaning evolved in the history of companies as well and the changes will be described in second chapter. Furthermore, the thesis will explain the concept of education, system of education and its respective parts. Following chapter deals with different forms and methods of learning and development. First, the meaning of forms and methods is described, later traditional forms and methods are explained, and finally new forms and methods of learning are presented. The literary research is closed with the chapter about financial overview of learning, its costs, and revenues. The aim of the literary research is to describe learning and development in companies, its system, forms, and methods of learning and explain new forms and methods of learning.

After the literary research the thesis continues with research, that was carried out in a company. This company wished to stay in private, and therefore in the thesis will be named as Organizace A. The aim of the research is to analyze system of learning and development in Organizace A and based on that propose changes that could possibly improve the current state of learning and development in Organizace A. The research will be entrenched in the internal documents of Organizace A and in the content analysis of the interview with a head of learning and development in Organizace A. Based on the analysis of the current educational system in the company, changes that could help the company improve its education system will be proposed.

Keywords: education, development of employees, education system, employee training, human resources, learning

II. Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.

Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Alfa Publishing.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada Publishing.

Dvořáková, M. (2012). Teorie transformativního učení (se) dospělých [Online]. *Studia paedagogica*, 17(1), str.59-74. Dostupné 6.11.2021 z:
<https://www.phil.muni.cz/journals/studia-paedagogica>.

Dvořáková, M. (2017). Workshop a jak na něj [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 1(3), s. 11. Dostupné 01. 11. 2021 z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_6cf519a32a4a447687146e3e34a035e1.pdf.

Dvořáková, M. (2018). Peer (to peer) learning. [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 2(5), s. 13. Dostupné 25. 1. 2019 z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf.

Dvořáková, M., & Šerák, M. (2016). *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy.

Egerová, D. (2012). *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Západočeská univerzita v Plzni.

Frk, B. (2016). Co je to gamifikace? [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, s. 5. Dostupné 20. 11. 2018 z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf.

Frk, B. (2017). Microlearning [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 1(4) s. 11. Dostupné 25. 1. 2019 z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf.

- Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2007). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Redline Wirtschaft.
- Harvard Business Review (2014). *HBR Guide to Getting the Mentoring You Need*. Harvard Business Review Press.
- Hofmann, J. (2018). *Blended learning*. ATD Press.
- Horčíčka, A. (2008). Metody vzdělávání manažerů a jejich hodnocení. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, (13), s. 41–51. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/metody-vzdělávání-manažerů-jejich-hodnocení/docview/2265546296/se-2>.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, a. s.
- Huang, H. -mei. (2002). Toward constructivism for adult learners in online learning environments. *British journal of educational technology*, 33(1), s. 27–37. <https://doi.org/10.1111/1467-8535.00236>.
- Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning. Understanding How People Learn in Working Life*. Routledge.
- Janáková, M. (2020). Současné metody zážitkové pedagogiky ve vzdělávání dospělých v zahraničí. *Envigogika* (Praha), 15(1).
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance. *International journal of human resource management*, 29(10), s. 1709–1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Kroth, M., & Cranton, P. (2014). *Stories of transformative learning*. Sense Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-791-9>.
- Kucharčíková, A., & Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada

Publishing.

Laloux, F. (2016). *Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Peoplecomm.

Langer, T. (2011). *Efektivní vzdělávání pro trh práce*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Langer, T. (2016). *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Grada Publishing.

Littlejohn, A., Hood, N., Milligan, C., & Mustain, P. (2016). Learning in MOOCs: Motivations and self-regulated learning in MOOCs. *The Internet and higher education*, 29, s. 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.12.003>.

Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace. Vybrané kapitoly*. Ostravská univerzita.

Picka, K. (2015). Gamifikace vzdělávacího procesu – využití počítačových her jako didaktického nástroje. *Etické a sociální aspekty v oblasti vzdělávání a pedagogickém výzkumu*. XXIII. konference ČAPV.

Schifter, C., Selverian, M. E. M., & Stewart, C. M. (2010). *Teaching and learning with technology: beyond constructivism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203852057>.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.

Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Portál.

Zounek, J., Juhaňák, L., Staudková, H., & Poláček, J. (2016). *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi*. Wolters Kluwer.

Interní předpisy Organizace A

Interní dokumenty Organizace A

Internetové stránky Organizace A

Internetové stránky dodavatele vzdělávacího modulu

III. Seznam obrázků, tabulek, schémat a grafů

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání v organizaci	19
Obrázek 2: Procesy v systému vzdělávání v Organizaci A	45
Tabulka 1: Nábor zaměstnanců podle strategie vzdělávání a rozvoje	18
Schéma 1: Organizační struktura Organizace A.....	39
Schéma 2: Struktura oddělení lidských zdrojů Organizace A	41
Graf 1: Podíl zaměstnanců v jednotlivých skupinách pracovních pozic	42
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců.....	43
Graf 3: Setrvání zaměstnanců v Organizaci A.....	44
Graf 4: Rozdělení vzdělávacích aktivit podle oddělení	51
Graf 5: Rozdělení vzdělávacích aktivit podle zaměření	52
Graf 6: Zastoupení jednotlivých forem vzdělávání	56
Graf 7: Zastoupení jednotlivých metod vzdělávání na pracovišti	57
Graf 8: Zastoupení jednotlivých metod vzdělávání mimo pracoviště	59