

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané  
organizaci

Michael Horák

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michael Horák**  
Osobní číslo: **E15326**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní organizaci, stanovit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současného způsobu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.**

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

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

**VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80247-3651-8.**

Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Jana Školudová, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**

  
doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2018

Michael Horák

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval paní Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její ochotu, rady a pomoc při sestavování zadávacího listu a vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu pracovníkovi analyzované organizace za poskytnutí strukturovaného rozhovoru a materiálu, týkající ho se vzdělávání v organizaci.

## **ANOTACE**

*Cílem této bakalářské práce je vymezit základní pojmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále charakterizovat analyzovanou organizaci a její současný způsob vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Závěrem stanovit problematické stránky organizace a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Řízení lidských zdrojů, metody vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, měření účinnosti vzdělání*

## **TITLE**

*Analysis of employee education and development in a selected organization*

## **ANNOTATION**

*The aim of this bachelor thesis is to define basic concepts in the field of education and development of employees. Further characterize the analyzed organization and its current way of training and development of employees. Finally, identify the organization's problematic sites and propose measures to improve the current situation.*

## **KEYWORDS**

*Human resources management, methods of education, employee development, measurement of the effectiveness of education*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.1 Personální práce a úkoly řízení lidských zdrojů .....	13
1.2 Řízení lidských zdrojů v 21. století .....	14
2 PROCES PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	17
2.1 Základní pojmy z oblasti vzdělávání .....	17
2.2 Podmínky a bariéry efektivního vzdělávání .....	18
2.3 Formování pracovních schopností pracovníka organizace .....	19
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci .....	21
3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	23
3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti .....	23
3.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště .....	26
3.3 Metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj .....	27
3.4 Moderní metody ve vzdělávání .....	28
4 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ .....	30
4.1 Systém metod měření .....	30
4.2 Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání .....	31
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	33
5.1 Základní informace o ČSLH .....	33
5.2 Orgány ČSLH .....	33
5.3 Hospodaření ČSLH .....	35
6 ANALÝZA FUNGOVÁNÍ ZPŮSOBU VZDĚLÁVÁNÍ .....	37
6.1 Fungování způsobu vzdělávání mimo pracoviště .....	37
6.2 Fungování vzdělávání zaměstnanců na pracovišti .....	39
7 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	40
7.1 Strukturovaný rozhovor s osobou provádějící vzdělávání v organizaci .....	40

7.2 Dotazníkové šetření členů organizace .....	41
7.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	42
8 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE .....	47
ZÁVĚR .....	49
POUŽITÁ LITERATURA .....	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	53



## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vzájemný vztah mezi učením (se), rozvojem a vzděláním.....	18
Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka .....	20
Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	21
Obrázek 4: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu.....	30
Obrázek 5: Organizační struktura ČSLH.....	34
Obrázek 6: Způsoby vzdělávání .....	42
Obrázek 7: Procentuální využití získaných informací .....	43
Obrázek 8: Frekvence kontrolování pracovníků.....	43
Obrázek 9: Míra souhlasu s výroky .....	44
Obrázek 10: Hodnocení vedoucího pracovníka.....	45
Obrázek 11: Vyjádření k prováděnému vzdělávání.....	45
Obrázek 12: Nejvyšší získané licence .....	46
Obrázek 13: Povinnost účastnit se školeních.....	59
Obrázek 14: Obeznamenost s účelem školeních.....	59
Obrázek 15: Přístup ke školícímu materiálu .....	60
Obrázek 16: Absolvování testu z pravidel LH.....	60
Obrázek 17: Fyzické testy.....	61
Obrázek 18: Kontrola rozhodčích.....	61
Obrázek 19: Pohlaví respondentů .....	62
Obrázek 20: Věk respondentů.....	62
Obrázek 21: Aktuální pozice rozhodčího .....	63
Obrázek 22: Délka členství v organizaci .....	63

## **SEZNAM ZKRATEK**

ČSLH	Český svaz ledního hokeje
IT	Informační technologie
KR	Komise rozhodčích
KSLH	Krajský svaz ledního hokeje
KVV	Krajský výkonný výbor
LH	Lední hokej

## ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z podstatných činností vedoucích k úspěšnému chodu každé organizace či podniku. Tato bakalářská práce se bude zabývat právě zmiňovanou problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude sloužit blíže nespecifikovaný krajský svaz ledního hokeje jako dílčí organizace Českého svazu ledního hokeje.

Bakalářská práce bude rozdělena do tří částí – teoretické, praktické a návrhové části. V první kapitole teoretické části se bude autor práce zabývat řízením lidských zdrojů, jeho úkoly a aktuálními trendy v této oblasti. Ve druhé kapitole se autor práce zaměří na proces podnikového vzdělávání. V této kapitole budou nejdříve charakterizovány základní pojmy této problematiky, posléze se autor přesune k podmínkám, které je třeba splnit, aby bylo vzdělávání efektivní a na závěr kapitoly se autor přesune k systému formování pracovních schopností pracovníka a systematickému vzdělávání v organizaci.

Třetí kapitola je zaměřena na metody vzdělávání, a to jak na klasické metody vzdělávání na pracovišti, tak i mimo něj. Na závěr této kapitoly autor charakterizuje moderní metody vzdělávání, často úzce spjaté s oblastí IT. Poslední kapitola teoretické části se bude zabývat měřením účinnosti vzdělávání. Autor v této kapitole popíše systém metod měření účinnosti a přístupy k posuzování efektivního vzdělávání.

Úvodem praktické části bude charakterizována analyzovaná organizace, na které bude zkoumán současný způsob, jakým jsou zaměstnanci organizace vzděláváni. Dále bude popsán aktuální způsob prováděných vzdělávání mimo pracoviště a také na pracovišti. Na těchto způsobech vzdělávání budou pospány vzdělávané metody.

V praktické části bude autor pokračovat strukturovaným rozhovorem s vedoucím pracovníkem organizace, který má prováděná vzdělávací školení na starost. Vedoucím pracovníkem, se kterým bude rozhovor prováděn bude předseda krajské komise rozhodčích a člen Českého svazu ledního hokeje. Dalším zdrojem informací o vzdělávacím procesu poslouží dotazníkové šetření členů svazu. Praktickou část bude zakončena rozborem provedeného rozhovoru a dotazníkové šetření.

Na základě získaných informací z praktické části bakalářské práce autor nabídne možná doporučení a návrhy pro zlepšení současné situace. Formulované návrhy budou poskytnuty analyzované organizaci jako podnět pro možný způsob změny vzdělávání a rozvoje členů organizace.

**Cílem této práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, stanovit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola se zabývá významem řízení lidských zdrojů a personální prací. Dále autor práce informuje o aktuálních trendech v 21. století v oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů symbolizuje jednu ze stěžejních oblastí řízení organizace, která se zaměřuje na účinné a účelné využívání lidí v pracovním procesu za účelem dosažení stanovených cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 31)

Každá organizace, která chce být úspěšně fungujícím celkem, může fungovat pouze tehdy, pokud se jí podaří zajistit, shromáždit, uvést do pohybu a využívat následující zdroje (Koubek, 2009, s. 13):

- materiální zdroje (stroje, zařízení, materiál, energie);
- finanční zdroje (peněžní prostředky);
- lidské zdroje a
- informační zdroje.

Zdárné propojení a efektivní využití těchto zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace. První dva zmíněné zdroje, tedy zdroje materiální a finanční, jsou považovány za zdroje neživé. Je tedy třeba, aby je někdo uvedl do pohybu. Oživovací silou, která uvede do pohybu materiál, zařízení, energii a finanční prostředky je lidský faktor. Jako hnací síla slouží lidskému faktoru informační zdroj, který spočívá ve znalostech a dovednostech, respektive ve schopnostech lidí. Tento proces získání, zajištění, zformování, propojení a fungování se nazývá personální práce. (Koubek, 2009, s. 13)

## 1.1 Personální práce a úkoly řízení lidských zdrojů

Personální práce, respektive personální politika práce prošla za posledních několik desetiletí vývojem, který průběžně zdokonaloval získané zkušenosti s dříve uplatňovanými způsoby práce s personálem a také v přizpůsobování se ke stále se měnícím a vyvíjejícím se podmínkám v legislativě a v ekonomickém prostředí. (Dvořáková, Kleibl a Šubrt, 2001, s. 16)

Slovy Armstronga (2007, s. 30) „*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“. Koubek (2009, s. 16) říká, že „*úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval*“.

Podle Koubka spočívají hlavní úkoly moderního pojetí řízení lidských zdrojů ve zlepšování pracovního života, rozvoje zaměstnanců, a to jak práce jednotlivce, tak i kolektivu. Dalšími úkoly řízení lidských zdrojů jsou zvyšování produktivity práce, udržování a případné zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zvyšování připravenosti na případné změny a otevřenosti k inovacím. (Koubek, 2009, s. 19) V rámci úspěšného plnění výše stanovených úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity:

- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- organizační rozvoj;
- vytváření pracovních míst a úkolů;
- formování personálu organizace;
- zabezpečení personální práce;
- plánování lidských zdrojů;
- odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod;
- pracovní vztahy mezi zaměstnanci;
- a poskytování pomoci zaměstnancům. (Koubek, 2009, s. 19)

## **1.2 Řízení lidských zdrojů v 21. století**

Svět práce s dnešní době rychle vyvíjí a mění. Jako součást organizace musí být řízení lidských zdrojů připraveno vypořádat se s nastávajícími změnami. Pro lidský faktor toto znamená pochopení důsledků globalizace, rozmanitosti pracovního prostředí, měnících se požadavků na schopnosti a dovednosti, iniciativy ke zlepšování atd. Chod organizace a řízení lidských zdrojů musí fungovat ve vzájemné kooperaci s novými trendy, aby bylo možné dosahovat rozvoje společnosti. Rutaihwa Aristides Andrew ve svém článku popisuje aktuální trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. (Rutaihwa Aristides Andrew, 2016) Autor práce nyní seznámí čtenáře s vybranými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů podle Rutaihwy Aristidese, obchodníka s lidskými zdroji.

### **Globalizace a její důsledky**

Prvním trendem v oblasti řízení lidských zdrojů je proces globalizace a její důsledky. Podnikání v dnešní době nemá národní hranice – dosahuje po celém světě. Vzestup nadnárodních korporací vytváří nové požadavky na manažery lidských zdrojů. Personální oddělení musí zajistit vhodnou kombinaci zaměstnanců pro splnění globálních úkolů. Aby bylo dosaženo stanovených cílů, musí organizace vycvičit jednotlivce, který bude schopný čelit výzvám globalizace. Jedná se především o pracovní znalost jazyka a kultury.

Řízení lidských zdrojů má na starost vytvoření takových mechanismů, které zapříčiní možnost spolupráce multikulturním osobám. Je třeba aby manažer byl schopný rozpoznat a ocenit rozdíly mezi těmito lidmi.

### **Rozložení pracovní síly**

V minulosti bylo řízení lidských zdrojů podstatně jednodušší, protože pracovní síla byla více homogenní. Dnešní pracovní síla je v mnoha ohledech více rozmanitější, co se týče například osobních hodnot člověka, vzdělání, etnického původu, náboženství, fyzického vzhledu, životního stylu atd. Tato rozmanitost s sebou nese potenciální přínosy, jako jsou zlepšení tvořivosti a možné způsoby inovací, vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace. Řízení lidských zdrojů musí školit lidi různých věkových skupin, efektivním způsobem s nimi pracovat, řídit je a také vypořádat se s rozmaností jejich názorů a respektovat je.

### **Změna požadavků na dovednosti**

Dalším trendem je změna požadavků na dovednosti, která spočívá v náboru a rozvoji kvalifikované pracovní síly. Kvalifikovaná pracovní síla je základním pilířem pro organizaci, která se zajímá o konkurenceschopnost, produktivitu a kvalitu. Možné nedostatky v dovednostech zaměstnanců znamenají pro organizaci značné ztráty, nižší konkurenceschopnost nebo stížnost zákazníků. Oddělení mající na starosti řízení lidských zdrojů bude v tomto případě muset navrhnout vhodné školení a krátkodobé programy, aby bylo nedostatkům v dovednostech zabráněno.

### **Snižování počtu zaměstnanců**

Řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli při zvyšování a snižování zaměstnanců. Oddělení musí zajistit, aby zaměstnanci byli informováni o daných rozhodnutích a také musí minimalizovat případné negativní důsledky, týkající se pověsti organizace.

### **Programy neustálého zlepšování**

Trendem dnešní doby jsou programy, které slouží k dlouhodobému zajištění blaha organizace. V těchto programech se organizace zaměřuje na zlepšování kvality a vytváření vyšší přidané hodnoty. Proces zlepšování se týká všech vykonávaných činností, od zaměstnávání lidí, přes administrativní práce až k uspokojení potřeb zákazníků. Tyto iniciativy není ale vždy snadné implementovat. Důležitým bodem je, aby organizace při jakémkoliv zlepšování informovala, proč k dané změně dochází, co lze od dané změny očekávat a jaký bude mít dopad na zaměstnance.

### **Podmíněná pracovní síla**

Podmíněnou pracovní silou je osoba, která je obvykle najatá na kratší dobu. Tato osoba vykonává specifické úkoly, často vyžadující zvláštní pracovní dovednosti. Tyto osoby jsou zaměstnávány v případě, když organizace dosahuje výrazných odchylek od svých standardních pracovních výkonů. Řízení lidských zdrojů spočívá v rychlém zaškolení adaptaci do organizace.

### **Decentralizované pracoviště**

Trendem dnešní doby je stále větší decentralizování pracovišť. Decentralizovaná pracoviště nabízejí možnost uspokojit potřeby diverzifikované pracovní síly. Jedná se například o ty, kteří mají rodinné povinnosti, jako je péče o děti nebo o osoby trpící zdravotním postižením. Nejen těmto, ale i dalším osobám je často umožněno provozovat zaměstnání v domácnostech spíše než cestovat do pracoviště organizace. Jedná se o trend, který je pro oddělení řízení lidských zdrojů do značné míry výzvou, a to zejména z důvodu, zdali je práce kvalitní a dokončená včas.

### **Zapojení zaměstnanců**

Pro úspěšnou organizaci je důležité zapojení zaměstnanců do podnikových činností. Řízení lidských zdrojů zde hraje významnou roli při školení v interpersonálních dovednostech. Tato školení vedou k tomu, aby zaměstnanci byli obeznámeni, co mají dělat, pochopili svoji roli a byli schopni práce v týmech.

Na úvod této kapitoly autor stručně charakterizoval jednu ze stěžejních oblastí řízení organizace a posléze se zaměřil na inovace v oblasti řízení lidských zdrojů podle Aristidese, s jehož vymezenými trendy autor práce sympatizuje a je si vědom, že tyto moderní techniky jsou v dnešní době často aplikovány a mnohé z nich úzce souvisí s informačními technologiemi.



## 2 PROCES PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole autor bakalářské práce seznámí se základními pojmy, týkajícími se dané problematiky a s podmínkami, potřebnými pro efektivní vzdělávání a jejich bariérami. Posléze se bude zabývat charakteristikou systematického vzdělávání. Tento druh vzdělávání bude detailněji popsán a doplněn o grafické schéma.

### 2.1 Základní pojmy z oblasti vzdělávání

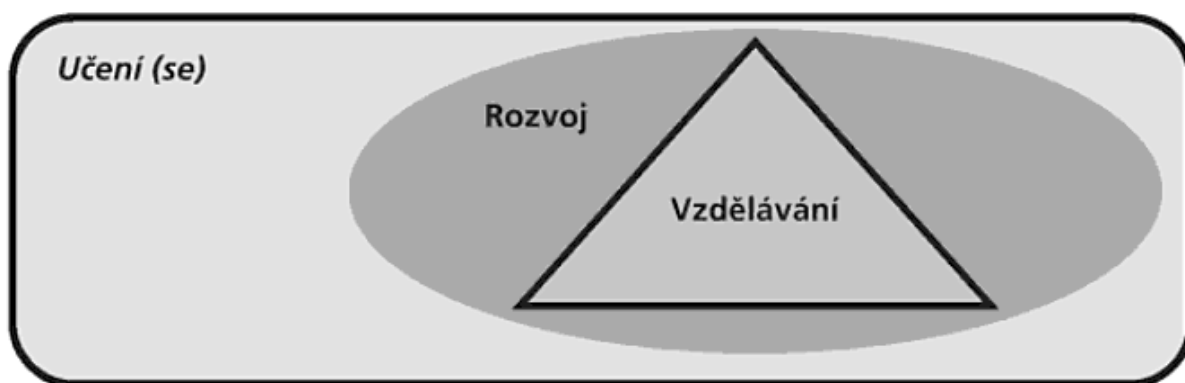
Základním pojmem problematiky, týkající se oblasti vzdělávání je slovo management. Management sám o sobě má více významů. Management, jehož základní význam je snadno odvoditelný z anglického výrazu „to manage“, což v českém překladu znamená řízení, ovládání či spravování. V tomto slova smyslu lze management označit jako funkci podniku, která má na starost vykonávání činnosti jako je řízení organizační jednotky nebo řízení určité podnikové činnosti. Managementem mohou být ale také označováni lidé, jakožto řídicí pracovníci, respektive manažeři. Tyto osoby jsou pověřeny řízením jednotlivých podnikových úseků. Cílem tohoto řízení je snaha dosáhnout podnikových cílů. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 9)

Dalším pilířem, který je úzce spjatý se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců je pojem řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů (angl. *human resources*) je chápáno jako jakákoliv činnost, související se zaměstnáváním lidí napříč všemi organizacemi a jejich způsobem řízení. Tento pojem zahrnuje nejen řízení lidského kapitálu a jeho znalosti či dovednosti, nýbrž i jeho vzdělávání a rozvoj, který vede k úspěšnému plnění strategických plánů organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45).

Slovy Armstronga (2007, s. 27) je řízení lidských zdrojů chápáno jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů*“.

Je žádoucí také charakterizovat proces učení (se), který je důležitý pro samotné vzdělávání a rozvoj. Proces učení (se) v sobě zahrnuje pojem vzdělávání a rozvoj. „*Učení (se) je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme*“ (Hroník, 2007, s. 31). Rozvoj je chápán jako proces, snažící se dosáhnout změny za pomoci zmiňovaného učení se. Vzdělávání je rozuměno jako jedno z možných systematických způsobů učení se. Tyto pojmy se mezi sebou často prolínají i navzájem zaměňují. Vztah mezi nimi vyjadřuje následující obrázek, který poukazuje, že se lidský kapitál učí nejen za pomoci vzdělávání, ale že vzdělávání zároveň slouží jako

podklad pro rozvoj lidského kapitálu (Hroník, 2007, s. 31). Následující Obr. 1 graficky znázorňuje vztah mezi výše popsányými pojmy.



Obrázek 1: Vzájemný vztah mezi učením (se), rozvojem a vzděláním

*Zdroj: (Hroník, 2007, s. 31)*

## 2.2 Podmínky a bariéry efektivního vzdělávání

Armstrong (2002, s. 494) tvrdí, že pro dosažení efektivního vzdělávání je třeba, aby bylo splněno deset následujících podmínek:

1. První podmínkou je, že jedinec musí být motivován učit se. Je potřeba, aby si jedinec uvědomil, že jeho dosavadní znalosti, schopnosti a dovednosti je nadále třeba zlepšovat, aby jím vykonávaná práce vedla k uspokojení sebe samého i ke spokojenosti jiných.
2. Druhou předpokladem je stanovení normy výkonu pro vzdělávanou osobu. Od školitele musí být jasně stanovené cíle, popřípadě normy, podle kterých bude možno posoudit, zdali díky vzdělávání bylo dosaženo pokroku.
3. Vzdělávané osoby potřebují být pečlivě vedeny. Tato podmínka se zaměřuje na přesnou práci se školící se osobou. Zejména je potřeba, aby při procesu vzdělávání byla vždy po ruce osoba provádějící vzdělávání, která by v případě potřeby povzbudila nebo i pomohla.
4. Důležitým bodem pro úspěšné zvládnutí vzdělávání je pro jedince pocit uspokojení. Pokud dané učení uspokojuje potřeby jedince, je jedinec schopen učit se i v obtížných podmínkách. Naopak, i ten nejlepší vzdělávací systém může být neefektivním, pokud nebude vzdělávanou osobu uspokojovat.
5. Je třeba se na učení podílet aktivním způsobem. Učící se osoby by měly být aktivně zapojeny do práce se vzdělavatelem i s ostatními spoluúčastníky vzdělávání.
6. Další podmínkou pro efektivní vzdělávání je používání vhodných metod. Osoby provádějící vzdělávání mívají více nástrojů i materiálů pro vzdělávání. Tyto nástroje

a materiály musí být používány diferencovaně na základě rozumného úsudku, v souladu s potřebami práce jedince i skupiny.

7. Metody vzdělávání a učení se by měli být rozmanité. Pestrost a obměňování metod, které mají stejnou či podobnou účinnost napomáhá k udržování zájmu vzdělávaných osob.

8. Častým problémem bývá poskytnutí nedostatečného prostoru pro obeznámení se s novou látkou. Podstatnou podmínkou je tedy poskytnutí přiměřeně dlouhé doby na absorbování získaných znalostí a dovedností. Proces učení se vyžaduje čas na přizpůsobení se, procvičení si nových postupů a na schopnost absorpce získaných znalostí.

9. Předposledním bodem Armstrongova desatera podmínek je proces upevnění vědomí správného chování. Je důležité, aby učící se osoby věděli, že získávání znalosti a dovednosti aplikují správně a že pracují dobře.

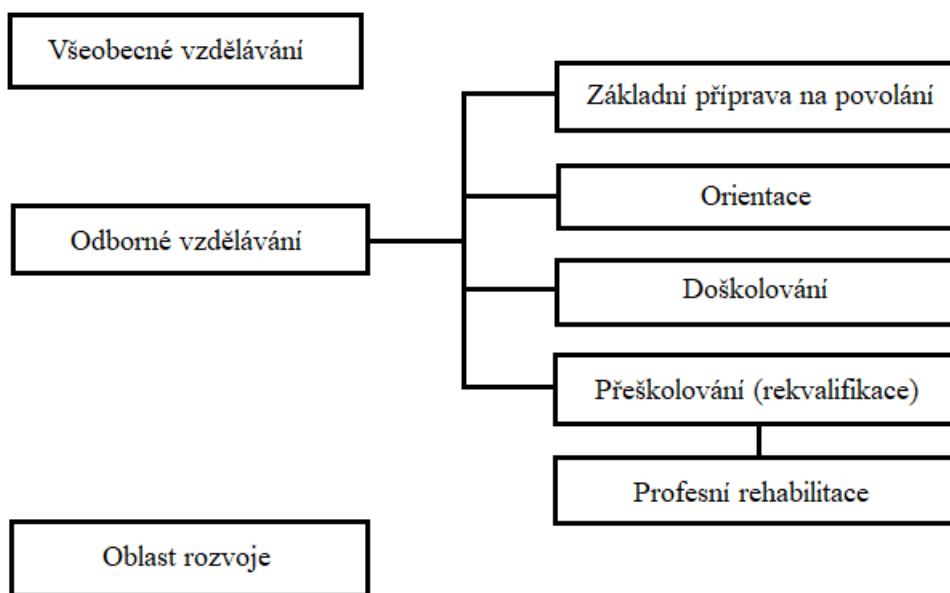
10. Závěrečným bodem je uznání faktu, že existuje více úrovní učení, přičemž každá úroveň vyžaduje různé metody a různě dlouhou dobu. (Armstrong, 2002, s. 494)

Efektivní vzdělávání má ale také určité bariéry. Barták (2015, s. 13) se zabývá hlavními bariérami vzdělávání zaměstnanců. Tyto bariéry jsou rozděleny do čtyřech následujících skupin:

- percepční bariéry (vzdělávaný není schopen vnímat podstatu problému);
- bariéry kultury a prostředí (schopnost přizpůsobení se);
- intelektuální a výrazové bariéry (nedostatečná intelektuální výzbroj);
- a emoční bariéry (neschopnost ovládat své emoce).

### **2.3 Formování pracovních schopností pracovníka organizace**

Formováním pracovních schopností pracovníka organizace lze rozumět činnost, jež souvisí vykonávanou prací pracovníka nebo s organizací, ve které pracuje. Tato činnost je organizovanou a podporovanou aktivitou v rámci personální práce organizace. V systému formování pracovních schopností se rozlišují oblasti všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a oblasti rozvoje. (Koubek, 2009, s. 254) Následující Obr. 2 graficky znázorňuje systém formování pracovních schopností člověka.



Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: Upraveno podle (Koubek, 2009 s. 255)

Oblast všeobecného vzdělávání není činnost, kterou vykonává zaměstnávající organizace. Tato sféra je pod záštitou státu. V této dílčí oblasti vzdělávání se u jednice formují základní všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují jedinci začlenit se do společnosti a být její součástí. Oblast odborného vzdělávání neboli oblast profesní přípravy spočívá ve formování specifických, na zaměstnání orientovaných znalostí a jejich postupné aktualizace či přizpůsobení vyvíjejícím se požadavkům na pracovní místa. (Koubek, 2009, s. 256)

Podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 83) odborné vzdělávání zaměstnance v organizaci obvykle zahrnuje:

- zaškolení neboli adaptaci či orientaci. Jedinec, nastoupivší do organizace na pracovní místo, si musí osvojit znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce.
- Doškolení neboli prohlubování vlastní kvalifikace spočívá v naučení se nových schopností, znalostí a dovedností v kombinaci s měnícími se požadavky na dané pracovní místo.
- Přeškolení, respektive rekvalifikace je další činností, spočívající v osvojení nových schopností. Koubek (2009, s. 253) říká, že: „*Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.*“
- Po splnění požadavků současné pracovní funkce přichází v řad rozšiřování kvalifikace neboli rozvoj. Rozvoj spočívá v získání nových schopností nad rámec požadavků, které

jsou třeba pro vykonávání pracovní funkce. Tento rozvoj zapříčiní větší uplatnění jedince v organizaci i mimo ni. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 83)

## 2.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

„Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje“ (Bartoňková, 2010, s. 109). Armstrong (2002, s. 492) dodává, že: „Pojetí systematického vzdělávání vzniklo koncem 60. let na půdě Industrial Training Boards.“ Autor práce dohledal, že Industrial training boards byla Průmyslová rada pro pracovní vzdělávání v minulém století ve Velké Británii.

Systematické vzdělávání je nejefektivnější, dobře organizovaný proces vzdělávání pracovníků v organizaci. Toto vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází z hlavních pilířů vzdělávání, jdoucí ruku v ruce s organizačními a institucionálními předpoklady vzdělávání. Tento cyklus započne v okamžiku, kdy organizace zjistí potřebu vzdělávání pracovníků. Po zjištění potřeby nastane fáze plánování vzdělávání. Tato fáze zahrnuje sestavení finančního rozpočtu, časového harmonogramu, počtu pracovníků, kterých se školení bude týkat, volbu nástrojů a metod, které budou při vzdělávání použity apod. Třetí fází je samotná realizace vzdělávacího procesu. Po provedení této fáze nastane vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacích metod a programu. (Koubek, 2009, s. 259) Následující Obr. 3 graficky znázorňuje základní cyklus systematického vzdělávání pracovní organizace.



Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: Upraveno podle Koubka (2009 s. 260)

Tento systematický vzdělávací cyklus pracovníků v organizaci má spoustu předností. Jsou jimi například umožnění průběžného formování pracovních dovedností a znalostí podle specifických potřeb organizace, nižší náklady na školení se pracovníka v porovnání s jinými způsoby vzdělávání. Dále to je soustavné zlepšování kvalifikace, schopností i osobností pracovníků. Tento cyklus zlepšuje vztah pracovníků vůči zaměstnavateli, zvyšuje jejich motivaci a sociální jistoty. Úhrnem se dá konstatovat, že tento vzdělávací nástroj plní všechny potřebné úkoly personální práce, jakož jsou uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní znalosti a dovednosti pracovníka, přiřazení správného pracovního místa správnému pracovníkovi, optimální využívání pracovní síly a personální a sociální rozvoj pracovníků. (Koubek, 2009, s. 259)

V této kapitole autor bakalářské práce seznámil čtenáře se základními pojmy, týkajícími se dané problematiky. Těmito pojmy byly management, řízení lidských zdrojů a proces učení (se), zahrnující pojmy vzdělávání a rozvoj. Posléze autor stanovil podmínky efektivního vzdělávání, popsal proces formování pracovních schopností pracovníka v organizaci a na závěr se zaměřil na nejefektivnější způsob vzdělávání pracovníků v organizaci, označováno jako vzdělávání systematické.

### 3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole se autor bakalářské práce zabývá metodami vzdělávání pracovníků v organizacích. Nejdříve autor popisuje základní metody podle Koubka a posléze se autor zaměřil na vybrané vzdělávací trendy.

Koubek (2009, s. 265) ve své knize dělí metody vzdělávání do dvou základních skupin, které se zformovaly postupem času. Rozhodujícím faktorem, rozlišujícím metody vzdělávání je prostředí. Kýženými dvěma skupinami jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti, tzv. metody „on the job“, a metody, které se používají pro vzdělávání mimo pracoviště, tzv. metody „out of the job“. Skupina metod používaných ke vzdělávání na pracovišti bývá často vhodnější pro vzdělávání podřízených pracovníků, na rozdíl od vzdělávání mimo pracoviště, které je obecně uznáváno pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. V praxi se však obě metody poměrně často prolínají a dochází k určitým modifikacím s ohledem na očekávanou náplň vykonávané práce. (Koubek, 2009, s. 266).

Autor práce se shoduje s Michaelem Armstrongem (2002, s. 507), že zodpovědnými osobami, které zabezpečují prováděná vzdělávání by měli být nejen manažeři a vedoucí pracovníci, ale i další spolupracovníci, včetně možných externích vzdělávacích a výcvikových zařízení a dále také za pomoci hostujících lektorů či konzultantů pro vzdělávání. I tito externí školitelé však musejí být v rámci zabezpečení správnosti prováděného vzdělávání pečlivě vybráni a kontrolováni.

#### 3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 85) se shodují s Koubkem (2009, s. 267) že metody, které jsou známy pod anglickým výrazem „on the job“, jsou zpravidla aplikovány individuálně na pracovišti zaměstnanec během jeho vykonávané práce. Těmito metodami jsou instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Autor práce tyto metody podle Koubka (2009, s.267) podrobněji popisuje a poukazuje na jejich výhody a nevýhody.

- **Instruktáž při výkonu práce**

Tato metoda je nejvíce používanou metodou v rámci vzdělávání na pracovišti. Jedná se o nejjednodušší způsob vzdělávání, který spočívá v rámci jednorázového zácviku pracovníka, při němž pracovník již zkušený, převede potřebný pracovní postup, aby si vzdělávaný pracovník pozorováním a následným napodobováním předváděného

pracovního postupu osvojil činnost pro vykonávání svých vlastních pracovních úkolů. Hlavní výhodou je, že tato metoda umožňuje velmi rychlý zácvik, není časově náročná a vytváří kladné vzájemné vztahy mezi pracovníky, respektive mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho vzdělavatelem. Častou nevýhodou této metody je fakt, že bývá uplatňována zejména pro jednodušší pracovní postupy a také, že bývá prováděna v hlučném pracovním prostředí, často pod tlakem pracovních úkolů.

- **Coaching**

Metoda zvaná „coaching“, v překladu z anglického jazyka jako „trénování“, která oproti předchozí metodě představuje na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže instruktáž spíše dlouhodobějšího rázu za pomoci vysvětlování a sdělování připomínek. Tato metoda bývá vykonávána s určitou periodicitou a jedná se tedy o soustavné směřování vzdělávaného pracovníka k očekávaným a potřebným výkonům jeho práce. Výhodou je úzká oboustranná spolupráce a průběžné informování a hodnocení práce vykonané. Tato metoda ale bývá také vykonávána často v rušnějším prostředí a způsob formování pracovních schopností je často dosahován pod tlakem.

- **Mentoring**

Tato metoda je velmi podobná coachingu, s tím rozdílem, že zde si sám vzdělávaný vybírá svého rádce neboli mentora, který slouží jako patron, jenž vzdělávaného stimuluje, usměrňuje a napomáhá mu k jeho kariérnímu růstu. Výhodou je neformální vztah mezi vzdělávaným a jeho rádcem. Nevýhodou může být špatná volba mentora, a to zejména kvůli upřednostnění vlivněji postaveného pracovníka, na rozdíl od odborněji vzdělaného pracovníka, který by byl efektivnějším mentorem.

- **Counselling**

Counselling patří mezi novější metody zajišťující formování pracovních schopností pracovníků v organizaci. Tato metoda spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování, mantinely mezi nadřízeným a podřízeným či mezi vzdělavatelem a vzdělávaným jsou zde překonány. Výhodou je možnost vzdělávaného vyjádřit své názory a připomínky ke všem problémům v pracovním procesu. Vzdělavatel si zde může prověřit své pracovní schopnosti, především v oblasti řízení lidských zdrojů. Nevýhoda vzniká často na straně vzdělavatele, a to zejména kvůli ohrožení autoritativního postavení v organizaci.

- **Asistování**

Asistování je velmi používanou metodou vzdělávání pracovníků na pracovišti. Tato metoda spočívá v přidělení vzdělávaného pracovníka k pracovníkovi již zkušenému. Vzdělávaný



pracovník je posléze nápomocný při plnění stanovených úkolů. Postupným zapracováním se vzdělávaný podílí na vykonávané práci větší měrou, stoupá jeho míra samostatnosti, až jeho znalosti a dovednosti dosáhnou takové míry, kdy je sám schopen vykonávat danou práci zcela samostatně. Výhodou této metody je použitelnost jak pro manuálně vzdělávaného pracovníka, tak i pro výchovu specialistů a řídicích pracovníků. Nevýhodou může být naučení špatných návyků, nedodržování stanovených postupů a zamezení kreativnímu rozvoji.

- **Pověření úkolem**

Pověření úkolem rozvíjí předchozí metody a spočívá v plnění určitého úkolu. Vzdělavatel nařídí pracovníkovi úkol, vybaví ho příslušnými pravomocemi, vytvoření mu potřebné podmínky pro plnění úkolu a monitoruje vykonávanou práci. Výhodou je, že tato metoda podporuje samostatnost, tvůrčí myšlení a rozvíjí kreativitu pracovníka. Nevýhodou je možnost neúspěšného splnění úkolu, vedoucí k nedůvěře nadřízených v pracovníkovi dovednosti a schopnosti.

- **Rotace práce**

Rotace práce neboli cross training, je metoda, při které vzdělávaný pracovník plní v určitém časovém horizontu pracovní úkoly v různých odděleních organizace. Tato metoda je nejčastěji využívána pro absolventy škol, ale také pro řídicí pracovníky, jelikož rotace práce jim zajišťuje dostatečné obeznámení se s vykonávanými činnostmi v organizaci. Tato metoda rozšiřuje pracovníkovi zkušenosti a schopnosti, ale neúspěchů v některém z pracovních úkolů, může také zapříčinit podryv sebevědomí a špatné hodnocení jeho nadřízenými pracovníky.

- **Pracovní porady**

Pracovní porady bývají označovány jako metoda vzdělávání, vhodná pro formování pracovních schopností pracovníků organizace. V průběhu této metody se pracovníci seznamují s informacemi, týkajícími se nejen pracoviště vlastního, ale celé organizace. Pracovní porady slouží k výměně názorů, předání zkušeností, zaujímání postojů k pracovním úkolům a rozvíjí pracovní kolektiv organizace. Problémem pracovním porad často bývá časové umístění porady a jejich délka, která zkracuje dobu sloužící pro plnění pracovních úkolů. (Koubek, 2009, s.269)

### **3.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**

Vzdělávací metody mimo pracoviště jsou na rozdíl od vzdělávacích metod na pracovišti více kolektivními metodami. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo organizaci podle Koubka (2009, s. 270) patří přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre a další. Tyto metody jsou následně autorem práce více popsány.

- **Přednáška**

Přednáška je klasickou metodou, sloužící ke vzdělávání mimo organizaci, která zprostředkovává přenos faktických informací nebo teoretických znalostí. Přednáška je nenáročnou metodou, rychle předávající informace. Nevýhodou může být jednostranný tok informací od přednášejícího vzdělávaným osobám, což může zapříčinit nedostatečnou pozornost posluchačů.

- **Přednáška spojená s diskuzí**

Přednáška spojená s diskuzí, často označována jako seminář, slouží spíše než k předávání faktů, k zprostředkování potřebných znalostí. Diskuze zapojí účastníky vzdělávání do děje, nutí je k potřebné aktivitě a ke sdělování nápadů a názorů. Nevýhodou je mírně složitější organizace, důležité je také, aby byla tato metoda vhodně moderována.

- **Demonstrování**

Demonstrování ve smyslu názorného a praktického vyučování slouží ke zprostředkování znalostí a dovedností, potřebných k vykonávání daných pracovních úkolů, za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, notebooků a dalších IT zařízení.

- **Případová studie**

Tato metoda, podporující analytické myšlení, je velmi oblíbenou metodou vzdělávání mimo organizaci. Nejčastěji je využívána pro vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Spočívá ve skutečném nebo smyšleném vylíčení nějakého problému nebo více problémů, které se vzdělávání snaží nastudovat, diagnostikovat problémy a navrhnout jejich řešení. Pokud je případová studie založena na skutečném problému v organizaci, je možné navržené řešení problému od vzdělávaných aplikovat v praxi. Metoda je náročnější na časovou přípravu a důležité také je funkce moderátora.

- **Workshop**

Workshop, označovaný také jako „group exercise“, je skupinové cvičení, které je variantou případové studie. Problémy jsou komplexním způsobem řešeny týmově, za nutné podpory

zainteresovaného moderátora. Přínosem je nejen možné stanovení řešení problémů, ale i výchova k práci v týmu.

- **Brainstorming**

Brainstorming je další variantou případových studií, kde skupina vzdělávaných pracovníků má za úkol navrhnout způsoby řešení daného organizačního problému. Předložené návrhy jsou diskutovány a jsou vybírány optimální kombinace návrhů pro řešení problému. Písemná varianta této činnosti bývá označována jako brainwriting. Tato metoda přináší možnost rozvíjení kreativity, nové nápady a různé přístupy k řešení problémů.

- **Simulace**

Simulace je metodou, výhradně zaměřenou na praxi a aktivní účast vzdělávaných pracovníků. Vzděláváním je poskytnut úkol, při kterém musí za určitou dobu učinit řadu rozhodnutí, jak se v danou situaci při daném problému zachovat. Tato metoda je účinná zejména svou praktičností, podporuje schopnost vyjednávat a rozhodovat se.

- **Hraní rolí**

Tato praktická metoda je přímo orientovaná na rozvoj schopností vzdělávaných pracovníků. Vzdělávání zastávají určitou roli, ve které poznávají povahu vztahů, střetů a vyjednávání. Podstatou je osvojení si různých sociálních rolí a sociálních vlastností. Metoda podporuje myšlení, schopnost reagovat a ovládat své emoce.

- **Assessment centre**

Assessment centre, v překladu diagnosticko-výcvikový program je jedna z modernějších metod vzdělávání mimo pracoviště. Vzdělávaný plní úkoly a řeší problémy, které jsou klasickou náplní manažera. Na vzdělávaném jsou výsledky úkolů konfrontovány s optimálními výsledky. Vzdělávaný si komplexně rozvíjí své znalosti a dovednosti, překonává práci ve stresových situacích, učí se jednat s lidmi a hospodařit s časem. (Koubek, 2009, s. 271)

### **3.3 Metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj**

Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů (2002, s. 795) rozlišuje na rozdíl od Koubka ještě třetí skupinu vzdělávacích metod. Touto skupinou metod je vzdělávání, používané jak při výkonu na pracovišti, tak i mimo něj. Mezi tyto metody patří učení se akcí, spočívající ve vystavování skutečným problémům, dále také pověření úkolem, studium doporučené literatury nebo například e-learningové vzdělávání, které využívá mnoho institucí.

Tuto kapitolu zakončuje autor citací Michaela Armstronga (2002, s. 507), který tvrdí, že: „Každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.“

### **3.4 Moderní metody ve vzdělávání**

Dnešní svět se mění a vyvíjí rychleji než kdy předtím. Velmi rychlá změna v oblasti IT, exponenciální nárůst počtu uživatelů inteligentních telefonů a stále se vyvíjející se sociální média změnili způsob, jakým se lidé učí novým věcem. Strategie učení se a rozvoje se musí s přicházejícím rozvojem měnit a čelit novým výzvám. Organizace musí přijímat nové, moderní nástroje a techniky, které lidem umožní co nejúčinnější výuku. Soukromá pedagožka spisovatelka, Adele Belin ([www.yourtrainingedge.com](http://www.yourtrainingedge.com), 2017), seznamuje s pěti nejlepšími trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jsou nimi mobilní vzdělávání, virtuálně-sociální učení, gamifikace, cloudová technologie a virtuální realita. Těmito trendy se zabývá i pan Dobeš ([ec.europa.eu](http://ec.europa.eu), 2017) na svém blogu a jednotlivé trendy charakterizuje. Autor práce vybral některé trendy a následující části bakalářské práce je více přiblíží.

- **Mobilní vzdělávání**

Prvním vybraným trendem v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je mobilní vzdělávání. Růst využívání mobilních zařízení v životě lidí přímou úměrou způsobuje také nárůst využívání v oblasti vzdělávání. Jedním z hlavních bodů vzdělávání pomocí mobilních zařízení je sdílení vzdělávacího obsahu pro zaměstnance, vznik programů pro mobilní zařízení, mající formu krátkých kurzů. ([ec.europa.eu](http://ec.europa.eu), 2017)

- **Virtuálně-sociální učení**

Tento trend spočívá ve snaze firem investovat do sociálního rozvoje svých zaměstnanců. Příčinnou je fakt, že pracovní týmy plní své úkoly velmi často odděleně, každý pracovník může být z jiného koutu světa, přesto ale společně potřebují sdílet některé informace a učit se jeden od druhého. Jako možnost podpory rozvoje vzdělávaných pracovníků vznikají tzv. sociálně učící se sítě. ([ec.europa.eu](http://ec.europa.eu), 2017)

- **Gamifikace**

Gamifikace spočívá v zapojování herních prvků do prováděných způsobů vzdělávání. Tento prvek v posledních letech zavádí do vzdělávání mnoho firem. Určité herní prvky jsou v dnešní době obsaženy ve více než polovině organizačních procesů. Největším přínosem gamifikace je posilování motivace vzdělávaných pracovníků, a to z toho důvodu, že zapojení herních prvků přineslo metriky, jako je například umístění v žebříčku v porovnání s ostatními.

Tato metoda podporuje soutěživost a vede k dosahování lepších organizačních výsledků. (apollopd.com, 2017)

- **Virtuální realita**

Posledním trendem ve vzdělávání, které autor zmíní, je virtuální realita. Virtuální realita sama o sobě umožňuje dosáhnout ponořujícího zážitku. Tento fenomén dokáže pracovníkovi vytvořit skutečné prostředí pro výuku složitých konceptů. Vzdělávané osoby nemusí za pomoci této metody být fyzicky přítomni, potřebují pouze rychlé připojení k internetu a počítač nebo mobilní telefon vhodný pro virtuální realitu. (yourtrainingedge.com, 2017)

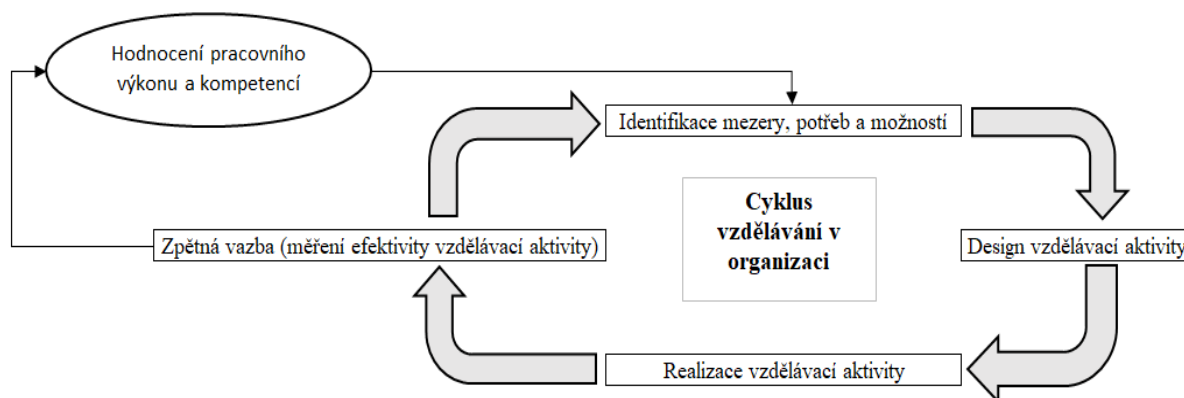
Výše popsané trendy jsou neustálými inovacemi, které přináší nové metody, fungující lépe než ostatní. Je důležité, aby vedoucí pracovník vhodným způsobem vybíral metody pro vzdělání a rozvoj pracovníků. (yourtrainingedge.com, 2017) Autor práce souhlasí s důležitostí výběru vhodné vzdělávací metody a zastává názor, že zapojení IT technologií do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků je téměř nevyhnutelnou složkou.

V této kapitole, věnující se metodám vzdělávání se autor detailně zaměřil na metody vzdělávání pracovníků na pracovišti i mimo něj. Vzdělávací metody byly blíže charakterizovány včetně seznámení s jejich výhodami a nevýhodami. V poslední podkapitole autor popsal čtyři vybrané trendy ve vzdělávání pracovníků. Nutno podotknout, že všechny tyto moderní metody jsou úzce spjaty nebo alespoň inspirovány oblastí informačních technologií, která dominuje nejen aktuálním vzdělávacím trendům ve světě.

## 4 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole se autor zabývá systémem měření účinnosti vzdělávání a poté přístupy k posuzování prováděného vzdělávání.

Hlavním cílem každé vzdělávací aktivity je zvýšení pracovního výkonu. Z toho vyplývá, že je nezbytně nutné vědět, do jaké míry daná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Dalším důležitým kritériem, je znalost toho a jak budeme s výsledky seznamovat. (Hroník, 2007, s. 176) Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu je znázorněn v následujícím Obr. 4.



Obrázek 4: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 176)

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 194) ve své knize poukazují, že pravou hodnotu vzdělání lze ocenit až tehdy, když je zajištěno i vyhodnocení jeho přínosů. Právě vyhodnocování efektivnosti může být rozhodující při odstraňování pochybností u vedoucích pracovníků odpovědných za další rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců.

*„Hodnocení efektivnosti vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik naplněním učebních cílů získá. Tohoto procesu je možno užít i k určení očekávané a skutečné návratnosti investice tohoto druhu.“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 164)

### 4.1 Systém metod měření

Metody měření lze rozdělit do několika skupin podle různých hledisek. Nejčastěji metody rozdělujeme podle toho, zda došlo k měření ihned po vzdělávací aktivitě či po delší časové prodlevě. Dalším způsobem je rozdělení podle autora, kterým může být přímo účastník vzdělávání či osoba “zvenku“, která se vzdělávání neúčastnila. Dalším hlediskem může být i forma záznamu, kdy hodnocení může být provedeno v elektronické podobě či v podobě

tužka-papír. Metody měření efektivity vzdělávání se z větší části shodují s metodami identifikace. (Hroník, 2007, s. 178)

Poměrně známým rozdělením metod měření je model, čerpající z Kirkpatrickova příspěvku, se kterým vás autor bakalářské práce seznámí blíže.

- **Úroveň 1 – Reakce**

V této fázi se zkoumá bezprostřední reakce účastníků na vzdělávání, tedy jejich spokojenost s daným vzděláváním. Kirkpatrick zde navrhuje následující postup pro hodnocení reakcí účastníků:

- určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků;
- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi;
- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky;
- pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků.

- **Úroveň 2 – Hodnocení poznatků**

V této fázi se zkoumají nabyté znalosti účastníků vzdělávání. Zkoumají se změny ve znalostech, dovednostech a postojích. Pokud je to možné, účastníci vyplní před a ihned po vzdělávání test výkonu.

- **Úroveň 3 – Hodnocení chování**

Ve třetí úrovni se hodnotí míra uplatnění získaných znalostí, dovedností a postojů v běžném pracovním výkonu. V ideálním případě účastníci vyplní test před vzděláním a po návratu do práce, ale až po určitém časovém úseku.

- **Úroveň 4 – Hodnocení výsledků**

V poslední úrovni se hodnotí přínos vzdělání z hlediska nákladů, tedy přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníků a další hlediska. Hodnocení se provádí před vzděláním a po něm. (Armstrong 2002, s. 514)

## **4.2 Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání**

V dnešní době se nároky na zaměstnance stále posunují a zvyšují, do popředí se začali dostávat hlavně vědomosti, znalosti, schopnosti a informace. V rozporu s tímto rozvojem jsou

některé dnešní nástroje měření výkonnosti zaměstnanců už poněkud zastaralé. Značná část z nich tedy neumí zachytit tyto změny a nejsou dostačující podporou ani do budoucna.

Cílem každé firmy je obstát ve značném konkurenčním boji, musí se tedy rozvíjet. Pokud se chce rozvinout a zlepšit, je nutné umět zmíněné požadavky správně měřit. Měření ovlivní, jak motivaci zaměstnanců, tak celkovou úspěšnost investic. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.171)

*„Stejně jako při investování do fyzického kapitálu, obětuje podnik i při investicích do lidského kapitálu, konkrétně do vzdělávání, svůj současný příjem ve prospěch budoucích výnosů. V případě vzdělání jde o srovnání nákladů vynaložených na vzdělávací program a přínosů, které podniku z této investice plynou.“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.171 ,172)

Ke zhodnocení účinnosti vzdělání z hlediska investic lze aplikovat řadu metod, nejčastěji se dají použít metody rentability a návratnosti investic, metody čisté současné hodnoty či vnitřní výnosové procento. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 172)

Autor považuje měření účinnosti vzdělávání jako velmi důležité, neboť právě díky této činnosti se zjistí, zdali je prováděné vzdělávání úspěšné a efektivní či nikoliv.



## **5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE**

Organizace, na které autor bakalářské práce analyzuje způsob vzdělávání je dílčím orgánem krajského výkonného výboru, který je orgánem Českého svazu ledního hokeje. Základními ustanoveními, orgány Českého svazu ledního hokeje a jeho hospodařením se autor práce zabývá v následujících podkapitolách.

### **5.1 Základní informace o ČSLH**

Český svaz rozhodčích ledního hokeje z.s., právnická osoba, je spolkem vytvořeným na principu dobrovolnosti a zásadách demokracie. Tato organizace, vystupující pod zkratkou ČSLH, je představitelem ledního hokeje v České republice. Jedná se samostatnou a nepolitickou organizaci, mající sídlo v Praze, která dodržuje přísnou politickou, rasovou a náboženskou neutralitu. (Stanovy, 2016)

Účelem Českého svazu ledního hokeje je organizace, řízení a propagace ledního hokeje, jejíž cílem je soustavný rozvoj, propagace a příprava kvalitních reprezentačních výběrů. Mezi hlavní úkoly tohoto spolku patří organizace, řízení, koordinace a metodické usměrňování sportovní činnosti v ledním hokeji, zastupování zájmů českého ledního hokeje, organizace a řízení soutěží v ledním hokeji, ale také získávání materiálních a finančních prostředků k zajištění svého fungování. (Stanovy, 2016)

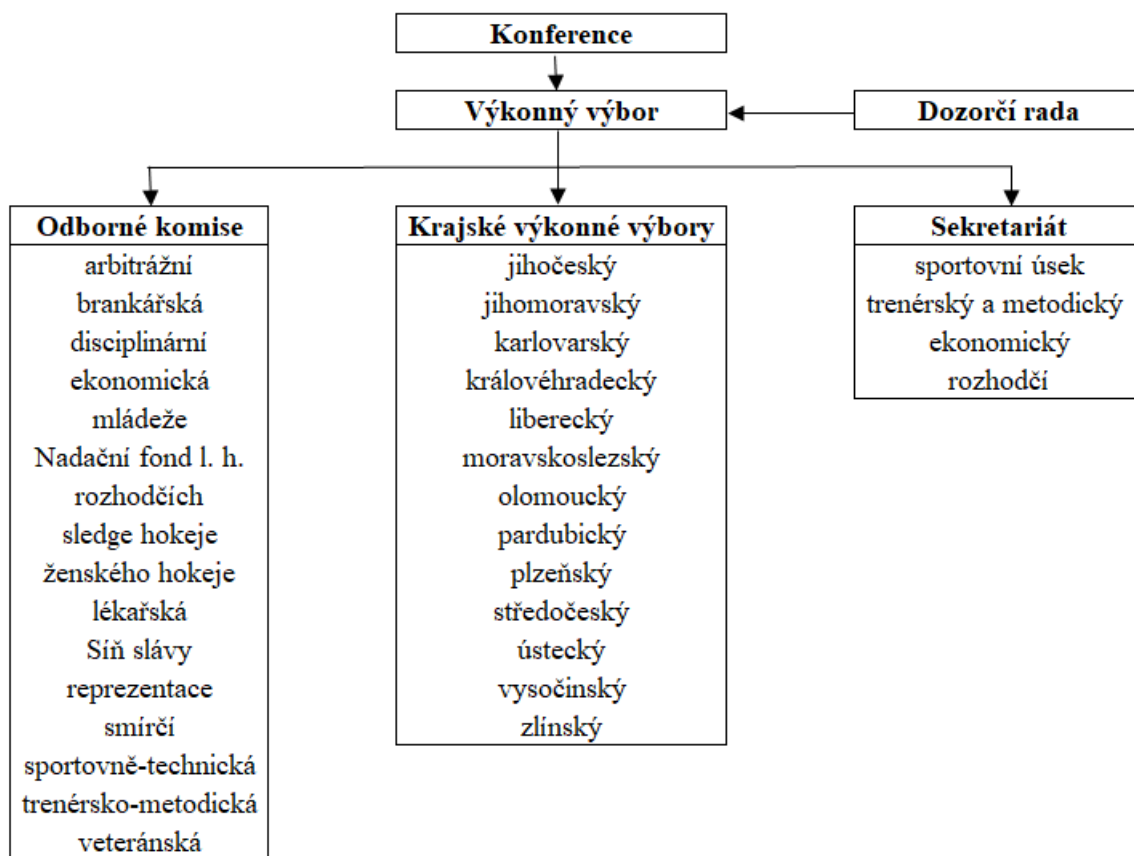
### **5.2 Orgány ČSLH**

Nejvyšším orgánem ČSLH je konference ČSLH, která je svolávána výkonným výborem ČSLH jedenkrát za dva roky. Členy konference ČSLH jsou:

- prezident ČSLH,
- viceprezidenti ČSLH,
- předseda dozorčí rady ČSLH
- čtrnáct delegátů povolaných členskými kluby nejvyšší soutěže, extraligy ledního hokeje mužů,
- čtrnáct delegátů povolaných členskými kluby druhé nejvyšší soutěže, I. ligy ledního hokeje mužů,
- čtrnáct delegátů povolaných členskými kluby třetí nejvyšší soutěže, II. ligy ledního hokeje mužů,
- jeden delegát povolaný členskými kluby ligy ledního hokeje žen,

- a jeden delegát zvolený z každého krajského výboru, zvolený na krajské konferenci ČSLH.

Konference je usnášení schopná, je-li přítomna dvoutřetinová většina delegátů. (Stanovy, 2016) Následující Obr. 5 graficky znázorňuje organizační strukturu orgánů Českého svazu ledního hokeje.



Obrázek 5: Organizační struktura ČSLH

*Zdroj: Upraveno podle (Stanovy, 2016)*

Výkonný výbor je orgánem, který je složen z prezidenta a deseti členů. Každý člen výkonného výboru je zodpovědný za řízení odborných úseků činnosti ČSLH. Výkonný výbor vykonává funkci valné v obchodních společnostech, v nichž je ČSLH jediným společníkem. Jednání výkonného výboru probíhá nejméně desetkrát v kalendářním roce a k usnášení schopnosti je třeba přítomnost nadpoloviční většiny členů. Dozorčí rada je sedmičlenný orgán, provádějící dozor nad majetkovým a finančním hospodařením. Na území zřízených krajů působí krajské výkonné výbory ČSLH. Krajský výkonný výbor je složen z předsedy a šesti členů, přičemž výbor je usnášení schopný při nadpoloviční většině jeho členů. Každý člen KVV je pověřen řízením odborné komise, jeho pravomocí je návrh dalších členů, kteří musí být KVV schváleni. (Stanovy, 2016)

V kraji, ve kterém autor práce analyzuje vzdělávání se odborná komise z pěti částí. Těmito komisemi jsou:

- sportovně-technická komise,
- disciplinární komise,
- komise rozhodčích,
- trenérsko-metodická komise a komise mládeže,
- a dozorčí rada jako orgán odborné komise. (Stanovy, 2016)

Komise rozhodčích zajišťuje vzdělávání rozhodčích na krajské úrovni. Komise rozhodčích se skládá ze čtyř členů, předsedy a dalších třech. V letošním ročníku má KR na starost řízení šedesáti dvou rozhodčích. Komise rozhodčích také zajišťuje delegáty pro kontrolování průběhu utkání, aktuální počet delegátů jsou čtyři. (Rozpis soutěží, 2017)

### **5.3 Hospodaření ČSLH**

Majetek ČSLH je tvořen hmotným majetkem, pohledávkami, majetkovými právy a smluvně vázaným duševním a fyzickým potenciálem. ČSLH hospodaří na základě schváleného ročního rozpočtu a pracuje podle zásady vyrovnaného rozpočtu. Zdroje příjmů, se kterými ČSLH hospodaří jsou:

- příjmy z činnosti reprezentačních družstev ČR doma a v zahraničí,
- příjmy ze získaných státních dotací, případně z dotací od jiných ústředních zdrojů,
- příjmy z hospodářských aktivit ČSLH,
- příjmy z poplatků, postihů a odvodů,
- příjmy z reklamních a sponzorských smluv,
- dary,
- úvěry poskytnuté bankou,
- úroky z uloženého kapitálu a termínovaných vkladů,
- výnosy z podílnictví v jiných organizacích,
- jiné příjmy (např. z pořádání mistrovství světa). (Stanovy, 2016)

Jelikož je ČSLH spolkem, tak podle zákonů o účetnictví nebyl do roku 2016 povinný zveřejňovat účetní závěrku. Autor práce na základě internetových článků zjistil, že ČSLH dosahoval za posledních patnáct let mírných zisků. Výjimky tvoří rok 2008 a 2015. Podle internetového článku z hospodářských novin (ihned.cz, 2008) tížilo hokejový svaz v roce 2008 nedostatečné zprostředkování finančních zdrojů pro zajištění rovnovážné bilance.

V tomto roce ČSLH vykazoval deseti miliónové ztráty. Tato situace byla ovlivněna světovou hospodářskou krizí. Podle internetového článku, zveřejněném na webu ČSLH (cslh.cz, 2015) bylo výkyvem opačného rázu pořadatelství Mistrovství světa v České republice v roce 2015. Díky rekordním příjmům z prodeje vstupenek, velmi kvalitního marketingu a podpory z veřejných zdrojů dosáhl ČSLH na zisk blížící se téměř k půl miliardě korun. Na základě těchto informací si autor práce myslí, že hospodaření ČSLH je na dobré úrovni, jelikož ztráty z roku 2008 byly několikanásobně nahrazeny zisky z roku 2015.

## **6 ANALÝZA FUNGOVÁNÍ ZPŮSOBU VZDĚLÁVÁNÍ**

Tato kapitola popisuje způsob vzdělávání, díky kterému pracovník získá rozhodcovskou licenci, aby mohl aplikovat nabyté znalosti a získané informace v rámci řízení utkání ledního hokeje. Vzdělávání nových pracovníků v organizaci je vykonáváno prostřednictvím metody vzdělávání mimo pracoviště, metody zvané „out of job“. V tomto případě komise rozhodčích pořádá školicí akce pro jednotlivé licence předsezónní semináře a soustředění rozhodčích. Organizace těchto školení, jejich náplň a samotný výběr uchazečů je v kompetenci pořadatele akce, tedy předsedy komise rozhodčích krajské organizace. Pro přijetí musí být splněny podmínky, které stanovuje Vnitřní směrnice ČSLH č. 89, upravující licence rozhodčích. Tyto podmínky jsou v následující podkapitole blíže specifikovány, včetně náplně prováděných školení a její organizačního zajištění. (Směrnice č. 89, 2017)

### **6.1 Fungování způsobu vzdělávání mimo pracoviště**

Rozhodcovská licence je podmínkou pro rozhodování utkání řízených ČSLH, potažmo KSLH. Tyto licence jsou získávány na základě předsezónních školení a seminářů, které musí pracovník absolvovat a splnit požadované podmínky. Vzdělávání je tedy aplikováno pomocí metod vzdělávání mimo pracoviště. Licence, jejichž vzdělávání má na starost komise rozhodčích KVV ČSLH jsou blíže charakterizovány v následujících podkapitolách.

#### **Licence rozhodčích pro minihokej**

Tento druh licence je nejzákladnějším druhem licence, které může osoba dosáhnout. Školení pro získání této licence zajišťuje komise rozhodčích KVV ČSLH jako jednodenní školení. Podmínkou pro přijetí je zaplacení účastnického poplatku a absolvování minimální náplně školení, která je následující:

- přednáška na soutěžní řád a základní ustanovení,
- přednáška s výkladem pravidel minihokeje a základů pravidel ledního hokeje,
- pomocí přednášky s diskuzí získání znalostí, jakým způsobem zpracovat zápis z turnaje minihokeje a zápis o utkání,
- a pohyb rozhodčího a signalizace při minihokeje, za pomoci demonstrování vedoucím pracovníkem v rámci praktické části školení.

Tato licence označovaná jako licence typu „M“ se přiznává na dobu pěti let. (Směrnice č. 89, 2017)

### **Licence rozhodčího III. třídy**

Tato licence je základní kvalifikací, která je potřebná pro řízení krajských mládežnických utkání a krajských soutěží. Tento druh školení probíhá pomocí vzdělávání mimo pracoviště, které organizuje KVV ČSLH nejméně jednou ročně jako vícedenní seminář. O udělení licence rozhoduje komise rozhodčích KVV ČSLH. Náplň prováděného školení je následující:

- přednášky pravidel ledního hokeje (12 hodin),
- přednášky řádů a předpisů ČSLH, povinností rozhodčího (3 hodiny),
- pohyb rozhodčích, signalizuje, vzájemná spolupráce – teoretická část (3 hodiny),
- demonstrování předchozí části na ledové ploše – praktická část (2 hodiny),
- sledování nebo řízení utkání – praktická část (2 hodiny),
- a přednáška o první pomoci při úrazech v ledním hokeji (1 hodina). (Směrnice č. 89, 2017)

Pro přidělení licence je třeba v rámci absolvování školení splnit bruslařské cviky a test z pravidel ledního hokeje a řádů ČSLH. Bruslařské testy ověřují rychlost, obratnost a vytrvalost školených osob, kdy je třeba, pro přidělení licence splnit časové limity, stanovené KVV ČSLH. Stejně je tomu i při testu z pravidel LH, kde jsou ověřovány nabyté znalosti. Zde je třeba dosáhnout minimální hranice pro úspěšné absolvování. (Směrnice č. 89, 2017)

Toto školení využívá mnoho metod vzdělávání pracovníků mimo organizaci. V rámci sdělování faktů a teoretického výkladu se jedná o přednášky a o přednášky spojené s diskuzí. V rámci praktické části školení je to metoda demonstrování, simulace a hraní rolí. (autor)

### **Licence rozhodčího II. třídy**

Licence rozhodčího II. třídy je označováno jako střední kvalifikace. Získáním této licence je rozhodčímu, oproti předchozím licencím, umožněno rozhodovat utkání krajské ligy mužů a regionálních dorosteneckých lig a ligy juniorů. Školení této licence probíhá zpravidla jako jednodenní seminář, pod dohledem komise rozhodčích ČSLH. Pořadatelem je ale krajský výkonný výbor ČSLH. Metodika vzdělávání pro získání licence rozhodčího II. třídy je stejná jako při školení rozhodčího III. třídy. Rozdílné jsou zde podmínky, kdy školená osoba získá danou licenci. Náplň prováděného školení je stejná s tím rozdílem, že bruslařské testy a test pravidel ledního hokeje a řádů ČSLH musí splňovat limity stanovené předsedou komise rozhodčích. Obecně jsou nároky na získání licence o deset až dvacet procent vyšší, oproti nižší licenci. Toto školení je před každou sezonou třeba opětovně absolvovat a splňovat dané limity. (Směrnice č. 89, 2017)

## **Licence rozhodčího typu „T“**

Tato licence je trvale platnou licenci, kdy komise rozhodčích KVV ČSLH může udělit tuto licenci rozhodčímu, který splňuje jednu z následujících podmínek:

- řízení alespoň jedné sezóny nejvyšší celostátní soutěže,
- řízení alespoň dvou sezon druhé nejvyšší soutěže,
- řízení alespoň tří sezon třetí nejvyšší soutěže,
- nebo řízení alespoň pěti sezon krajské ligy.

V případě udělení této licence rozhodčí musí jen absolvovat prováděná školení. (Směrnice č. 89, 2017)

## **Ostatní licence**

Dalšími licencemi rozhodčích jsou licence rozhodčího I. třídy, druhá nejvyšší kvalifikace pro rozhodování utkáních ledního hokeje, a dále je to studium diplomovaného rozhodčího, kde se jedná o kombinaci studia oboru hokejového rozhodčí na vysoké škole se školeními Českého svazu ledního hokeje. Rozhodčí licence I. třídy absolvují školení za použití stejných metodik jako při školení nižších rozhodcovských licencí. Navíc tato školení obnášejí atletické prověrky, nároky na podané výkony jsou opět vyšší. Licence I. třídy zahrnuje i průběžné doškolovací semináře v průběhu sezony jako reakci na případné problémy či aktuální změny. Co se týče studia diplomovaného rozhodčího, jedná se o tříleté studium na vysoké škole, které vyžaduje splnění studovaných předmětů jako jsou například anatomie, pedagogika, psychologie sportu, strategie a technika řízení sportu a další. (Směrnice č. 89, 2017)

## **6.2 Fungování vzdělávání zaměstnanců na pracovišti**

Jak autor na začátku kapitoly zmínil, prováděná školení pro získání rozhodcovské licence probíhá za využití metod vzdělávání mimo pracoviště. Vzdělávání mimo pracoviště je výhradně předsezonní záležitostí. Vzdělávání na pracovišti je prováděno v průběhu sezony, a to nejčastěji v podobě delegátské činnosti. Zde je nejčastěji využívána metoda coaching. Z metody zvané coaching je zde využita instruktáž na základě pozorování pracovníka a následné sdělování připomínek. Snahou delegáta, který hodnotí získané informace a způsob vedení utkání, je s určitou periodicitou soustavně směřovat pracovníka k potřebným výkonům. Druhou neméně častou metodou je asistování, které spočívá v přidělení zkušeného pracovníka, v této situaci zkušeného rozhodčího, k méně zkušenému. Cílem je předání získaných znalostí a dovedností.

## **7 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

V této kapitole se autor práce nejdříve zabývá strukturovaným rozhovorem s osobou provádějící vzdělávání v organizaci a posléze autor popisuje dotazníkové šetření členů organizace a zpracovává jeho výsledky.

### **7.1 Strukturovaný rozhovor s osobou provádějící vzdělávání v organizaci**

Strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem organizace probíhal v písemné formě před uskutečněním dotazníkového šetření, měsíci březnu 2018. Autor bakalářské práce si pro vedoucího pracovníka připravil devět otázek, týkajících se vzdělávání hokejových rozhodčích.

Vedoucí pracovník organizace je předsedou KR a má na starost vzdělávání hokejových rozhodčích, obsazování rozhodčích k řízení utkání v rámci všech krajských hokejových soutěží a také má na starosti hodnocení výkonů rozhodčích, a to jako delegát. Vedoucí pracovník uvedl, že jeho osobní požadavky, vhodné pro vykonávání profese hokejového rozhodčího jsou komunikativnost, ochota na sobě pracovat a učit se novým věcem a také cit pro hru.

Podle vedoucího pracovníka má každý právo podat přihlášku pro rozhodcovskou licenci na sekretariát krajského svazu ledního hokeje, na jejímž základě bude pozván školící seminář, který je nutno pro pozici hokejového rozhodčího absolvovat a splnit jeho podmínky. Toto vzdělávání nových rozhodčích probíhá stejně jako vzdělávání těch stávajících jedenkrát ročně, před zahájením hokejové sezony.

Noví rozhodčí jsou vzdělávání pomocí třídenního školení, které probíhá v areálu předem vybraného zimního stadionu. Tento způsob vzdělávání je určen vedoucím orgánem Českého svazu ledního hokeje. Vzdělávání hokejových rozhodčích upravuje směrnice, týkající se rozhodcovských licencí, schválená Konferencí ČSLH.

Vzdělávání pomocí předsezónního školení obsahuje přednášky, týkající se pravidel LH, soutěžního řádu a základních ustanovení, následují fyzické testy, kde je zkoumána rychlost, obratnost a vytrvalost, protože profese rozhodčího je také fyzicky náročnou profesí. Posléze jsou testovány i znalosti, získané z provedených přednášek a předchozích znalostí pracovníků. Obě tyto části jsou bodově hodnoceny a základě podaných výsledků je rozhodčímu licence přidělena či nikoliv.



Při otázce na poskytování zpětné vazby vedoucí pracovník uvedl, že je jeho snahou poskytovat zpětnou vazbu všem rozhodčím krajského svazu ledního hokeje. Vedoucí pracovník uvádí, že frekvence hodnocení je přímo závislá na obtížnosti řízených utkání a také na zkušenostech jednotlivých pracovníků. Vedoucí pracovník si myslí, že vzdělávání rozhodčích je na velmi dobré úrovni. Usuzuje tak na základě toho, že obecně panuje v daném kraji spokojenost s rozhodováním utkání a že stížnosti na výkony rozhodčích jsou minimální. Vedoucí pracovník zmiňuje, že kvalitní stav vzdělávání potvrzuje také velmi dobré jméno v rámci mezinárodního srovnání, kde jsou čeští rozhodčí na předních příčkách.

## **7.2 Dotazníkové šetření členů organizace**

Hlavním cílem dotazníkového šetření pro hokejové rozhodčí bylo zjistit, jakým způsobem funguje vzdělávání v organizaci a jaká panuje spokojenost se vzděláváním vedoucím pracovníkem organizace.

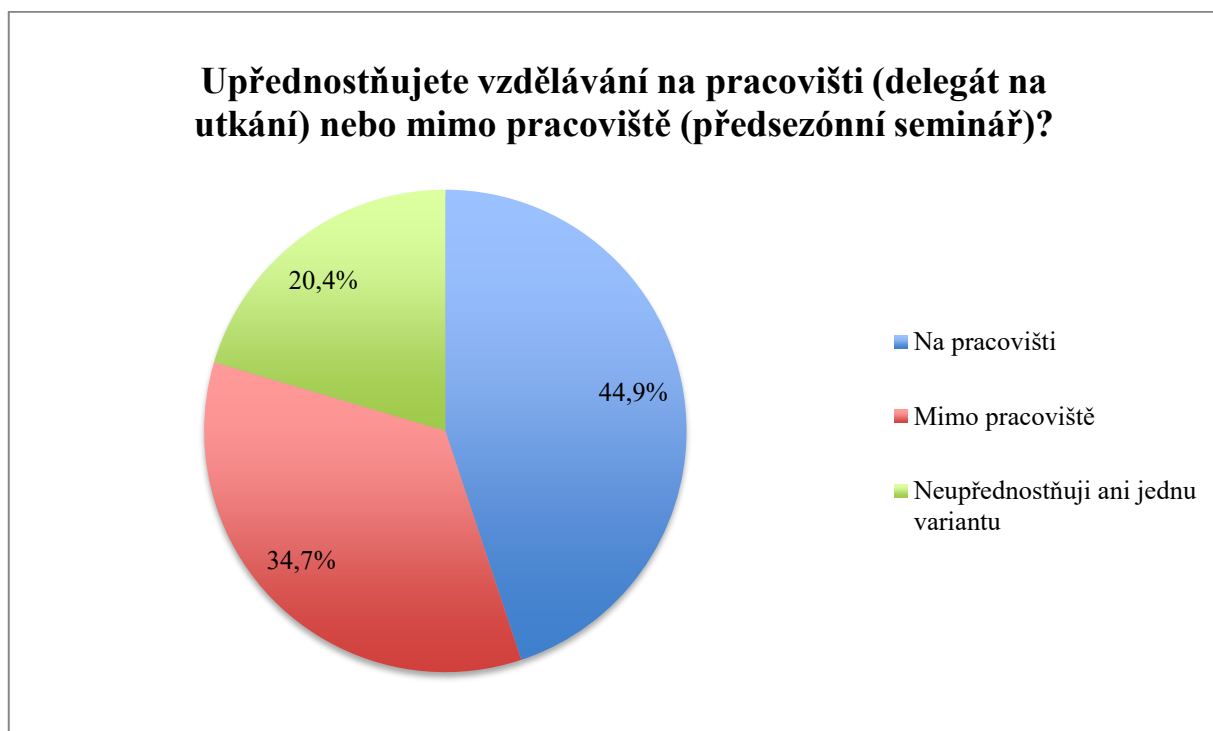
Dotazníkové šetření bylo anonymní a skládalo se celkem z 18 otázek. V úvodu dotazníkového šetření autor seznámil dotazované, z jakého důvodu je šetření prováděno. První polovina otázek byla uzavřených a sloužila ke zjištění faktických skutečností týkajících povinnosti účastnit se školení, způsobů vzdělávání, poskytování školící materiálu, kontrolování získaného vzdělávání a další. V následné části dotazníkového šetření autor práce stanovil tvrzení, u kterých se dotazovaný rozhodoval, do jaké míry jsou tvrzení v souladu s jeho názorem. Poté se autor přesunul ke zjišťování spokojenosti s vedoucím pracovníkem na základě stanovených charakteristik. Tato otázka, kde respondenti hodnotili vedoucího pracovníka, byla prováděna za pomoci Lickerovy škály. Posléze se autor přesunul ke zjišťování spojenosti s prováděným školením a za pomoci otevřené otázky dal autor možnost dotazovaným vyjádřit své případné ke zkvalitnění prováděných školení. Poslední část dotazníku zjišťovala demografické informace o dotazovaných, a to konkrétně jejich pohlaví, věk, a informace, týkající se jejich rozhodcovské kariéry.

Dotazník byl vytvořen na webovém portálu survio.com, kde byl vyvěšen po dobu dvou týdnů, a to v datu od 2. 4. do 15. 4., a z plných 62 oslovených respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 49 z nich. Procentní návratnost tedy činí 79 %. Všichni dotazovaní byli ze stejné krajské organizace, všechny výsledky se tedy vztahují ke vzdělávání v jednom krajském svazu rozhodčích ledního hokeje. Dvě třetiny respondentů byly osloveny za pomoci sociální sítě Facebook a zbylá třetina byla oslovena e-mailem.

### 7.3 Výsledky dotazníkového šetření

Úvodní otázka směřovala, zdali jsou rozhodčí ledního hokeje povinni zúčastňovat se školeních, aby mohli vykonávat profesi hokejového rozhodčího. Zde téměř všichni dotazovaní ze 49, vyjma jedné osoby, potvrdili, že je nutností se pro vykonávání činnosti rozhodčího pravidelně školeních zúčastňovat. Z těchto respondentů je 90 % dostatečným způsobem obeznámeno s účelem vzdělání. Další otázka směřovala, zdali mají rozhodčí přístup k potřebnému školícímu materiálu. Každý respondent uvedl, že má buď přístup ke všemu potřebnému materiálu nebo alespoň k některým z potřebných materiálů. Devět desetin respondentů je povinno v rámci svého školení absolvovat test z pravidel ledního hokeje, totéž platí i o bruslařských testech, které jsou také součástí prováděných vzdělání.

Další otázka již směřovala na způsob prováděného vzdělávání. Zde se pohledy na metody vzdělávání různí, ze 49 respondentů upřednostňuje 22 z nich vzdělávání na pracovišti, 17 mimo pracoviště a zbylých 10 neupřednostňuje ani jednu variantu. Procentuální vyjádření je znázorněno v následujícím Obr. 6.



Obrázek 6: Způsoby vzdělávání

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dále se autor práce tázal vzdělávaných pracovníků, do jaké míry, vyjádřené v procentech, využijí získané informace z prováděných školení v praxi. Zde se názory různí, ovšem nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by nevyužil žádné informace a obecně se dá říci, že drtivá

většina využije získané informace v praxi alespoň na 50 %. Přesné procentuální vyjádření znázorňuje následující Obr. 7.



Obrázek 7: Procentuální využití získaných informací

*Zdroj: Vlastní zpracování*

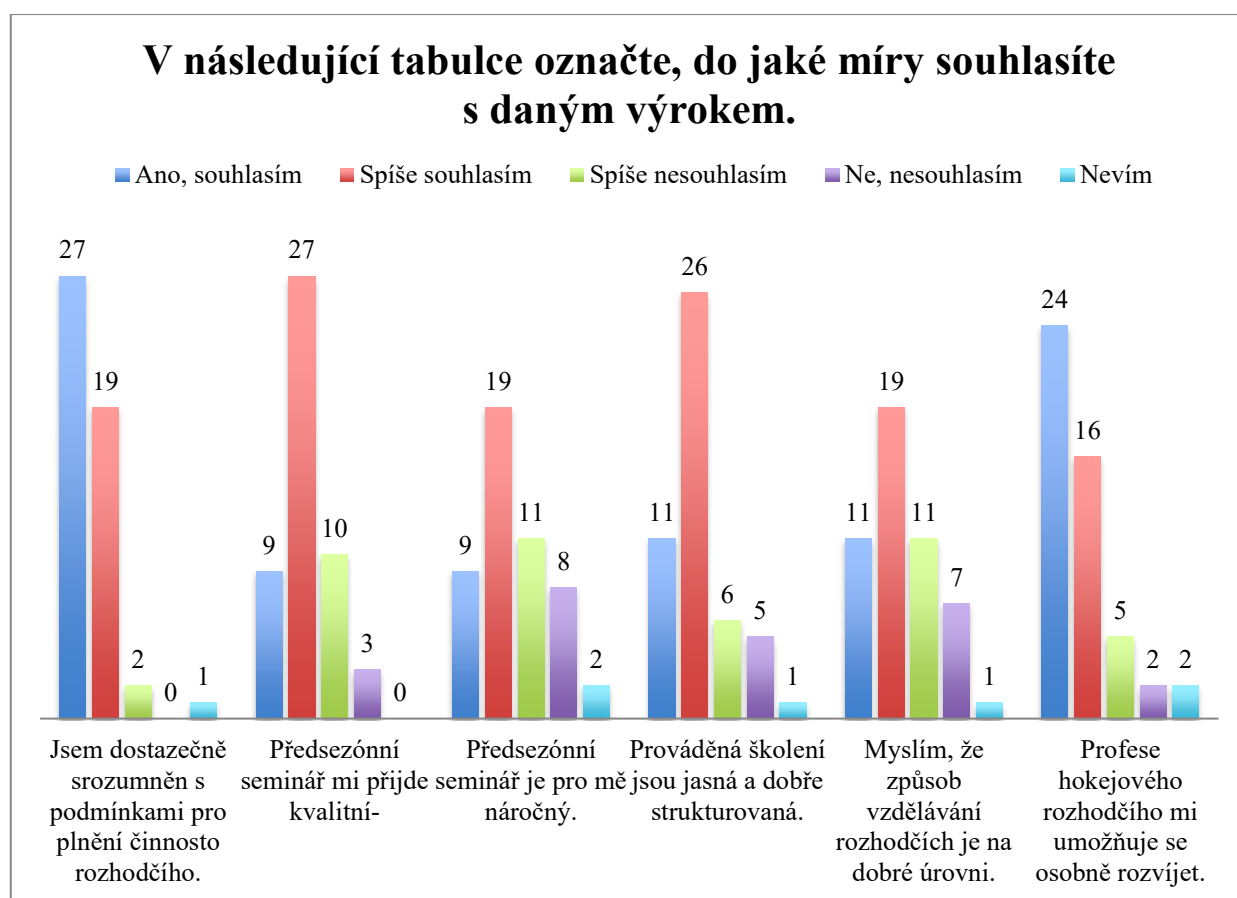
V následujících dvou otázkách se autor práce zaměřil na to, zdali je získané vzdělávání při rozhodování hokejových utkání průběžně kontrolováno a popřípadě jak často je kontrolování prováděno. Z otázky, zdali je vzdělávání průběžně kontrolováno odpovědělo 90 % respondentů, že kontrolováno průběžně je. Na otázku frekvence kontrolování se odpovědi různí, průměrem se dá usoudit, že je pracovník kontrolován pětkrát až šestkrát za sezonu. Konkrétní výsledky této otázky jsou graficky zobrazeny v následujícím Obr. 8.



Obrázek 8: Frekvence kontrolování pracovníků

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další část dotazníkového šetření obsahovala výroky, u kterých měl dotazovaný vyjádřit, zdali s výrokem souhlasí, či nikoliv. První výrok se týkal dostatečného obeznámení s podmínkami pro plnění činnosti rozhodčího. Téměř všichni se shodují, že s podmínkami dostatečně obeznámení jsou. Druhý a třetí výrok se týkalo předsezónního semináře, a to jeho kvality a fyzické náročnosti. Odpovědi obou otázek spolu korespondují, převažují zde souhlasné názory. Dotazování v převážné většině souhlasí s výrokem, že prováděná školení jsou jasná a dobře strukturovaná a že jim profese rozhodčího umožňuje osobní rozvoj. U většiny převažuje i souhlas s výrokem, že vzdělávání hokejových rozhodčích je na dobré úrovni. Všechny tyto výroky s danou mírou souhlasnosti ilustruje následující Obr. 9.

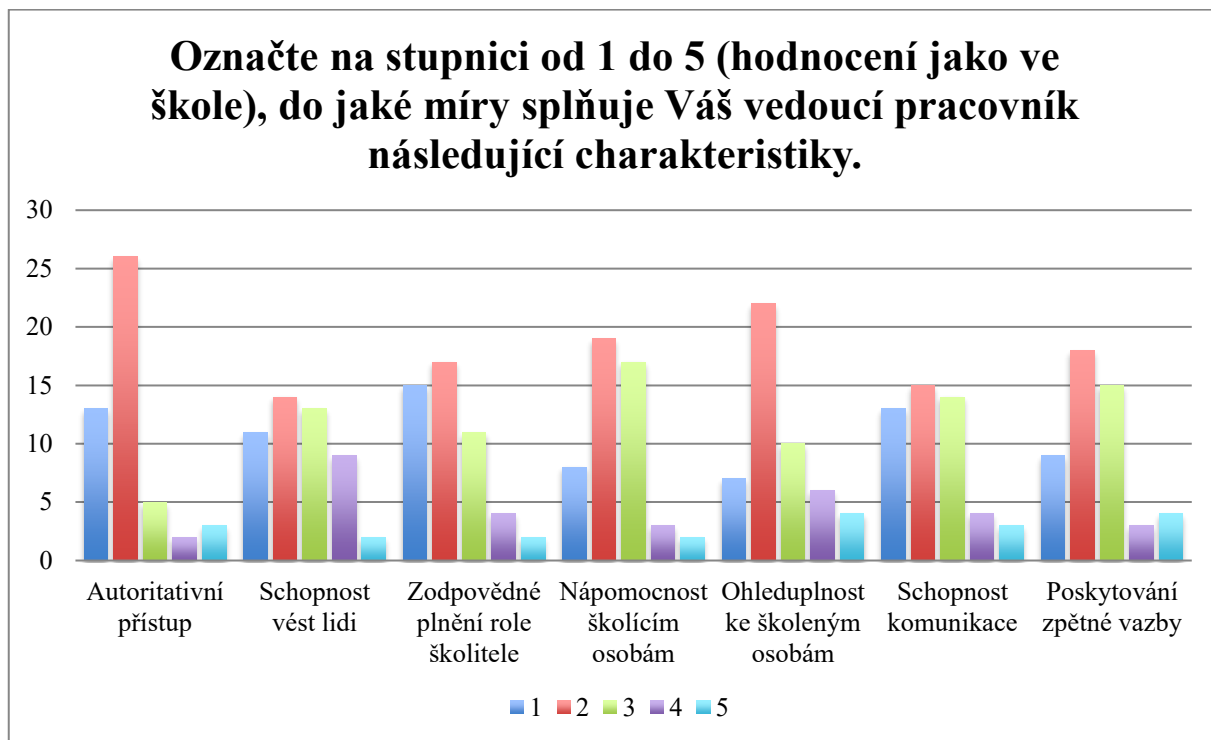


Obrázek 9: Míra souhlasu s výroky

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V dotazníkovém šetření následovala otázka, týkající se vlastností vedoucího pracovníka. Respondenti zde hodnotili pomoví Lickerovy škály následující charakteristiky: autoritativní přístup, schopnost vést lidi, zodpovědné plnění role školitele, nápomocnost a ohleduplnost ke školeným osobám, schopnost komunikace a poskytování zpětné vazby. Mezi nejsilnější stránky vedoucího pracovníka patří podle odpovědí autoritativní přístup a zodpovědné plnění role školitele. U hodnocení schopnosti vést lidi se názory velmi různí a ostatní charakteristiky

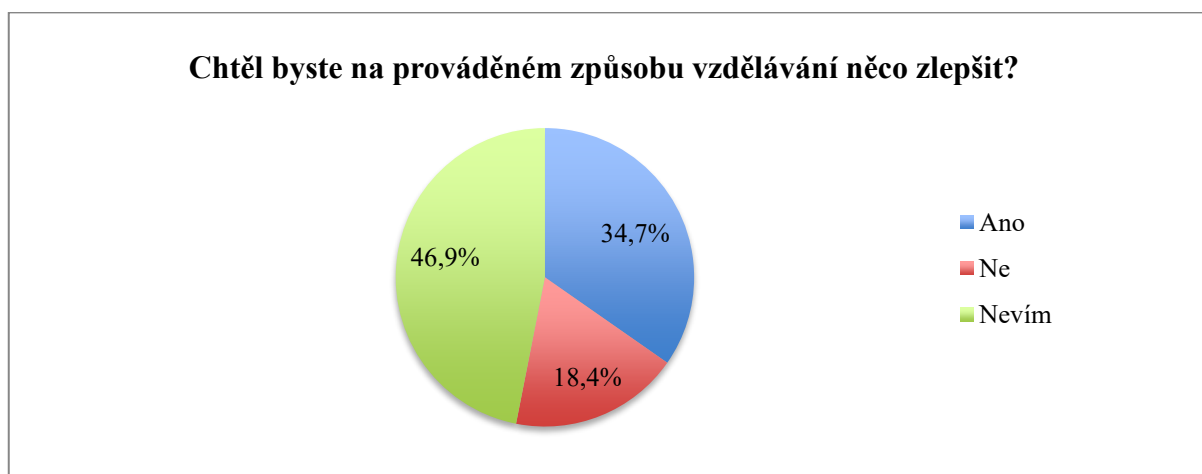
jsou hodnoceny spíše neutrálně. Pro přiblížení jsou výsledky těchto charakteristik zobrazeny v následujícím Obr. 10.



Obrázek 10: Hodnocení vedoucího pracovníka

*Zdroj: Vlastní zpracování*

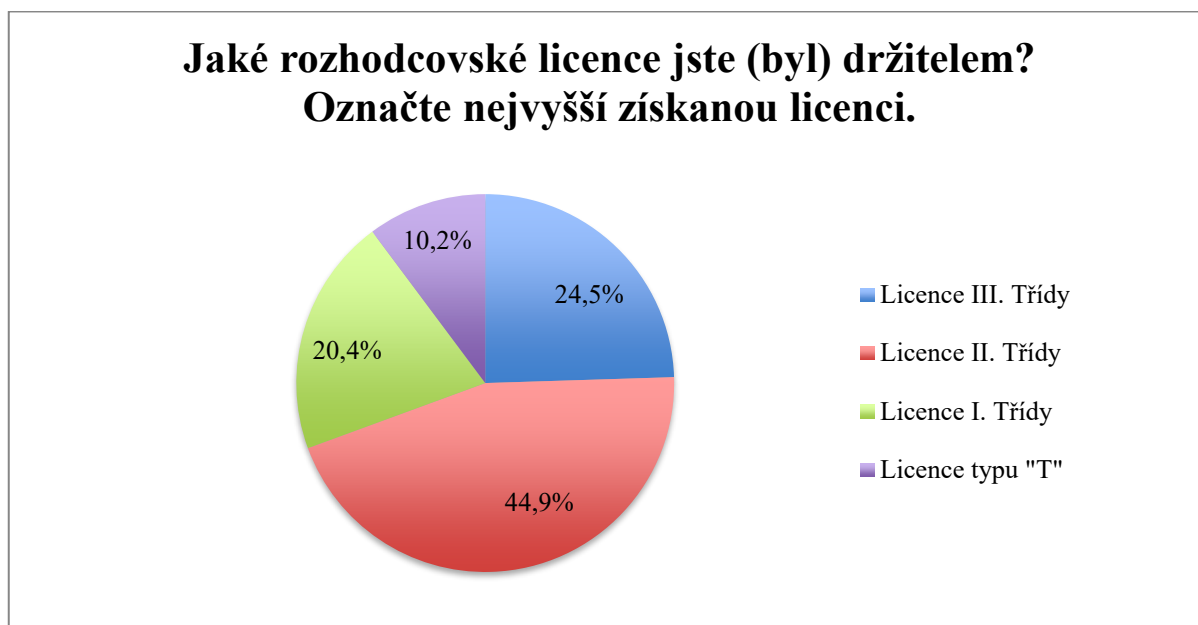
Obr. 11 znázorňuje, jestli by vzdělávání chtěli na prováděných způsobech vzdělávání něco zlepšit. Ti, kteří odpověděli, že ano, měli možnost sdělit jejich návrhy na zlepšení prováděných způsobů vzdělávání. Mezi nejčastější možné návrhy patřilo používání více videoukázek, názorné demonstrování příkladů z praxe, hlubší výklad vybraných pravidel a dále. Těmito návrhy se autor zabývá v následující kapitole.



Obrázek 11: Vyjádření k prováděnému vzdělávání

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední část otázek se týkala osobních údajů dotazovaných rozhodčích. Ze 49 respondentů bylo právě 48 mužů, nejčastěji ve věkové hranici 18-25 let a 26-45 let. Z dotazovaných bylo devadesát procent současných rozhodčích a zbylých deset procent byli rozhodčí bývalí. V otázce zaměřující se na nejvyšší získanou licenci se odpovědi různily, nejvíce dotazovaných je, respektive bylo, držiteli licence II. třídy. Obr. 12 znázorňuje nejvyšší získané licence respondentů dotazníkového šetření.



Obrázek 12: Nejvyšší získané licence

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Závěrečná otázka směřovala na délku působení ve svazové organizaci rozhodčích ledního hokeje. Průměrná délka působení v organizaci se pohybuje okolo 10 let. Na základě strukturovaného rozhovoru a dotazníkové šetření autor práce prohloubil své znalosti o vzdělávání pracovníků v organizaci a získal názory jak vedoucího pracovníka, tak i vzdělávaných rozhodčích. Odpovědi v dotazníkovém šetření byly převážně kladné a autor se utvrdil v názoru, že prováděná školení jsou vykonávána kvalitně, ačkoliv i přesto zde je prostor ke zlepšení. Více o této problematice v následující kapitole.

## 8 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

Autor bakalářské práce se v této kapitole zabývá doporučeními a možnými návrhy pro zlepšení současných vzdělávacích procesů. Autor na základě podnětů respondentů z dotazníkové šetření, strukturovaného rozhovoru a na základě podnětů vlastních stanoví problémové oblasti, které by bylo vhodné zlepšit, popřípadě alespoň zvážit možnost změny a poskytne tato doporučení vedoucímu pracovníkovi organizace.

Ze strukturovaného rozhovoru a pokynů pro získání licence vyplývá, že nejčastější formou vzdělávání hokejových rozhodčích je metoda vzdělávání mimo pracoviště, a to nejčastěji za pomoci školeních a využití přednášek, přednášek spojených s diskuzí, demonstrování a případových studií. Na základě názorů respondentů vyplývá, že tato metoda je do jisté míry problematickou, jelikož jsou školené osoby názoru, že některým oblastem pravidel LH by mělo být kladeno více důrazu na úkor méně důležitých. Toto potvrzuje návrh od jednoho z respondentů na zlepšení současné situace vzdělávání, aby se více řešili situace, které jsou při rozhodování ledního hokeje běžnými, nikoliv situace, které se stávají s velmi nízkou frekvencí. S tímto názorem se do jisté míry ztotožňují i další dotazovaní, kteří by uvítali větší rozbor a výklad pravidel, jelikož některé z nich jsou pro ně lehce zavádějících.

Metoda demonstrování za využití videonahrávek je pro hokejové rozhodčí velmi přínosnou, avšak i zde se najdou odpůrci. Promítané videonahrávky jsou totiž pořízeny z řízení utkáních mistrovství světa a dalších vrcholových akcí, se kterými krajští rozhodčí neprijdou během jejich kariéry do kontaktu. A proto by někteří z nich uvítali, aby se pořídili nahrávky z utkáních, které rozhodují oni zmiňovaní a na základě jejich rozhodování bylo demonstrováno, jaké situace byly posouzeny správným způsobem na základě řádného výkladu pravidel a ve kterých oblastech je třeba, aby došlo ke zlepšení. Těchto videoukázek by podle respondentů mělo být více a mělo by jim být věnováno více času. S metodou demonstrování souvisí i případové studie, při kterých jsou školitelem uvedeny různé herní situace a je jen na školených osobách, aby se vyjádřili, jakým způsobem má být daná situace vyřešena a jaké má být její řešení. Zde autor práce doporučuje zkvalitnit roli moderátora, respektive vedoucího pracovníka, protože tyto studie jsou mírně náročné a je třeba aby byly řádně vedeny. Doposud během této metody občas vznikaly různé názory, které je třeba sjednocovat a vedoucím pracovníkem objasnit.

Někteří hokejoví rozhodčí, zřejmě zástupci starší generace navrhují, aby prováděná školení byla více zaměřena a věnována méně zkušeným začínajícím rozhodčím. Tomu by podle autora práce zajisté přispělo i využití některých moderních metod vzdělávání, zde například metoda gamifikace, díky které by do vzdělávacího procesu byly zaneseny určité herní prvky, které by podpořili soutěživost mezi začínajícími rozhodčími. V dnešní době, kdy dochází k častému porovnání mezi výkony pracovníků by podle autora stačilo ve vzdělávacích procesech zavést takzvaný ranking, který spočívá v hodnocení výkonů a sestavování žebříčků podle dosažených výsledků. Tento herní prvek by mohl motivovat nové rozhodčí a probudit v nich větší zaujetí participací v rozhodcovské kariéře.

Vzdělávání na pracovišti, ve kterém se zde jedná o delegátskou činnost je pro hokejové rozhodčí velmi přínosnou metodou. Tato činnosti sloužící jako trénování rozhodčích za účelem soustavného směřování vzdělávaného pracovníka k potřebným výsledkům. Metoda je hokejovými rozhodčími kladně hodnocena, část z nich ale navrhuje zvýšení počtu utkání, kontrolovaných delegátem, aby bylo rozhodčím dostáváno častější zpětné vazby.

Autor v této kapitole shrnul, na základě návrhů od respondentů dotazníkového šetření a vlastních námětů, určité metody, které by ve vzdělávacím procesu mohli být zlepšeny a předá tyto informace vedoucímu pracovníkovi organizace pro možné zlepšení současného procesu vzdělávání v organizaci.



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, stanovit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

První část práce byla teoretickou částí a autor tento úsek rozdělil do čtyř kapitol. První kapitola se zabývala řízením lidských zdrojů, autor v ní vytyčil jeho úkoly a posléze se věnoval aktuálním trendům v popisované oblasti řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole teoretické části se autor zaměřil na proces podnikového vzdělávání. Nejdříve v této pasáži charakterizoval základní pojmy dané problematiky a posléze se věnoval podmínkám, které jsou pro efektivní vzdělávání potřebné. Tuto kapitolu autor zakončil popisem systému formování pracovních schopností členů organizace a charakteristikou systematického vzdělávání v organizaci. Dále se autor přesunul na metody, které se v rámci vzdělávání aplikují, rozčlenil tyto druhy metod podle místa vzdělávání, a následně jednotlivé metody charakterizoval a upozornil na jejich výhody a nevýhody. Součástí této kapitoly bylo i vytyčení moderních metod vzdělávání, které se ukázaly jako úzce spjaté s oblastí informačních technologií. Závěrem teoretické části autor popsal systém metod měření účinnosti vzdělávání a popsal přístupy posuzování jeho efektivnosti.

Druhá část bakalářské práce byla částí praktickou a autor ji rozdělil také do čtyř kapitol. Nejdříve se autor zaměřil na charakteristiku analyzované organizace, kterou byl ČSLH a Jeho dílčí orgán, KR, který provádí vzdělávání hokejových rozhodčích v rámci KSLH. Proces způsobu vzdělávání v této organizaci byl následně rozebrán a detailněji popsán. Další kapitolu praktické části tvořil strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem organizace a také dotazníkové šetření se členy organizace. Ve strukturovaném rozhovoru vedoucí pracovník přiblížil proces přijímání nových pracovníků na profesi rozhodčího, poté popsal proces vzdělávání v jejich organizaci a sdělil jeho postoj ke vzdělávání hokejových rozhodčích. Dále autor práce provedl dotazníkové šetření, které bylo dalším zdrojem informací pro vzdělávání v analyzované organizaci.

Na základě získaných informací z praktické části bakalářské práce, a to zejména na základě podnětů od respondentů dotazníkové šetření, autor stanovil několik návrhů a doporučení, které by mohli být přínosem pro zkvalitnění vzdělávání v organizaci.

Autor práce pevně věří, že na tyto návrhy, které budou poskytnuty vedoucímu pracovníku, bude bráno zřetel a že pomohou k zefektivnění a zkvalitnění současného způsobu vzdělávání v organizaci.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. U Průhonu 22/466, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
- [3] BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Roháčova 63, 130 00 Praha 3: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BELIN, Adela. Top learning and development trends in 2017. [Http://www.yourtrainingedge.com](http://www.yourtrainingedge.com) [online]. 2017 [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.yourtrainingedge.com/top-learning-and-development-trends-in-2017/>
- [6] DEMARIO, Emilio. 2017'S top 4 corporate training trends. [Http://www.apollopd.com](http://www.apollopd.com) [online]. 2017 [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://apollopd.com/2017-corporate-training-trends/>
- [7] DOBEŠ, Martin. Nejvýraznější trendy ve firemním vzdělávání pro rok 2017. [Http://www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) [online]. 2017 [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/epale/cs/node/36255>
- [8] HRONÍK, František. Rozvoj a Vzdělávání pracovníků. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů: Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [10] KONFERENCE, ČSLH. *Stanovy: Český svaz ledního hokeje z.s.* Praha, 2016.
- [11] KONFERENCE, ČSLH. Vnitřní směrnice Českého svazu ledního hokeje: č. 89 licence rozhodčích. Praha, 2017.
- [12] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání. nám. W. Churchilla 2, Praha 3: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] KRÁL, Tomáš. Český hokej vydělal na MS téměř půl miliardy korun. [Www.cslh.cz](http://www.cslh.cz) [online]. 2015 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/clanek/2281-cesky-hokej-vydelal-na-ms-temer-pul-miliardy-korun.html>

- [14] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. Řízení lidských zdrojů. Estonská 500, 101 00 Praha 10: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [15] REDAKCE, HN. Hokejový svaz tíží ekonomická situace. *Www.ihned.cz* [online]. 2008 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-25619000-hokejovy-svaz-tizi-ekonomicka-situace-marne-shani-penize>
- [16] Rozpis soutěží 2017-2018 královéhradeckého kraje: Český svaz ledního hokeje. U Koruny 292, 500 02 Hradec Králové, 2017.
- [17] RUTAIHWA, Andrew Aristides. 14 Current Trends in Human Resource Management. [Http://www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) [online]. 2017 [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/15-current-trends-human-resource-management-rutaihwa-aristides-andrew/>
- [18] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky. Hradec Králové: GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2006. ISBN 80-7041-212-7.
- [19] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A:</b> Strukturovaný rozhovor .....	54
<b>Příloha B:</b> Dotazník pro hokejové rozhodčí. ....	55
<b>Příloha C:</b> Grafická znázornění výsledků dotazníku.....	59

## **Strukturovaný rozhovor**

1. Jaká je Vaše pozice v organizaci a co tato pozice obnáší?
2. Jaké jsou Vaše osobní požadavky na vykonávání profese rozhodčího?
3. Jakým způsobem probíhá proces přijímání nových hokejových rozhodčích?
4. Jak často probíhá vzdělávání rozhodčích ve vaší organizaci?
5. Jakým způsobem vzděláváte nové a jakým způsobem ty stávající rozhodčí?
6. Z jakého důvodu provádíte vzdělávání tímto způsobem?
7. Popište nám, prosím, způsob vzdělávání rozhodčích mimo pracoviště.
8. Poskytujete Vaším podřízeným pracovníkům zpětnou vazbu a myslíte si, že ji poskytujete dostatečně?
9. Jste spokojen se současným stavem vzdělávání rozhodčích?

## **Dotazník pro hokejové rozhodčí**

Vážení rozhodčí ledního hokeje,

jsem studentem třetího ročníku Univerzity Pardubice, fakulty ekonomicko-správní, studijního programu ekonomika a management podniku. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a slouží jako podklad ke zpracování praktické části bakalářské práce na téma „Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“.

Toto dotazníkové šetření je zaměřeno na vzdělávání ve Vaší organizaci. Žádám Vás o pravdivé a svědomité vyplňování tohoto dotazníku. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Michael Horák

[Michael.horas@seznam.cz](mailto:Michael.horas@seznam.cz)

Univerzita Pardubice

### **Analýza vzdělávání ve vybrané organizaci**

1. Jste povinen pravidelně se zúčastňovat školeních, abyste mohl vykonávat profesi hokejového rozhodčího?

- Ano
- Ne

2. Jste dostatečně obeznámen s účelem prováděných školení?

- Ano
- Ne

3. Máte přístup k potřebnému školícímu materiálu (pravidla LH, Stanovy a řády ČSLH apod.)?

- Ano
- Ne
- Jen k některému materiálu

4. Musíte po školícím semináři absolvovat kontrolní test z pravidel LH?

- Ano
- Ne

5. Jsou fyzické testy součástí vašeho školení?

- Ano

- Ne

6. Upřednostňujete vzdělávání na pracovišti (např. delegát na utkání) nebo mimo pracoviště (např. předsezónní seminář)?

- Na pracovišti
- Mimo pracoviště
- Neupřednostňuju ani jednu variantu

7. Na kolik % využijete získané informace z prováděných školení v praxi?

- 0 %
- 25 %
- 50 %
- 75 %
- 100 %

8. Jste průběžně kontrolován (např. delegátem na utkání), zdali vykonáváte svoji profesi správně a zodpovědně?

- Ano
- Ne

9. Jak často jste kontrolován?

- 1 – 2krát za sezónu
- 3 – 5krát za sezónu
- 5 – 10krát za sezónu
- Vícekrát

10. V následující tabulce označte, do jaké míry souhlasíte s daným výrokem.

Výrok	Ano, souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Ne, nesouhlasím	Nevím
Jsem dostatečně srozuměn s podmínkami pro plnění činnosti rozhodčího.					



Předsezónní seminář mi přijde kvalitní.					
Předsezónní seminář je pro mě náročný.					
Prováděná školení jsou jasná a dobře strukturovaná.					
Myslím, že způsob vzdělávání rozhodčích je na dobré úrovni.					
Profese hokejového rozhodčího mi umožňuje se osobně rozvíjet.					

11. Označte, na stupnici od 1 do 5 (hodnocení jako ve škole), do jaké míry splňuje vedoucí pracovník následující charakteristiky.

Charakteristika	1	2	3	4	5
Autoritativní přístup					
Schopnost vést lidi					
Zodpovědné plnění pozice školitele					
Nápomocnost školícím osobám					
Ohleduplnost ke školícím osobám					
Schopnost komunikace					
Poskytování zpětné vazby					

12. Chtěl byste na prováděném způsobu vzdělávání něco zlepšit?

- Ano
- Ne

13. (Pokud dotazovaný odpověděl ano) Co byste chtěl zlepšit? \_\_\_\_\_

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

15. Kolik je Vám let?

- Méně než 18 let
- 18 – 25 let
- 25 – 45 let
- 45 let a více

16. Jste:

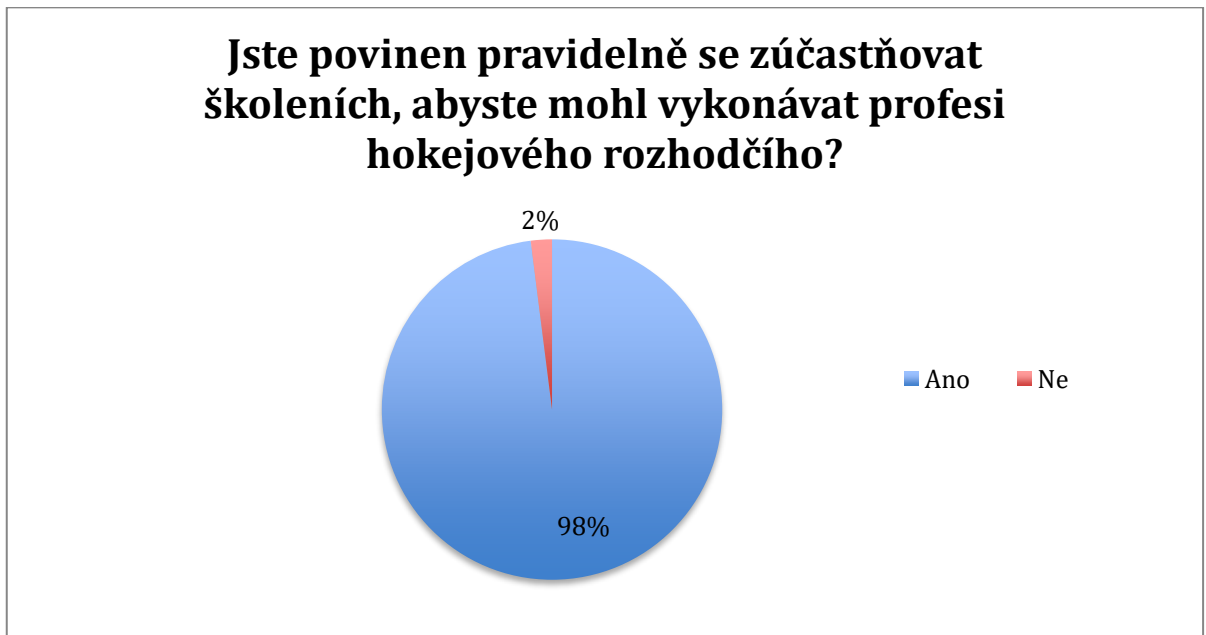
- Současný rozhodčí
- Bývalý rozhodčí

17. Jaké rozhodcovské licence jste (byl) držitelem? Označte nejvyšší získanou licenci.

- Licence III. třídy
- Licence II. třídy
- Licence I. třídy
- Licence typu „T“
- Jiné (uveďte)

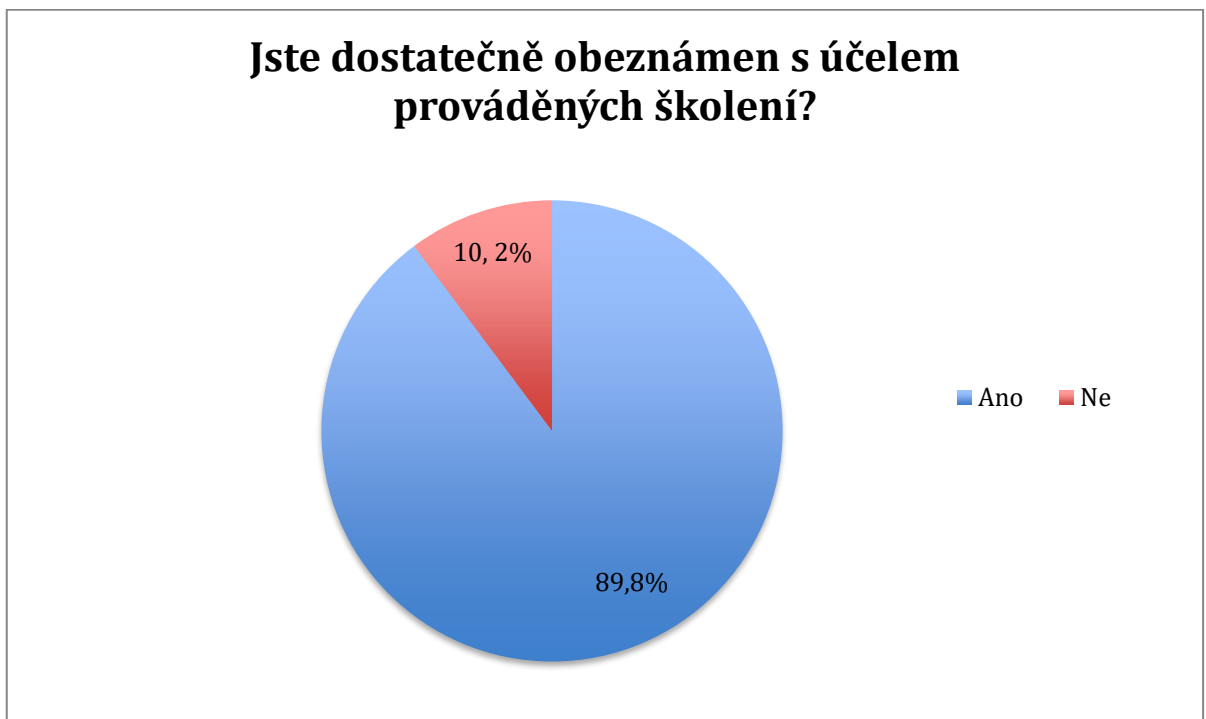
18. Jak dlouho jste (byl) součástí svazové organizace rozhodčích ledního hokeje?

- Méně než 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 20 let
- 20 let a více



Obrázek 13: Povinnost účastnit se školeních

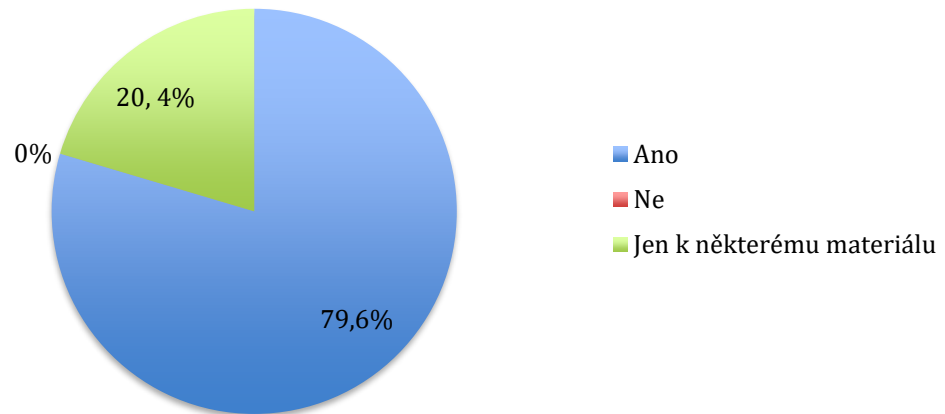
Zdroj: (Vlastní zpracování)



Obrázek 14: Obeznamenost s účelem školeních

Zdroj: (Vlastní zpracování)

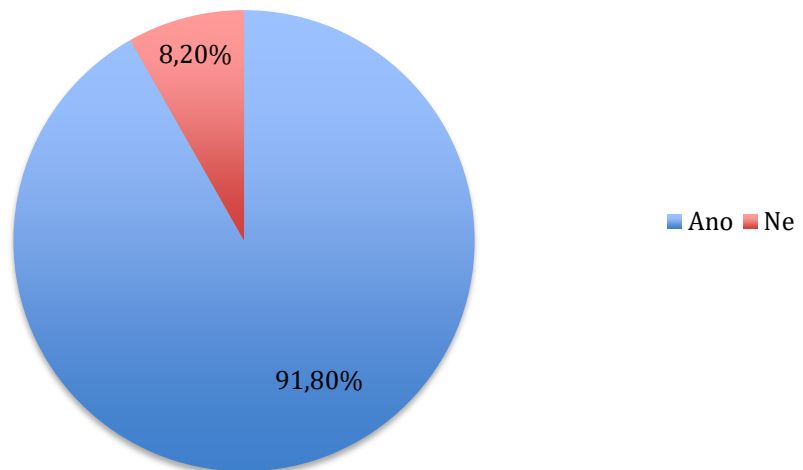
**Máte přístup k potřebnému školícímu materiálu (pravidla LH, Stanovy a řády ČSLH apod.)?**



Obrázek 15: Přístup ke školícímu materiálu

*Zdroj: (Vlastní zpracování)*

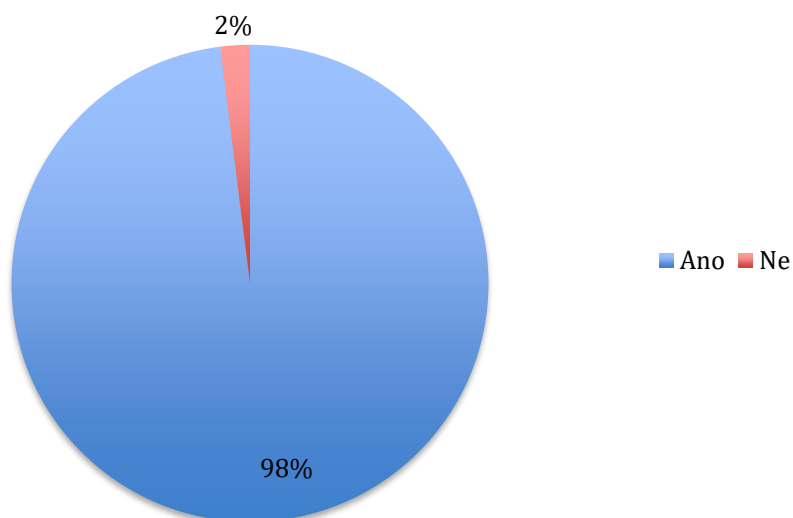
**Musíte po školícím semináři absolvovat kontrolní test z pravidel LH?**



Obrázek 16: Absolvování testu z pravidel LH

*Zdroj: (Vlastní zpracování)*

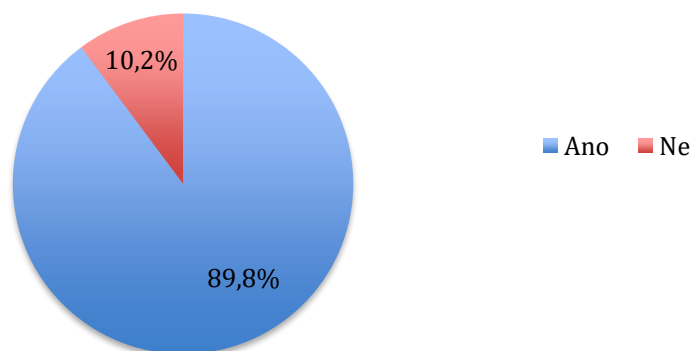
### Jsou fyzické testy součástí vašeho školení?



Obrázek 17: Fyzické testy

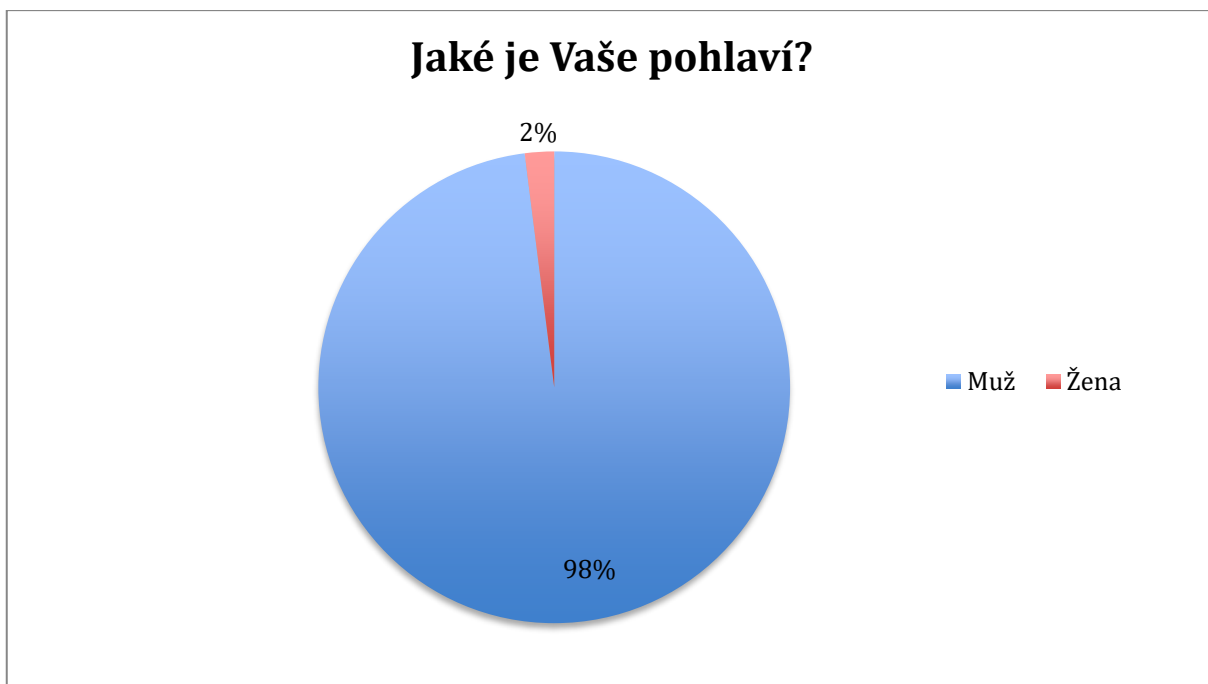
Zdroj: (Vlastní zpracování)

### Jste průběžně kontrolován (např. delegátem na utkání), zdali vykonáváte svoji profesi správně a zodpovědně?



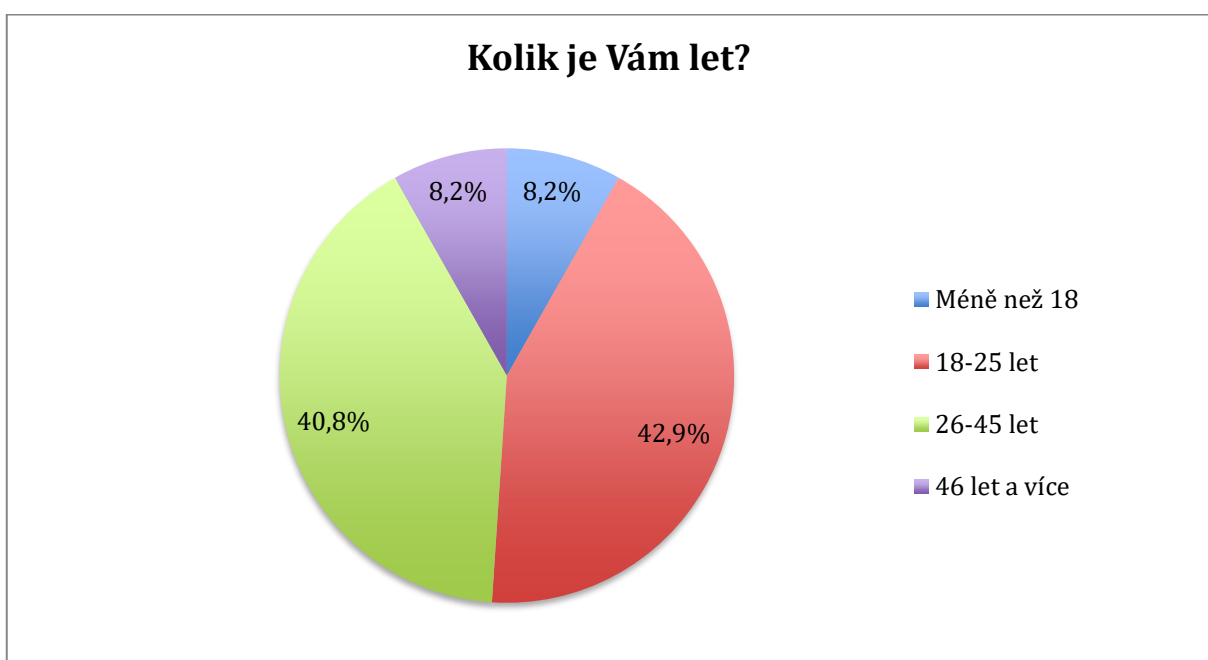
Obrázek 18: Kontrola rozhodčích

Zdroj: (Vlastní zpracování)



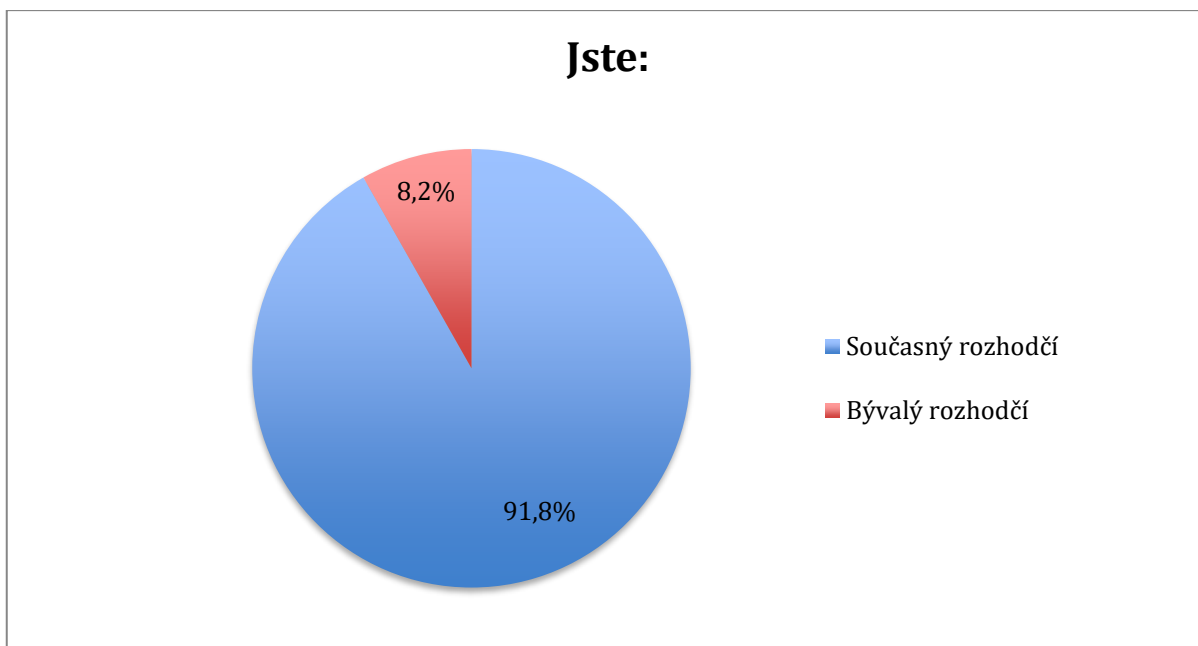
Obrázek 19: Pohlaví respondentů

Zdroj: (Vlastní zpracování)



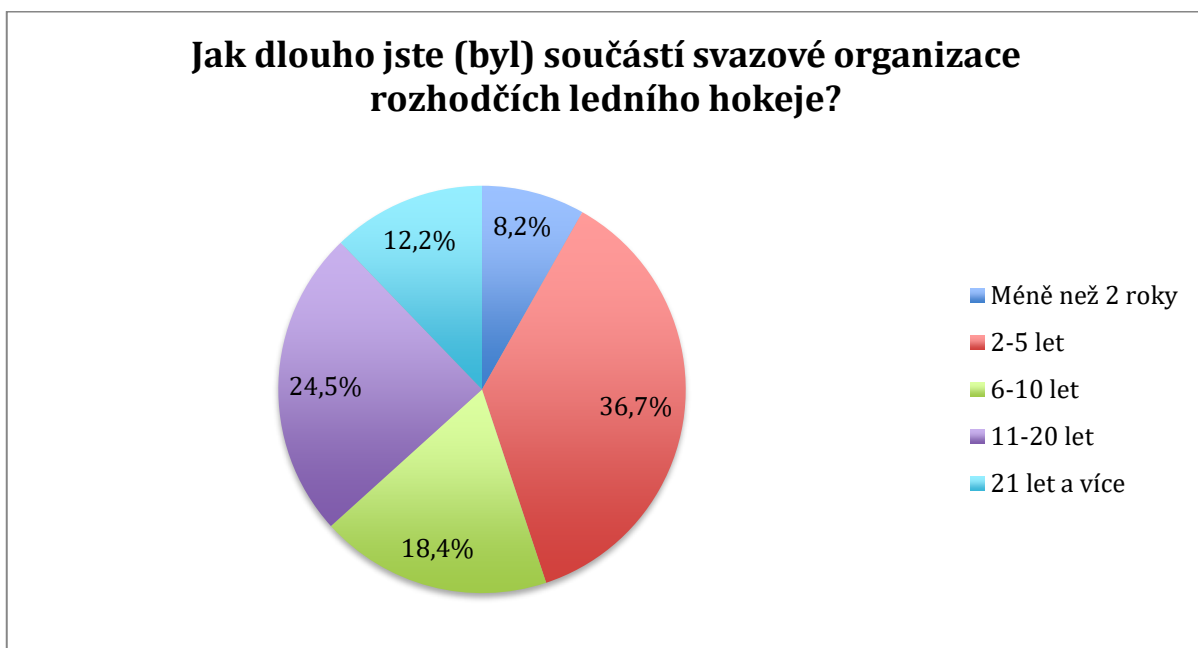
Obrázek 20: Věk respondentů

Zdroj: (Vlastní zpracování)



Obrázek 21: Aktuální pozice rozhodčího

*Zdroj: (Vlastní zpracování)*



Obrázek 22: Délka členství v organizaci

*Zdroj: (Vlastní zpracování)*