Univerzita Pardubice

Fakulta filozofická

Profesní vzdělávání na Pardubicku
(průzkum vybraných firem)

Petra Veselá

Bakalářská práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Katedra věd o výchově
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra VESELÁ**

Studijní program: **B6107 Humanitní studia**

Studijní obor: **Humanitní studia**

Název tématu: **Profesní vzdělávání na Pardubicku (průzkum vybraných firem)**

Zásady pro vypracování:

1) Uvdení do problematiky (objasnění pojmu, strategie, plány, organizace,...)
2) Vlastní výzkum
a) firmy-česká (výstavba a rekonstrukce infrastruktury)
-zahraniční se zastoupením v ČR (komponenty do PC)
-česká, dříve státní (služby městu a přilehlým obcím)
b) hypotézy, porovnání firem,...
c) závěr

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

PALÁN, Zdeněk. Vzdělávání dospělých a Evropa. Hradec Králové: Gaudeamus. 2000
PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002
MUŽÍK, Jaroslav. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus. 2005
OECD. Celoživotní učení pro všechny. Praha: Gnosis, 1997

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc.**
Katedra věd o výchově

Datum zadání bakalářské práce: **30. dubna 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2008**

prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.
děkan

L.S.

prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2007

SOUHRN

Bakalářská práce se zabývá profesním vzděláváním, kdy nejprve v teoretické části zmiňuje, co se pod tímto pojmem rozumí a jeho základní pojmy. Dále je v ní uvedeno několik organizací, zabývajících se touto tématikou a stručný vývoj profesního vzdělávání zhruba od roku 1989 po současnost. Poté následuje samotný průběh vzdělávacího procesu, rozčleněný na jednotlivé kapitoly podle fází. Celý proces začíná jeho analýzou a seznámíme se také s cíly, plánováním, realizací a jednotlivými metodami, až po konečné vyhodnocení.

Praktická část práce je založena na kvalitativním výzkumu třech vybraných firem v Pardubickém regionu. Výzkum je veden formou strukturovaných rozhovorů s osobami odpovědnými za vzdělávání v daných firmách a je zaměřen na průběh vzdělávání, jeho financování, motivaci zaměstnanců a jejich postoj ke vzdělávání. Dále zjistíme, jaký je názor personalistů na nabídku vzdělávacích firem na českém trhu a jaká kritéria pro jejich výběr volí. V závěru je uvedeno porovnání jednotlivých firem ve svém přístupu ke vzdělávání svých pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Profesní vzdělávání, vzdělávací proces, rozvoj lidských zdrojů, další vzdělávání, průzkum firem

TITLE

Professional education in the Pardubice region (Research of selected companies)

ABSTRACT

This work discuss about professional education. In practical part there is mention of its conception and fundamental therms. Then there is noted several organizatoins, which are engaged in professional education and also its progress from 1989 till today. After that follows the process of education, which is devided into the chapters. Whole process starts by analysis. Then we are acquaint with aims, schaduling, realization, methods and evaluation.

Practical part is based on qualitative research three choosen companies in the region of Pardubice. Research is shaped by structured interviews with persons, who are responsible for education in this companies. Research is focused on process and financing of education, employee motivation and opinion of education. Then we learn about HR managers opinion of professional education supply in the Czech trade and about their criterions. In the end there is noted comparison of companies.

KEYWORDS

professionla educaution, educational process, human resources development, further training, research companies

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji prof. PhDr. Karlu Rýdlovi, CSc. nejen za podnětné návrhy a rady, ale také za spolupráci a čas věnovaný mé práci. Další velký dík patří všem dotázaným personalistkám, bez jejichž ochoty by tato práce nikdy nevznikla a také těm, kteří mi s trpělivostí pomáhali při korektuře textu.

Obsah

1 Úvod 8

2 Objasnění některých pojmů 9

3 Vývoj profesního vzdělávání v ČR 13

3.1 Další (profesní) vzdělávání v ČR v 90. letech 13

3.2 Další profesní vzdělávání v ČR dnes 14

4 Významné české organizace pro vzdělávání dospělých 15

5 Profesní vzdělávání 18

5.1 Analýza 19

5.2 Cíle 20

5.3 Plánování 21

5.4 Realizace a metody 25

5.5 Vyhodnocení 27

6 Praktická část 28

6.1 Popis vybraných firem 28

6.1.1 Firma č.1 28

6.1.2 Firma č.2 29

6.1.3 Firma č.3 30

6.2 Výzkumný problém, hypotézy 31

6.3 Průběh výzkumu 32

6.4 Průzkumné šetření ve vybraných firmách 33

6.5 Vyhodnocení hypotéz 40

6.6 Porovnání firem a výsledky výzkumu 41

6.6.1 Finance a rozvržení vzdělávacích akcí 41

6.6.2 Motivace a postoje účastníků ke vzdělávacím akcím 44

6.6.3 Vyhodnocování vzdělávacích akcí 44

6.6.4 Kritéria pro výběr vzdělavatele 45

7 Závěr 46

8 Literatura 48

9 Seznam obrázků 49

1 Úvod

V dnešní době si již většina majitelů a ředitelů firem uvědomuje, že hmotný majetek firmy není zdaleka nejdůležitější a v některých oblastech se stává takřka postradatelným. Naopak naproti tomu na hodnotě nabývá tzv. know-how, které je ukryto ve vzdělaných a dále se vzdělávajících zaměstnancích. Prioritou každé firmy, jež chce uspět a konkurovat na trhu, by proto mělo být další vzdělávání svých zaměstnanců. Z toho tedy vyplývá, že finance investované do vzdělávání jsou tou nejlepší investicí a za nějaký čas se vrátí nazpět ve formě dalšího rozvoje firmy a tedy i peněz.

Výše uvedený odstavec dle mého mínění stručně charakterizuje, proč právě vzdělávání zaměstnanců je pro každý podnik důležité a nepostradatelné. V dřívějších letech nebyl vzdělávání přikládán přílišný význam a později na něho bylo nahlíženo jako na nadstandardní a vhodné pouze pro podniky s velkým finančním kapitálem. Dnes se od této domněnky již upouští a musíme si uvědomit, že význam celoživotního vzdělávání stále roste. Vzdělání jedince nekončí s okamžikem opuštění bran školy, ať už střední či vysoké, naopak tímto okamžikem celoživotní vzdělávání začíná.

A proto jsem si zvolila téma profesní vzdělávání zaměstnanců, neboť většina účastníků celoživotního vzdělávání pochází z řad zaměstnanců a jejich další cesta za vzděláváním bude více či méně kopírovat právě jejich profesní kariéru. V této práci se pokusím osvětlit přístup tří vybraných podniků ke vzdělávání svých zaměstnanců, respektive přístup osob, v jejichž kompetenci je právě rozvoj lidských zdrojů v dané firmě a jsou za ně odpovědné.

2 Objasnění některých pojmů

Abychom se lépe orientovali v problematice vzdělávání dospělých a tedy i v profesním vzdělávání, ujasníme si v této kapitole některé stěžejní pojmy.

Andragogika = vzdělávání dospělých

- je „plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi“ [1]

Další profesní vzdělávání

– navazuje na odborné vzdělání ve školském systému, označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života. Jeho úkolem je rozvíjet postoje, znalosti a schopnosti, jež jsou vyžadované pro výkon dané profese. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jedince) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese), tedy stálé se přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.

Další vzdělávání

– vzdělávání, resp. jeho proces, který následuje po určitém stupni školského vzdělávání. Podle Palána[2] se člení na

a) další profesní vzdělávání
b) občanské vzdělávání
c) zájmové (sociokulturní) vzdělávání

[1] BARTÁK, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 143
[2] PALÁN, Z.: Lidské Zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia 2002, s. 36

Kvalifikace

– „odborná profesní příprava. Soustava schopností, vědomostí, dovedností návyků a zkušeností, potřebných k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti. Získává se přípravou na povolání nebo absolvování školy a praxí.

- subjektivní – soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti
- objektivní – požadavky na kvalifikaci pracovníka , vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce, zajištění souladu mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací pracovníků je operativním úkolem podnikového vzdělávání“ [3]

Lidský kapitál

- „znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence.Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.“ [4]

Lidské zdroje

- „představují lidé v pracovním procesu. Lidé vstupují do vztahů, kdy je s nimi nakládáno jako se zdroji, pracují pro rozvoj a prosperitu organizace.“ [4]

Z těchto dvou posledních definic lze vyvodit, že lidský kapitál vlastní každý z nás. Můžeme s ním tedy nakládat jako se svým hmotným kapitálem. Tím, že se budeme dál vzdělávat, zvyšujeme svůj lidský kapitál a tedy i svou „prodejní cenu“ na trhu práce. Stáváme se tedy daleko více konkurenceschopnými.

Lidský potenciál

- znamená „soubor dispozic předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti“[4]

Rekvalifikace

[3] PALÁN, Z.: Lidské Zdroje – výkladový slovník. Praha: Academia 2002
[4] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha: Grada Publishing 2007, s. 20, 21

– „taková změna dosavadní kvalifikace, kterou zaměstnanec nebo uchazeč o zaměstnání získává nové znalosti a dovednosti umožňující jeho nové pracovní uplatnění na trhu práce v jiné vhodné profesi“ [5]

Podnikové vzdělávání

– „vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje vzdělávání v podniku, mimo podnik a na pracovišti. Je to systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich kvalifikovaností práce. Cílem je předávání poznatků a vytváření podmínek pro seberealizaci, jako nejúčinnějšího nástroje motivace“ [5]

Rozvoj lidských zdrojů

- „zvyšování znalostí, schopností, dovedností, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby lidé byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů, a současně aby si lidé dokázali udržet svou individuální integritu a suverenitu. Tento rozvoj přirozeně vede k tomu, že se z nich stává lidský kapitál (viz výše). Rozvoj lidských zdrojů je také zaměřen na podporu zvyšování individuálního lidského kapitálu“ [5]

Řízení lidských zdrojů

- „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participovaného zapojení lidí a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v procesu řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, vztahu k práci, ke spolupracovníkům, nadřízeným a organizaci, jeho pracovním chování i pracovními výsledky a v neposlední řadě i rozvojem a motivaci a uspokojení z práce“ [5]

[5] PALÁN, Z.: Lidské Zdroje – výkladový slovník. Praha: Academia 2002

Soft skills

= měkké dovednosti - souhrn charakterových vlastností jedince, jeho jazykové dovednosti, schopnost komunikovat a týmově spolupracovat s ostatními jedinci, jeho zvyky a návyky. Doplňkové k nim jsou „tvrdé dovednosti“, což jsou technické požadavky na výkon určitých profesí

Učení

- „proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělávaného“ [6]

[6] PALÁN, Z.: Lidské Zdroje – výkladový slovník. Praha: Academia 2002

3 Vývoj profesního vzdělávání v ČR

3.1 Další (profesní) vzdělávání v ČR v 90. letech

Reforma a změny společnosti po roce 1989 značně ovlivnily oblast dalšího vzdělávání v ČR. Poptávka po dalším vzdělávání zaznamenala obrovský boom, který vznikl díky nedostatečnému a omezenému přístupu k informacím před revolucí. Trh velmi pohotově zareagoval na tuto situaci a komerční vzdělávání dospělých se začalo rozvíjet rychlým tempem. Již nebylo možno nabízet jednotnou strategii pro vzdělávání dospělých. Vznikala velká škála nabídky vzdělávacích aktivit od krátkodobých až po dlouhodobé zakončené zkouškami, jež měly mnohdy i mezinárodní platnost. Nově se objevují i aktivity spojené s politikou zaměstnanosti, jako jsou certifikace.

Odvrácenou stranou tohoto rychlého vývoje však byla často nedostatečná kvalita nabízených služeb. Chyběla také koordinace a dostatečná informovanost v dané oblasti.

Na druhou stranu však tento boom přispěl ke vzniku mnoha nových institucí, díky kterým se rozvíjí celá vzdělávací soustava a přispívá k motivaci pro další vzdělávání.

V polovině 90. let začíná náš trh ovlivňovat zahraniční kapitál a to odlišným přístupem ke kvalitě lidských zdrojů – nastalo období odpovědnějšího přístupu k dalšímu profesnímu vzdělávání. Firmy byly nuceny přetvořit svůj starý vzdělávací systém v oblasti organizační i personální.[7]

[7] PALÁN, Z., Vzdělávání dospělých a Evropa, Gaudeamus 2000

3.2 Další profesní vzdělávání v ČR dnes

„Další profesní vzdělávání zatím není v dostatečné míře využíváno jako nástroj k rozvoji kvalifikovanosti a adaptability lidských zdrojů v ČR. Účast zaměstnanců na tomto vzdělávání je stále nízká. Z výsledků jednorázového šetření ČSÚ v roce 2000 lze odhadnout počet vzdělávaných zaměstnanců podniků a organizací asi na 2 miliony osob ročně, což je jen asi 40 % celkového počtu zaměstnaných osob.“ [8]

Měřítko efektivnosti je u nás (i ve světě) určováno podílem nákladů na dané vzdělávání vzhledem k hrubým mzdám.

Firmy vynakládají vysoké finanční obnosy za vybavení podniků a investují do výroby, ale investice do vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů jsou stále nedostatečné a považované za jakýsi nadstandard.

Profesní vzdělávání dostatečně nerozvíjí kvalifikovanost a flexibilitu lidských zdrojů v České Republice a je to dáno především tím, ze dosud nebyla stanovena jednotná koncepce. To je také důvod, proč je velmi obtížné pokusit se dosáhnout cílů, jež jsou stanoveny v Národních akčních plánech zaměstnanosti. Právě v návaznosti na to byl vytvořen dokument nazvaný Hlavní směry rozvoje dalšího vzdělávání v ČR. Ten má za úkol ujednotit kvalifikační standardy a poskytnout větší nabídku dalšího profesního vzdělávání. Tento systém by měl být větší motivací pro zaměstnavatele ke vzdělávání svých zaměstnanců.

F. Druckner předpovídá, že již nebudou existovat žádné chudé země, ale pouze země nevzdělané. A to bude platit nejen pro země, ale také pro společnost, veškeré podniky a organizace.

[8] http://www.strukturalni-fondy.cz/oprlz/dalsi-profesni-vzdelavani, poslední úpravy 6.2.2008 (citováno 11.2.2008)

4 Významné české organizace pro vzdělávání dospělých

AVID ČR – Asociace institucí dospělých České Republiky

Je nevládní, nepolitické, profesní sdružení, jehož cílem je zejména prosazovat zájmy a potřeby institucí vzdělávání dospělých (VD), koncentrovat profesionální kapacity VD pro řešení koncepce a rozvoje v této oblasti, spolupracovat se státními orgány a ostatními profesními subjekty při přípravě a zavádění legislativních a jiných opatření v oblasti VD, organizovat odborné a popularizující akce, podporovat a dbát na profesionalitu svých členů a jimi poskytovaných služeb a reprezentovat členy a jejich činnost v mezinárodních sdruženích. K jejich pravidelným aktivitám patří organizace Certifikovaného kurzu lektorů (CKL), Týdnů vzdělávání dospělých (TVD) , studijních cest a seminářů. Koncepčně, obsahově a finančně se podílíme na vydávání časopisu Andragogika, jehož vydavatelem je Agentura DAHA s.r.o.[9]

CAMETIN (Czech Association of Management Education and Training Institutes Network)

České asociace manažerských vzdělávacích a výcvikových organizací

Asociace CAMETIN byla založena jako dobrovolná asociace v roce 1994. Jejím cílem je zvyšování kvality manažerského vzdělávání a ochrana zákazníka.V současné době se CAMETIN transformuje na výběrovou organizací, v níž podmínkou členství je splnění kritérií kvality. Cílem procesu je péče o trvalý růst kvality vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí a pomoc manažerům a personalistům v orientaci na velmi nepřehledném a rozkmitaném trhu manažerského vzdělávání.

Základní kritéria, která budou důsledně uplatňována pro členství v této výběrové, profesní asociaci, byla dohodnuta členy na valné hromadě. Jsou tvořena kombinací požadavků standardu jakosti ISO 9000 a systému TQM (komplexní kvality řízení) a jsou v souladu s přípravou zdokonalených standardů jakosti a kvality, které v současné době probíhají v Evropské unii.[10]

[9] http://www.aivd.cz/show.php?page=67, poslední úpravy 15.1.2008 (citováno 21.2.2008)
[10] http://www.volweb.cz/cametin/, poslední úpravy neuvedeno (citováno 21.2.2008)

ČADUV – Česká asociace distančního univerzitního vzdělávání

Na webové stránce najdete všeobecné informace o cílech a činnosti EADTU a můžete se seznámit také s její členskou základnou. EADTU je zaměřena především na vytváření evropského rozměru v distančním vzdělávání. Podporuje spolupráci mezi akademiky s cílem připravit evropské distanční kurzy, napomoci vytvoření úzkých vztahů mezi institucemi pro zvýšení kvality DiV a rozšíření vzájemné evaluace DiV kurzů. EADTU postupně buduje síť Evropských studijních center, které mají usnadnit přístup ke vzdělávacím programům ve všech evropských zemích a nabídnout studijní podporu studentům nezávisle na zemi a původu distančního vzdělávacího programu. Toto je velká šance pro členy ČADUV, že budou moci využívat této rozšiřující se sítě a jejich zkušeností pro naše podmínky. EADTU se také zabývá přípravou a realizací evropských vzdělávacích projektů v rámci programů Evropské Unie ERASMUS, COMETT, DELTA a PHARE.[11]

NCDV – Národní centrum distančního vzdělávání

Od 1. 10. 1995 bylo při Centru pro studium vysokého školství (CSVŠ) zřízeno oddělení Národní centrum distančního vzdělávání. (NCDiV). Hlavním a dlouhodobým záměrem tohoto opatření bylo podpořit rozvoj distanční formy vzdělávání na českých vysokých školách a dalších vzdělávacích institucích tak, aby se zajistilo rozšíření nabídky vzdělávacích příležitostí a cest v rámci systému celoživotního vzdělávání, které budou alternativní k dosavadním formám studia. Dalším cílem založení tohoto pracoviště byla snaha podpořit, v rovině informační a koordinační, využívání moderních technologií ve vzdělávání.[12]

NVF – Národní vzdělávací fond

Národní vzdělávací fond, o. p. s., (NVF) byl založen v roce 1994 Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky s podporou Evropské komise. NVF podporuje rozvoj lidských zdrojů, zaměstnatelnost, další vzdělávání a sociální integraci.

Hlavní aktivity NVF v současném období:

[11] http://www.mujweb.cz/skolstvi/caduv/, poslední úpravy neuvedeno (citováno 21. 2. 2008)
[12] http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/index.shtml, poslední úpravy neuvedeno (citováno 21. 2. 2008)

- Podpora strategie rozvoje lidských zdrojů na národní a krajské úrovni

- Správa a rozvoj portálu Top Region.cz - Insirační databanky prostrategické řízení rozvoje lidských zdrojů

- Zapojení do realizace projektu Institut trhu práce - podpůrný systém služeb zaměstnanosti ve spolupráci se SSZ MPSV ČR a Hospodářskou komorou ČR

-Analýzy trendů a politik v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání, výzkum kvality lidských zdrojů

- Podpora poradenských služeb v resortu zaměstnanosti i vzdělávání a projektová činnost v této oblasti - Středisko podpory poradenských služeb

- Programování a implementace Evropského sociálního fondu v ČR[13]

ČSRLZ - Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů

je profesní nezisková organizace (sdružení právnických osob),která byla založena roku 1993 s cílem sdružit odborníky a zvýšit povědomí české veřejnosti o procesním řízení podniků v personální oblasti. Mezi jejich členy patří v současnosti téměř 300 organizací.

Společnost je členem Evropské asociace personálního řízení (EAPM) a Světové federace asociace personálního řízení (WFPMA).[14]

Klub personalistů České republiky

je občanské sdružení, které sdružuje právnické i fyzické osoby. Je zakládajícím členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů - člena Evropské asociace personálního řízení EAPM. Dále úzce spolupracuje se státními orgány ČR, s vysokými školami i s nevládními organizacemi a institucemi, což mu umožňuje získávat pro své odborné aktivity odborníky a účastní se programů EU v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Základním posláním a cílem Klubu personalistů ČR je rozvoj lidských zdrojů a jejich řízení v zájmu jejich optimálního využívání ke společnému prospěchu zaměstnavatelů, zaměstnanců i celé společnosti.[15]

[13] http://www.nvf.cz/onas/index.htm, poslední změny neuvedeno (citováno 21. 2. 2008)
[14] http://www.lidske-zdroje.org/o-nas/, poslední změny 12. 1. 2008 (citováno 21. 2. 2008)
[15] http://www.klubpersonalistu.cz/index.php, poslední změny 20. 2. 2008 (citováno 21. 2. 2008)

5 Profesní vzdělávání

Podle Koubka[16] je podnikové vzdělávání zaměřeno na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, spadá do něho tedy i formování sociálních vlastností, jež jsou potřebné při tvorbě mezilidských vztahů v organizaci.

Podnikové vzdělávání spadá pod vzdělávání celoživotní, které lze rozčlenit na:

a) **formální**, které probíhá ve vzdělávacích institucích a lze při něm získat kvalifikace a certifikáty, jež jsou obecně uznávané
b) **neformální**, při kterém většinou nelze získat formalizovaný certifikát. Může probíhat jak na pracovišti, tak také mimo něj, např. činností různých organizací a sdružení. Dále může být poskytováno prostřednictvím organizací a služeb.
c) **informální** probíhá při vykonávání každodenních činností v našem životě a nemusí nést znak záměrnosti.

Každá organizace se snaží, aby vzdělávání jejich zaměstnanců bylo co nejefektivnější a k tomu je zapotřebí především systematičnost vzdělávání a také aby vycházelo z celkové podnikové strategie a aby se ztotožňovalo s jejími cíli.

Podle Kucharčíkové a Vodáka[17] je systém podnikového vzdělávání opakující se cyklus, který vychází z podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionární předpoklady vzdělávání.

Do celého daného systému se řadí orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj – vše zaopatřené podnikem.

Úkolem podnikového vzdělávání je zlepšování pracovního výkonu tím, že umožníme zaměstnancům rozšiřovat praktické, teoretické poznatky a dovednosti, týkající se většinou jejich oboru, a tím zvyšovat i jejich kvalifikaci, čímž zvyšují svůj potenciál, prohlubují kvalifikaci a tedy i konkurenceschopnost a trhu práce.

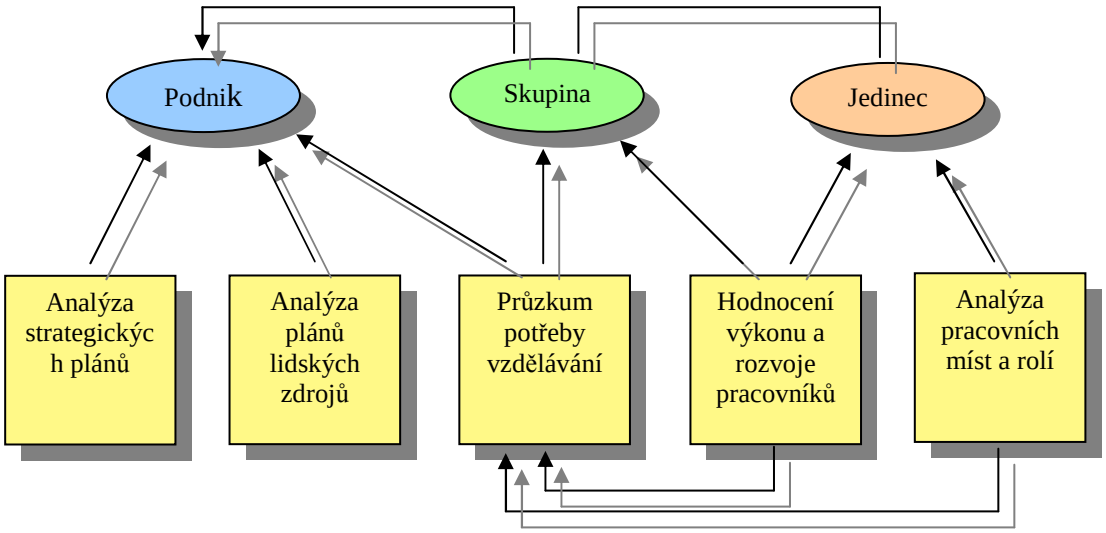
[16] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů .Praha: Management Press 1997, s. 206
[17] KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Grada Publishing, Praha 2007, s. 65

5.1 Analýza

Identifikaci vzdělávacích potřeb řadíme jako první fázi v celém cyklu podnikového vzdělávání. Díky průběžnému sledování a následnému vyhodnocování fází vzdělávání lze určit slabá místa a změnou ve struktuře vzdělávání je posílit či úplně odstranit.

Samotnou analýzu lze definovat jako rozdíl mezi ideálním a stávajícím stavem v organizaci. Tedy tím, co jednotlivci v organizaci ovládají, jejich stávající znalosti, schopnosti a dovednosti, a tím, co by měli ovládat k úspěšnému a přínosnému výkonu své funkce.

Podle Armstronga[18] by se měla v první řadě analyzovat organizace jako celek, poté útvary, týmy, funkce a zaměstnání a do třetice by měla proběhnout analýza samotných jedinců v organizaci. Tyto oblasti tvoří spojité nádoby a analýza potřeb podniku odhalí potřeby v útvarech a funkcích. Analýza potřeb jednotlivých skupin zase odkryje potřeby vzdělávání u jednotlivců. Tento proces funguje i v opačném směru (Obr. 1).



Obr. 1 Analýza potřeb vzdělávání - oblasti a metody (Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2002, str. 499)

[18] ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada 2002

Analýza se dále zabývá návrhem nejvhodnějších metod vzdělávacích aktivit, jeho následným obsahem a celkové strategie. Často využívá SWOT analýzu k identifikaci silných a slabých stránek v organizaci, možných očekávání a hrozeb.

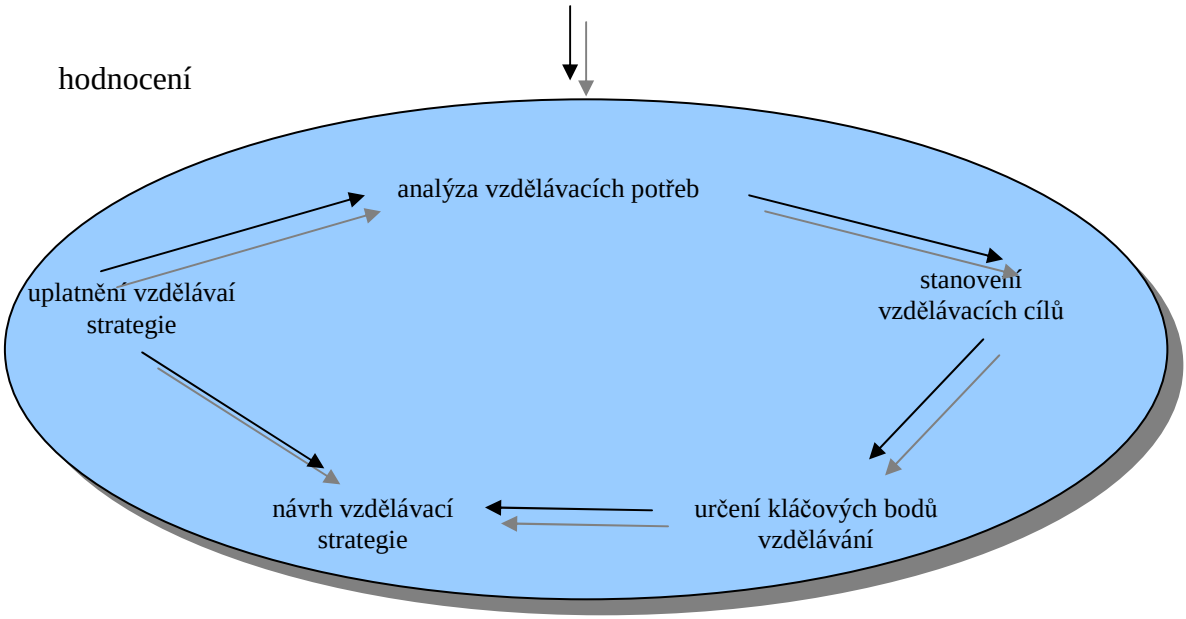
Mezi základní nástroje analýzy řadíme:

- **Development Center** – soubor technik a aktivit, které stanoví míru znalostí a dovedností zaměstnanců či týmů
- **dotazníky**
- **strukturované rozhovory**

5.2 Cíle

Cíle podnikového vzdělávání můžeme definovat jako vědomosti a dovednosti, které je potřeba si osvojit a také do jaké míry a na jakém stupni. Tento růst a rozvoj zaměstnanců můžeme dále využít při obsazování pozic v organizaci pomocí využití vnitřních zdrojů. Dále nám určují směr, jakým se bude určitá vzdělávací aktivita v organizaci ubírat. Nelze také opomenout přínos pro samotné zaměstnance, jejich růst, zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce a tedy i uspokojování jejich potřeb a tím i potřeb organizace.

Cíle organizace a její strategie



Obr. 2 Komplexní přístup ke vzdělávání (Barták, J., Vzdělávání ve firmě, 2007,s. 18)

Cíle stanovujeme na základě potřeb dané organizace a stanovujeme je v souladu se strategií rozvoje vzdělávání lidských zdrojů v organizaci. Dále je důležité přihlédnout k firemní kultuře, samotné struktuře organizace a ke změnám, jež mohou v organizaci nastat.

Lze je rozdělit na

a) **programové cíle** – zahrnují celý vzdělávací program
b) **cíle kurzu** – zahrnují jednotlivé vzdělávací akce

Stanovené cíle by se měly dát charakterizovat jako konkrétní, dosažitelné a měřitelné. Také je nutné ustanovit normy, podle kterých se bude vyhodnocovat efektivita daného vzdělávacího programu po jeho skončení, je zde tedy patrná důležitost zpětné vazby (více v kapitole vyhodnocení).

5.3 Plánování

První (předběžná) část plánování vzdělávacích aktivit začíná již ve fázi analýzy vzdělávacích potřeb. V této fázi nastává plánování jako takové, projednávají se a následně formulují návrhy na provedení dané akce a v konečné podobě z této části vystupuje definitivní podoba programu a rozpočtu. Je zde také stanoven časový harmonogram projektu a skupina účastníků, jež se bude vzdělávat.

V této fázi je také důležité stanovit si priority celé plánované akce, většinou jsou děleny podle důležitosti:

- priority povinné, vyplývající ze zákona a nutné pro chod celé organizace
- priority, jež jsou pro organizaci důležité
- priority motivační

Podle Koubka[19] by měl konečný plán obsahovat odpovědi na následující otázky:

Jaké školení má být zabezpečeno*?*

Volba vhodných témat, aby byla přínosná pro zvolenou skupinu účastníků.

Komu *je školení určeno?*

Vhodně zvolená cílová skupina – účastníci na podobných funkcích, s podobnými potřebami a se shodnou úrovní dosavadních znalostí a dovedností.

Jakým způsobem *bude školení probíhat?*

Vhodně zvolené techniky a metody při realizaci (více v kapitole realizace, metody)

Kým *bude školení provedeno?*

Vzdělávací a poradenská instituce, jež samotnou akci provede. Dnes již náš trh disponuje rozmanitou škálou těchto institucí a lze si vybrat z externích odborníků či z interních lektorů, kteří mohou v dané instituci působit (buď přímo jako lektor a odborník na vzdělávání nebo jako pracovník, který je schopen předávat své znalosti a dovednosti ostatním). Co se týče externích institucí, můžeme volit mezi kurzy, které jsou tématicky zaměřeny a z organizace je vysláno pouze několik jedinců. Na daném kurzu si mohou vyměnit zkušenosti s lidmi s podobnými funkcemi v jiných organizacích. Druhou variantu tvoří kurzy, které jsou „šité na míru“ přímo pro zadavatelskou firmu. Lze je zacílit přímo podle potřeby zadavatele a mohou zahrnovat celý cyklus vzdělávání, počínaje identifikací potřeb.

[19] KOUBEK, J.,Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press. 2000, s. 221

***Kdy** se dané školení uskuteční?*

Zde řešíme otázku 1. v jakém období školení proběhne a 2. zda bude mít charakter pouze jednorázového kurzu či zda se bude jednat o běh obsahující několik soustředění.

Co se týče prvního bodu, doporučuje se volit období, kdy je cílová skupina méně pracovně vytížena (vyjma období svátků a dovolených). Odpověď na druhý bod přinese náročnost celého školení a množství probíraných témat. Zde musíme dbát na logičnost po sobě následujících témat a vhodný časový odstup.

***Kde** se dané školení uskuteční?*

V úvahu přicházejí následující varianty:

1) na pracovišti

   \+ jako přednost této varianty lze vyzdvihnout především nižší náklady a konkrétní prostředí, ve kterém účastník zároveň pracuje a vzdělává se, zabývá se tedy konkrétními záležitostmi dané firmy, přímo jejich postupy a technikou

   − nevýhody spočívají především ve vyrušování ze samotného kurzu pracovními povinnostmi a z toho vyplývající nesoustředěnost účastníků, případně i lektora

2) mimo pracoviště

   a) v prostorách zvolené školící instituce

   b) v tzv. neformálním prostředí (např. různá rekreační zařízení)

   \+ výhody školení mimo organizaci se nacházejí ve změně prostředí – tedy i většího soustředění účastníka a vzájemná výměna informací mezi nimi

   − nevýhody plynou z větších nároků nejen na finance, ale i čas

***Za jakou cenu** (jaké náklady budou potřeba) se uskuteční?*

Do nákladů zahrnujeme lektorné, studijní materiály, příp. ubytování, cestovné, stravu, pronájem prostor a dále také musíme přihlédnout k nákladům vzniklým nepřítomností zaměstnanců v pracovním procesu.

V této fázi je vhodné zhodnotit investice a výnosy. K nejčastěji používaným patří rentabilita a doba návratnosti.

Metoda rentability

Tato jednoduchá metoda stručně a jasně odpoví na otázku, zda se do vzdělávací akce pouštět a zda nebude prodělečná. Používá se k posouzení hmotných investic. Tato metoda je statická a nezohledňuje rozložení zisku v čase.

$$ROI = ZC - \frac{IC}{IC}$$

ROI……Return of Investment (návratnost investic)

ZC……. Získaná částka

IC……..investovaná částka

Doba návratnosti

Tato metoda, narozdíl od předchozí, zohledňuje časové rozložení a zjišťuje období, za které se vynaložené investice do dané akce vrátí nazpět.

$$DN = \frac{IN}{CF}$$

DN…… doba návratnosti

IN……. investiční náklady

CF…… cash flow (přínos z investic) – většinou se udává roční cash flow, pokud se však v průběhu roku mění, pak se udává doba, kdy se nashromážděná suma vyrovná investičním výdajům

5.4 Realizace a metody

Průběh realizace je třeba neustále sledovat, aby vše probíhalo podle předem stanoveného plánu a rozpočtu na danou akci.

Samotná realizace je ovlivněna několika hlavními činiteli, které ji ovlivňují a mohou mít jak negativní, tak i pozitivní vliv na celý její průběh, a těmi jsou program, motivace, metody, účastníci a lektoři. Zde je nutno podotknout, že program celého procesu vychází z cílů, které jsme zmínili výše v samostatné kapitole a do samotné realizace je nyní nebudeme zahrnovat. Nicméně právě cíle stojí na počátku i konci celého procesu a jsou důvodem, proč je daná akce vůbec uskutečňována.

Metody vzdělávání, stejně jako místo průběhu, je lze rozdělit podle toho, kde jsou aplikovány a to na:

1) **na pracovišti** (On the Job)

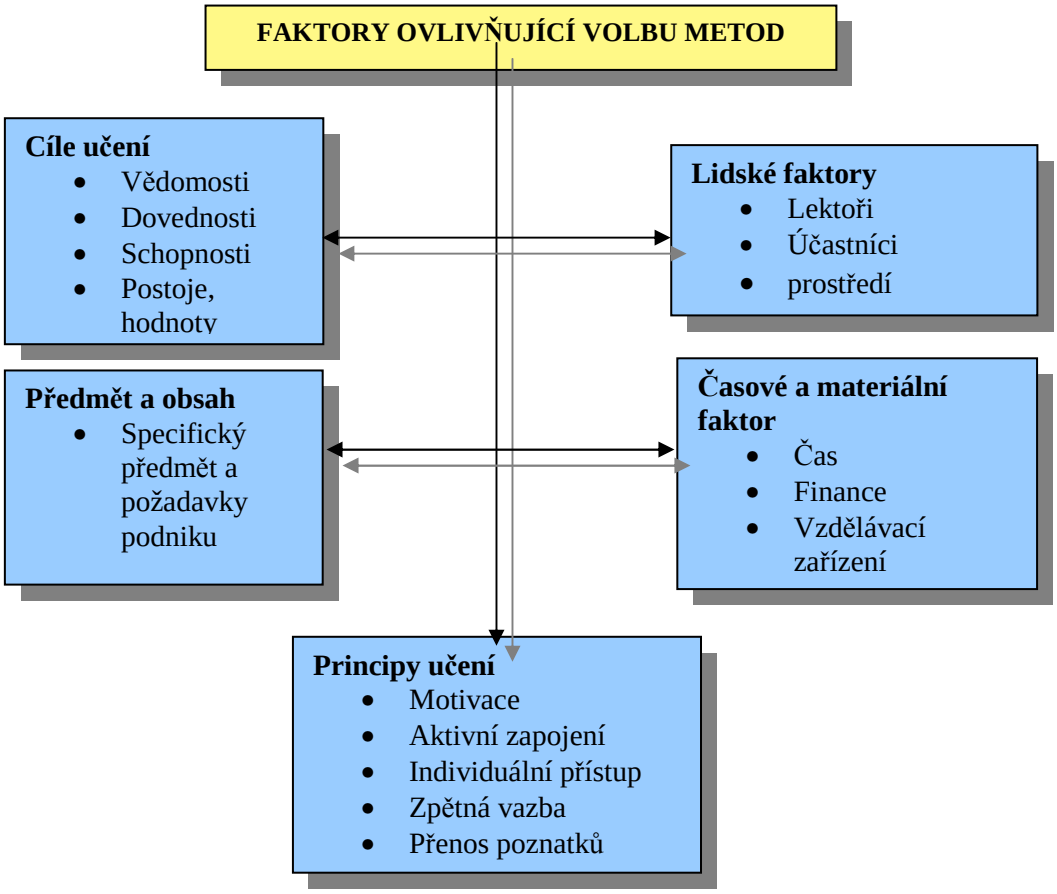
- **demonstrování** – názorná ukázka konkrétního pracovního postupu s následným zapojením samotného jedince, který si vše prakticky vyzkouší
- **koučování** – kouč, většinou vedoucí pracovník, pomáhá a vede koučovaného k osvojení si vědomostí
- **mentoring** – jedná se o stejnou metodu jako koučování, ovšem jedinec si svého mentora, narozdíl od koučování, může zvolit
- **rotace práce** – pracovník střídá jednotlivé útvary a získává během této rotace zkušenosti

2) **mimo pracoviště**

- **případové studie** – zaměstnanec se učí popisovat a analyzovat situace, které buď již v podniku nastaly a nebo by nastat mohly
- **hraní rolí** – metoda divadelního charakteru, ve které se učící vžívá do situace, kdy jedná tzv. „face to face“ např. s klientem, při výběrovém pohovoru a pod., vžívá se do role a řeší určité situace
- **simulace** – navození situací, se kterými se zaměstnanec může setkat za běžných okolností při výkonu své práce
- **team building** - jde o posílení vztahů na pracovišti a o prohloubení týmové spolupráce v neformálním a většinou neznámém prostředí,

jedinci se musejí spolehnout na svůj tým a často také zapojit i fyzickou aktivitu, improvizaci, apod.

Volba správných metod závisí na mnoha faktorech, jako je firemní filosofie a kultura, samotná skupina účastníků, cíl akce, program rozvoje lidských zdrojů, finance apod. (Obr. 3)



Obr. 3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdlávání zaměstnanců, 2007, str. 96)

Z toho je zřetelné, že volba metod je vždy velmi individuální a musí se pružně přizpůsobovat právě nastalým podmínkám, je tedy vhodné metody obměňovat, ale vždy s přihlédnutím k okolnostem a se zvážením následků.

5.5 Vyhodnocení

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.[20]

Hodnocení má tedy funkci ověřovací a to jak pro cíle celé firmy, tak také pro skupinové cíle, jež byly stanoveny v procesu plánování vzdělávacího programu. Ověřujeme, zda byly dané cíle splněny v požadované míře a kvalitě. Dále se hodnocením zjišťuje, zda byla uspokojena vzdělávací potřeba organizace a zda (či jak veliký) byl přínos dané vzdělávací akce pro samotné účastníky.

Podle Vodáka a Kucharčíkové[21] je při realizaci a vyhodnocování vhodný následující postup:

1) určit kritéria – ta, která chceme při vyhodnocení zjistit
2) vybrat vhodný model – výběr závisí na celkovém charakteru vzdělávací akce a na zkušenostech všech, kteří se na ní podílí
3) vybrat a aplikovat vhodnou metodu – pro jednotlivé úrovně modelu lze volit různé metody, výběr je ovlivněn předcházejícími faktory

Jeden z modelů navržený D. Simmondsem zahrnuje 3 fáze:

1) interní validace – zjišťujeme, zda bylo dosaženo daných cílů a kvality
2) externí validace – zjišťujeme, zda byly cíle realistické a zda se zlepšil výkon jednotlivých účastníků akce
3) evaluace – zjišťujeme celkový přínos podniku dané akce

Nejpoužívanější metody při hodnocení vzdělávacího procesu jsou:

- dotazníky
- rozhovory
- pozorování průběhu celé akce
- testy
- osobní záznamy o účastnících
- zpětná vazba
- sebehodnocení
- statistické záznamy výkonů

[20] AMSTRONG, M. A.: Personální management, Praha 1999, s.555
[21] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdlávání zaměstnanců, 2007, s. 121

6 Praktická část

6.1 Popis vybraných firem

Výběr firem[22] byl volen tak, aby každá alespoň částečně zastupovala některou skupinu společností působících na českém trhu. Proto jako firma č.1 byla zvolena ta, která byla dříve spravována státem a časem přešla v organizaci soukromou, ovšem předmět její činnosti se nezměnil a jedná se o firmu jak s českým původem, tak i s nynějším českým majitelem. Firma č.2 byla zvolena z firem, které byly založeny již jako soukromé a jejich původ i majitel je také český. Firma pod č.3 je také od počátku soukromá, ovšem majitel je zahraniční a v České Republice je pouze zastoupení této firmy.

6.1.1 Firma č.1

Tato firma byla původně státní organizací. V roce 1996 přešla do soukroma a stala se akciovou společností. Celkem čítá zhruba 200 zaměstnanců a hrubé mzdy činí přibližně 3 780 000.

Do portfolia služeb, které tato firma poskytuje, spadají každodenní práce týkající se údržby a oprav, jež získává prostřednictvím výběrových řízení a jsou poskytované městu a městským obvodům. Týká se to např. kompletní výměny ucelených souborů veřejného osvětlení, opravy vozovek a chodníků, údržby zeleně, úklidu veřejných ploch, sběru nebezpečného komunálního odpadu, opravy dešťové kanalizace a další.

Do předmětu podnikání této firmy se tedy řadí marketing (pronájem plakátovacích ploch a navigačních tabulí atd.), údržba komunikací (značení, odtah vozidel, opravy, čištění atd.), nakládání s odpady (svoz a zajištění likvidace, přistavování kontejnerů, provoz separačních dvorů atd.), veřejné osvětlení (údržba, provoz, výstavba a opravy, pohotovost atd.) a pietní služby (provoz krematoria, správa a údržba hřbitovů, pohřební služby atd.).[23]

[22] Názvy firem nejsou v této bakalářské práci uvedeny záměrně, neboť si to jednotlivé firmy nepřály

[23] Zdroj: brožura pro vnitřní potřeby uvedené firmy

6.1.2 Firma č.2

Další společnost byla založena v dubnu roku 1994 jako dceřiná společnost "matky" stejného jména. V roce 1997 byla firma transformována na akciovou společnost a zcela se osamostatnila, takže v současné době se jedná o suverénní podnik s jasně vymezenou vlastnickou strukturou i dalšími perspektivami rozvoje.

Poslání této organizace je nejen v pozici producenta kvalitních služeb a zboží, v pozici dobrého zaměstnavatele, ale také nositele a reprezentanta transparentně formulovaných mravních hodnot.

Akcionáři podniku jsou výhradně české fyzické osoby, při čemž nadpoloviční většinu akcií drží současný management firmy. Základní jmění společnosti činí 8 300 000,- Kč, vlastní jmění k 1. 1. 2007 činilo 889 mil. Kč.

Předmětem činnosti této společnosti je především výstavba, rekonstrukce a opravy technické infrastruktury státu a obcí (koleje, mosty, silnice, vodovody, kanalizace), rekonstrukce občanských a průmyslových staveb (program revitalizace železničních stanic ČD), dynamicky rozvíjí nabídku informačních produktů v oblasti projekce a stavební diagnostiky, investičního a realizačního inženýringu včetně developerských projektů. Tato společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a budování bezstykové koleje. Operační prostor rozšiřuje také prostřednictvím akvizic, zakládáním dceřiných společností a společných podniků. Roční objem prodeje vlastního zboží a služeb se pohybuje nad hranicí jedné miliardy Kč. Tento podnik je flexibilní, takže přijatelné rozmezí ročního objemu produkce se nalézá v širokém intervalu od 0,8 do 2 mld. Kč. V roce 2006 činil obrat 1,546 miliardy Kč a pro rok 2007 byl plánován obrat v obdobné výši.

Firma operuje na teritoriu České republiky, a to především ve východních Čechách, ve východní části středních Čech, na střední Moravě a od roku 2002 také v jižních Čechách.

Na počátku roku 2007 zaměstnávala tato firma 355 pracovníků, z nichž téměř polovina jsou technici a inženýři.[24]

[24] Zdroj: internetové stránky firmy a brožura

6.1.3 Firma č.3

Třetí firma byla založena 18. května 2000 jako regionální výrobní centrála stejnojmenné skupiny v Evropě. Výrobní prostory se nachází v Pardubicích, regionální prodejní kancelář v Praze. Od doby založení společnosti v roce 2000, vyplněné renovací a budováním výrobních kapacit, bylo dokončeno a uvedeno do provozu první stadium produkce na podzim v roce 2000.

Tato firma je uznávaným globálním leaderem v poskytování kompletních řešení v oblasti IT a produkci spotřební elektroniky až po výrobu součástek pro komunikační a elektronická zařízení. Vyrábí všechny součásti osobního počítače s výjimkou čipů. Jeho zákazníky jsou renomované společnosti světového významu.

Za šest let své existence v České republice se stala společností světové úrovně s plnou orientací na své zákazníky a přiblížila se svému cíli stát se poskytovatelem kompletních služeb z jednoho místa. Tato společnost je v žebříčku nejvýznamnějších firem České republiky z roku 2004 11. největší společností v České republice - měřeno výší tržeb.

České zastoupení společnosti dosáhlo v roce 2002 výnosů přes 39 miliard korun proti 9 miliardám roku 2001, což vedlo k obsazení první příčky v meziročním nárůstu obratu. Rok 2003 znamenal další navýšení k téměř 41 miliardám korun.[25]

[25] Zdroj: internetové stránky firmy

6.2 Výzkumný problém, hypotézy

Pro účely této bakalářské práce bylo jako výzkumný problém stanoveno profesní vzdělávání v podnicích, tedy profesní vzdělávání dospělých. Zkoumaná oblast byla zúžena pouze na porovnání tří firem z regionu Pardubic.
U vybraných firem mě zajímalo, jak u nich probíhá vzdělávací proces, na koho je nejvíce zaměřen a také pohled na samotné vzdělávání v dané firmě ze strany osoby, která je za vzdělávání odpovědná. V tomto případě se ve všech firmách jednalo přímo o personalisty.

Hypotézy byly stanoveny následovně:
H1: *Firma se zahraničním majitelem investuje více financí do vzdělávání.*
H2: *Zaměstnanci s nižším vzděláním nemají snahu se vzdělávat nad rámec znalostí nutných k výkonu jejich funkce.*
H3: *Firmy se více zaměřují na vzdělávání pracovníků na vyšších pozicích.*
H4: *Při vzdělávacím procesu se neuplatňuje zpětná vazba.*
H5: *Český trh nabízí dostatek možností, ze kterých lze vybrat vhodnou firmu pro vzdělávání zaměstnanců.*

6.3 Průběh výzkumu

Výzkum byl realizován v časovém horizontu 3 měsíců. Nejprve jsem si v každé firmě vyjednala schůzku s osobou odpovědnou za vzdělávání - jeho realizaci a pravomoc rozhodovat – v tomto případě, jak už bylo výše uvedeno, se vždy jednalo o personalistu dané společnosti. Poté jsem prostudovala literaturu zabývající se vzděláváním v organizacích a dále jsem čerpala z informací nabytých na praxi u vzdělávací společnosti. Podle získaných informací jsem sestavila otázky, které jsem následně na sjednaných schůzkách pokládala personalistům daných společností. Rozhovory byly vedeny formou rozhovorů strukturovaných a probíhaly v daných firmách. Otázky byly komponovány tak, aby pokrývaly 4 oblasti, o kterých si myslím, že jsou stěžejní ve vzdělávání zaměstnanců:

- prostředí firmy a její možnosti, pro personalistu většinou pevně stanovené
- samotná práce personalisty a jeho možnosti
- zaměstnanci, lze ovlivnit pouze částečně (motivací,…)
- vnější podmínky firmy (trh ČR)

Samozřejmě si uvědomuji, že vybraný vzorek je pro relevantní výzkum nedostačující a jeho výsledky nemohu vztahovat na celý pardubický region, natož na celé území naší republiky. Ovšem toto zobecnění ani nebylo cílem mého výzkumu a věřím, že pro tuto bakalářskou práci postačí. Dále se domnívám, že tento průzkum alespoň částečně osvětlí vzdělávání v různých typech společností. I když byly rozhovory vedeny pouze se zlomkem celého cyklu vzdělávání, tedy s personalisty, věřím, že právě oni jsou ten článek řetězce, který spojuje ony účastníky a vzdělavatele (lektory) a mají rozhodující vliv nejen na celý jeho průběh, ale také na to, co následuje před i po samotné vzdělávací akci a je neméně důležité – tedy příprava a zpětná vazba. A to je ten důvod, proč byli pro tento výzkum vybráni a proč byl do tohoto šetření místy také zakomponován jejich subjektivní názor.

6.4 Průzkumné šetření ve vybraných firmách

1) Kolik % z hrubé mzdy máte vyčleněno na vzdělávání?

Firma č.1:
Nevím v procentech, ale na vzdělávání máme samostatný balík a jedná se zhruba o nějakých 180 000,- – 200 000,- Kč.

Firma č.2:
U nás to bude kolem 2 %.

Firma č.3:
Na trénink připravujeme tréninkový plán a na jeho základě je tvořen budget.

2) Je pro Vás tato částka dostačující?

Firma č.1:
Jde o to, jakým způsobem se vzdělávání dělá. Kolik a jaké cílové skupiny to postihuje. Vzdělávání jsme řešili manažerským týmem, řešili jsme specielní vzdělávání pro manažerky, vzdělávání dané zákonem, vzdělávání, které se týká dělnických postů. Vzdělávání nižších článků. Když ho budeme rozšiřovat a když bude vzdělávání postihovat i dělnickou kategorii, zjistíme, že peníze nestačí.

Firma č.2:
My finance nemáme vyčleněny, my si finance čerpáme tak, jak potřebujeme. U nás není problém, že by se lidé nechtěli vzdělávat, ale nemají čas se vzdělávat. Jsme stavební společnost a času na vzdělávání máme málo.

Firma č.3:
Nesděleno.

3) Máte vzdělávání zaměřeno na určitou skupinu lidí?

Firma č.1:

Dosud jsme dělali více TOP management a letos jsme vytvořili projektový tým. Vytvořili jsme se vzdělávací agenturou projekt projektového řízení. V podstatě jsme sezvali poměrně velkou skupinu zaměstnanců, obsahující TOP management a lidi, kteří mají potenciál zastávat i vyšší pozici z nižších pozic, se kterými se počítá na vyšší posty. Prezentovali jsme co je to projektové řízení a proč do toho vůbec chceme jít. Podle klíčů jsme sestavili skupiny, určili proč vůbec to děláme. Mělo to několik částí, projektové řízení, komunikace firemní kultura. Je lépe zapojovat do projektu více lidí, protože se více do toho začlení protože zjistí, že do toho již věnovali dost času. Komunikace byly složitější. Na příští rok chceme vzdělávání zaměřit na nižší pozice, střední pozice a na dělníky. Plánujeme komunikaci se zákazníkem.

Firma č.2:

Vzdělávání máme rozděleno do dvou skupin:

Odborné vzdělání ze zákona, které musí mít všichni, což jsou převážně dělníci a nadstavbové, nebo-li manažerské. Základního manažerského vzdělání se účastní všichni, kteří nastoupí do firmy.

Nepreferujeme některou skupinu víc. Záleží na tom, jak o to má daný člověk zájem.

Firma č.3:

Obecně ne. Jen pokud to vyplyne z požadavků našeho vedení.

4) Jak se staví ke vzdělávání Vaši zaměstnanci?

Firma č.1:

Jako všude. Tyto projekty se nesetkávají s pozitivním ohlasem. Abychom mohli vůbec vzdělávání pro nižší pozice dělat, snažili jsme se s lidmi scházet a mluvit s nimi. Na tyto způsoby řízení slyší, ne že by to zavrhovali, ale musíme jim to předkládat postupně.

Firma č.2:

Technici se staví kladně ke vzdělávání. U dělníků, to je jiná otázka, ale ti technici, jednak stále kolem sebe slyší, že vzdělávání je důležité a nutné, protože s tím, co máme ze školy si nevystačíme. Takže co se týče jich, můžu říci, že o vzdělávání zájem je.

Firma č.3:

Zákonné tréninky jsou pro ně povinné , na profesní tréninky jsou nominováni svými vedoucími.

5) Myslíte si, že ve vzdělávání hraje roli pozice a dosažené vzdělání?

Firma č.1:

Určitě. Člověk, který je na vyšších pozicích potřebu vzdělávání má. Někdy se u něho potřeba vzdělávat se musí navodit. Čím je člověk výš, čím má vyšší vzdělání, tím má větší potřebu vzdělávat se. Uvědomují si to, ale jsou firmy, kde se k tomu staví mnohem lépe. Viz projektové týmy. Ptali se co to zase je, proč to je, ale když potom přišlo na věc, postavili se k tomu zodpovědně.

Firma č.2:

Určitě. Čím nižší pozice, tím se člověk vzdělává méně. Stavbyvedoucí mají nižší vzdělání, jsou s dělníky na stavbě a nemají takovou motivaci se vzdělávat, možná ani takovou příležitost.. Ti vyšší manažeři cítí potřebu se vzdělávat, hlavně v jazykových znalostech a také time management. My zde máme přímo jazykové kurzy.

Firma č.3:

V naší společnosti ne.

6) Máte nějaký druh motivace pro vzdělávání Vašich zaměstnanců?

Firma č.1:

Motivace není u nás postavena na přidávání peněz zaměstnancům. My jsme spíše firma rodinná, kdy se u nás věci řeší více formou osobního kontaktu. S dělníky jsme si to řekli. A na vyšších pozicích jsou manažeři, kteří někam přijedou a zjistí, že už na takovém školení byli, ale stále je tam i něco nového. U nás je motivace i to, že někam vyjedou a že tam slyší něco nového.

Firma č.2:

Motivujeme je tím, že je to potřeba. Snažíme se jim udělat vzdělávání co nejdostupnější, to znamená, že se na něm finančně nepodílí a lektor nám dochází do firmy. Člověk s vyšším vzděláním má sám zájem si dávat laťku výš a vzdělávat se. Motivující je tedy i profesní růst.

Firma č.3:

Pro naše zaměstnance je motivující samotná účast na vzdělávací akci. A dále je to zařazení do určitého projektu, kde je potřeba využívat určité typy dovedností a znalostí.

7) Je zpětná vazba při vzdělávání důležitá?

Firma č.1:

Zpětná vazba je důležitá u všeho a nejen u vzdělávání. Vzdělávání stojí peníze a nemá se dělat proto, že je to moderní, vzděláváme někoho proto, že nám to něco přinese. Vzdělaný člověk je pro nás větším odborníkem, více kvalifikovaným zaměstnancem a přinese mi více peněz.

Firma č.2:

Celoživotně je zpětná vazba důležitá. Ať děláte co děláte, musíte mít zpětnou vazbu, abyste zjistila, jestli to děláte správně. A v tom vzdělávání dvojnásob.

Firma č.3:

Zpětná vazba důležitá je. Pro mě je to zdroj informací o tom, jestli:

a) obsah tréninku odpovídal očekávání účastníka
b) délka tréninku odpovídala obsahu
c) jestli byla správná nominace účastníka na trénink
d) do jaké míry může účastník implementovat nové poznatky
e) získám informaci o skutečné úrovni lektora i vzdělávací agentury

8) Máte způsob, jakým vyhodnocujete efektivitu vzdělávání?

Firma č.1:

Nemáme. Není to ještě tak propracované a ošetřené. Je to také otázka techniky. Nemáme tu měřitelné ukazatele. To jde třeba u prodavačů.

Firma č.2:

Otevřené kurzy nehodnotíme moc kladně. Většinou, když máme vzdělávání, tak máme kurzy šité na míru. Potom ta efektivita je a dá se zjistit i zpětná vazba. Otevřené kurzy jsou všeobecně pojaty a mnoho je nepoužíváme. I manažerské školení je dělané přímo pro naše zaměstnance na míru.

Firma č.3:

Máme vytvořený Hodnotící dotazník, který dostávají účastníci po skončení vzdělávací akce a Tréninkové cíle, se kterými účastník pracuje již před tréninkem a ještě 2 měsíce po absolvování tréninku.

9) Upřednostňujete externí lektory nebo využíváte své interní?

Firma č.1:

Vzdělávání máme zaštiťované jednou vzdělávací agenturou z Brna. Interního trenéra nemáme a zřejmě mít ani nebudeme. Jsme v situaci, kdy budeme dělníky školit. Já jsem loni nějaké školení dělala. Dělali jsme pouze komunikaci po telefonu a to jsem dělala já.

Firma č.2:

Bohužel svoje lektory nemáme. Máme externí, ale ti už pro nás školí dlouhodobě a víme, co od nich můžeme čekat. Měli jsme svou anglickou lektorku, která je nyní na mateřské dovolené, nyní máme sjednanou jazykovou školu, která nám sem lektory posílá a jazyk vyučujeme ve firmě.

Firma č.3:

Neupřednostňujeme nikoho. Nejdříve identifikujeme tréninkové potřeby a pak volíme nejvhodnější způsob školení.

10) Myslíte si, že nabídka na trhu vzdělávacích firem uspokojí Vaše potřeby?

Firma č.1:

Vzdělávacích firem je dnes hodně a je to spíš o kvalitě. Vzdělávací agenturu může otevřít každý, ale jestli to má nějaký přínos, to je otázka. Je také důležitá zkušenost.

Firma č.2:

Nabídka je dostačující, agentur je strašná spousta, ale je to otázka kvality. U vzdělávací agentury je otázkou, zda to má nějaký přínos a jaká je kvalita.

Firma č.3:

Většina vzdělávacích agentur nabízí tréninky, které jsou hodně orientované na automotive. Naše společnost má určitá specifika a vždy se s lektorem snažíme domluvit na konkrétním obsahu školení, aby odpovídalo našim specifickým požadavkům.

11) Jaká máte kritéria pro výběr vzdělávací firmy?

Firma č.1:

1. cena
2. individuální přístup a sympatie zástupce firmy
3. co dokáží nabídnout
4. kvalita lektorů
5. doporučení

Firma č.2:

Hlavním kritériem je kvalita, rozhodně ne cena. A čas. Nejdříve se jdeme podívat na kurz, abychom věděli, do čeho budeme lidi posílat. Potom se rozhodneme.

Firma č.3:

1. cena za trénink
2. kvalita
3. nabízené služby
4. způsob komunikace s agenturou, její flexibilita

6.5 Vyhodnocení hypotéz

H1: *Firma se zahraničním majitelem investuje více financí do vzdělávání.*
Tuto hypotézu bohužel nelze ani potvrdit ani vyvrátit, neboť firma se zahraničním majitelem mi nesdělila výši investované částky nebo procento z hrubé mzdy.

H2: *Zaměstnanci s nižším vzděláním nemají snahu se vzdělávat nad rámec znalostí nutných k výkonu jejich funkce.*

Dvě firmy (1, 2) potvrdily, že na nižších pozicích je menší zájem o vzdělávání. Je to podle nich dáno nejen menší potřebou vzdělávat se, ale také v některých případech měnšími možnostmi a motivací např. na kariérní postup atd. Firma č. 3 odmítá, že by u nich byl nějaký rozdíl v ochotě vzdělávat se mezi zaměstnanci s vyšším a nižším vzděláním. Hypotéza se tedy potvrdila.

H3: *Firmy se více zaměřují na vzdělávání pracovníků na vyšších pozicích.*

U dvou firem (2, 3) není vzdělávání konkrétně zacíleno pouze na určitou skupinu, ani ji přímo nepreferuje. Roli zde hraje spíše proškolování ze zákona, potřeba podniku a zájem samotných zaměstnanců. U jedné firmy (1) bylo vzdělávání zaměřeno na vyšší management, ale plánují vzdělávání jak pro střední management, tak také pro dělnické profese. Tato hypotéza tedy potvzena nebyla.

H4: *Při vzdělávacím procesu se neuplatňuje zpětná vazba.*

Pro všechny z dotázaných firem je zpětná vazba velmi důležitá jako hodnotící prvek celého vzdělávacího cyklu. U dvou firem (2, 3) je přímo uplatňována pro měření efektivity, u firmy č. 3 přímo dotazníkovým šetřením po ukončení vzdělávací akce. Tato hypotéza potvrzena nebyla.

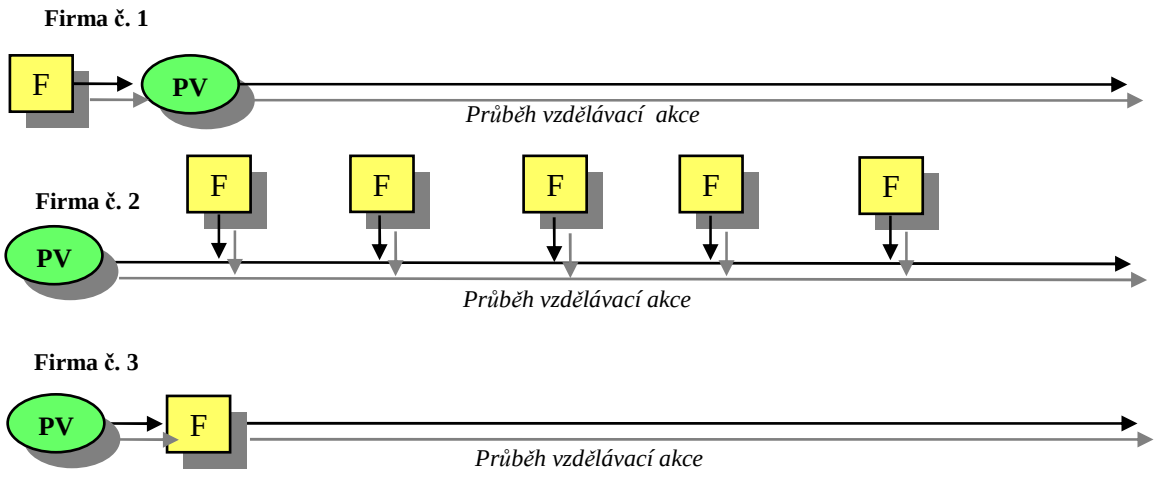
H5: *Český trh nabízí dostatek možností, ze kterých lze vybrat vhodnou firmu pro vzdělávání zaměstnanců.*

Firmy se shodují, že na našem trhu existuje řada firem, je ovšem nutné pečlivě vybírat ty kvalitní a ty, které jsou schopny vyhovět jejich požadavkům. Většinou jsou preferovány kurzy šité na míru před kurzy otevřenými. Poslední hypotéza se tedy potvrdila.

6.6 Porovnání firem a výsledky výzkumu

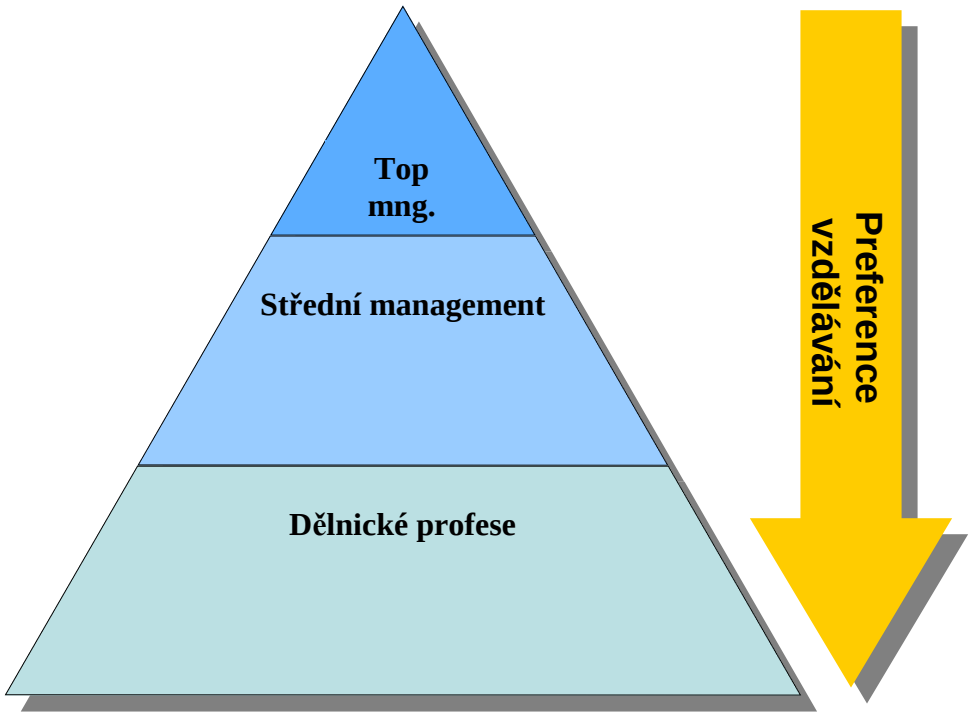
6.6.1 Finance a rozvržení vzdělávacích akcí

Co se týče financí (F), množství investované v procentech lze porovnávat pouze u firem č. 1 a 2, u firmy č. 3 nebyla částka ani procenta uvedeny. Z průzkumu vylývá, že firma č. 1 investuje do vzdělávání podstatně méně financí než firma č. 2, která se se svými investicemi nejvíce přiblížila standardu v EU, avšak stále zbývá 1%, aby ho dosáhla. Z rozhovoru však vyplývá, že není problém v tom, aby na vzělávání byla poskytnuta potřebná částka, neboť si mohou čerpat finance dle potřeby, ale spíše v nedostatku času. Je to pravděpodobně tím, že se jedná o firmu stavební. Vzdělávání zde rozhodně nebude bráno jako primární potřeba, i když je zřejmé, že si vedení této firmy uvědomuje jeho důležitost. Naopak firma č. 2 nepostrádá čas, ale spíše finance. Musí vybírat skupinu, pro kterou je vzdělávání v určitém období nejdůležitější a nejpotřebnější a podle tohoto klíče přerozdělit finanční balík, který obdrží na začátku vzdělávacího období. Firma č. 3 má způsob financování položen mezi dvěmi předešlými. Nejprve se stanoví vzdělávací plán (PV) a poté jsou na tento plán přiděleny finance, ovšem z rozhovoru jsem se nedozvěděla, zda tento balík vždy pokryje celý plán.



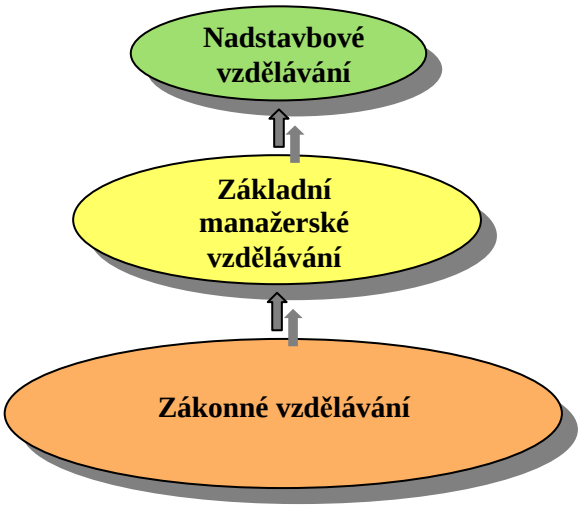
Obr. 4 Způsob financování vzdělávací akce

V návaznosti na finance, které jsou vyčleněny na vzdělávací akce, vyplývá preferování, či nikoliv, určité skupiny zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, firma č.1 „musí“ volit a tedy i preferovat, koho zařadit do vzdělávacího procesu a koho ne. Je také logické, že zařazování do této pomyslné fronty probíhá od špičky pyramidy, tedy od top managemantu, přes střední managemant až po dělnické profese (Obr. 5).



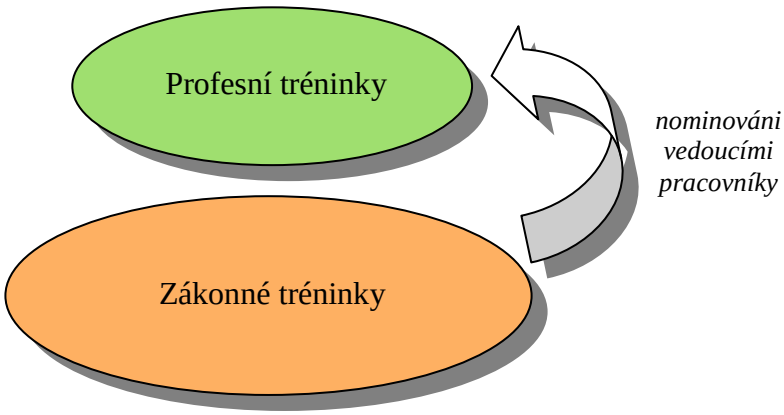
Obr. 5 Schéma vzdělávání u firmy č.1

U firmy č. 2 tento problém řešit nemusí a vlastní vzdělávání člení na nezbytně nutné – tedy zákonné a manažerské. Zákonné musí absolvovat i profese dělnické. Základní manažerské absolvují všichni, kteří nastupují nově do firmy a zastávají nějakou manažerskou funkci. Nadstavbové poté mohou absolvovat ti, kteří projeví zájem. I když firma stanovuje vzdělávací plán na rok dopředu, z hlediska financování není problém nějaké kurzy v průběhu daného období začlenit (Obr. 6).



Obr. 6 Schéma vzdělávání u firmy č.2

Firma č. 3, jak již bylo zmíněno, nepreferuje určitou skupinu. Co se týče vzdělávání, povinné jsou pro zaměstnance tréninky. O dalším vzdělávání rozhodují jejich nadřízení a případně vedení firmy (Obr. 7).



Obr. 7 Schéma vzdělávání u firmy č.3

6.6.2 Motivace a postoje účastníků ke vzdělávacím akcím

U firmy č. 3 sami zaměstnanci nemohou primárně ovlivnit, zda se zapojí do určité akce. A pravděpodobně právě to je pro ně motivací, zapojit se do vzdělávací akce či určitého projektu.

Ani u ostatních firem není motivace vystavěna na finanční odměně. U firmy č.1 je motivací to, že se dostanou do jiného prostředí a něco nového se dozví, avšak k procesu vzdělávání se pozitivně nestaví. Je spíše na HR manažerovi, aby jim vysvětlil, čím je to pro ně přínosné.

Firma č. 2 naopak své zaměstnance (střední a vyšší management) do vzdělávání přemlouvat nemusí. Oni sami vědí, že je pro ně důležité a že vzděláváním zvyšují svou cenu na trhu práce. A to je pro ně, vedle profesního růstu, velkou motivací. Firma k motivaci přispívá tím, že se jim vzdělávání snaží co nejvíce zpřístupnit.

6.6.3 Vyhodnocování vzdělávacích akcí

Nástroj na vyhodncování vzdělávacích akcí mají propracované pouze dvě firmy. Firma č. 1 nic takového zatím nemá (z technických důvodů), ale důležitost zpětné vazby si uvědomují.

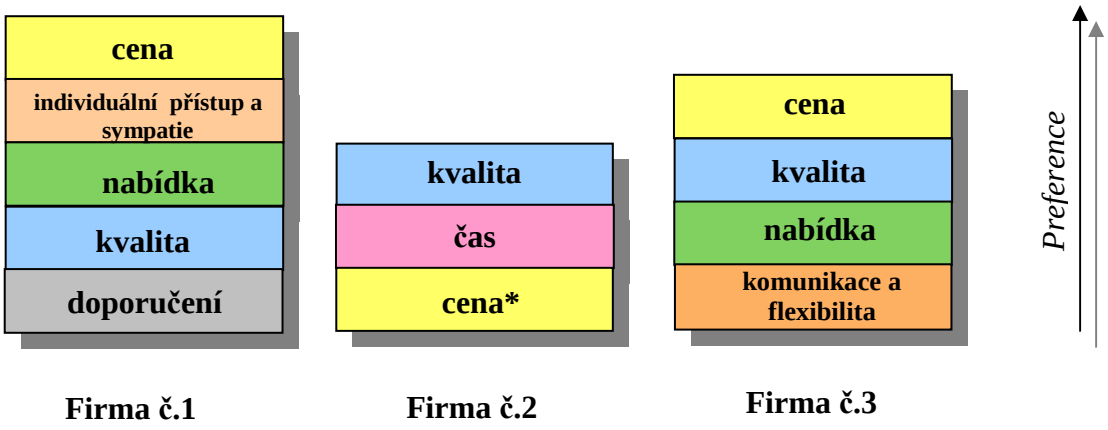
Firma č. 2 používá na vyhodnocování nástroje zpětné vazby a aby si zajistila určitou míru efektivnosti, využívá pouze vzdělávání, jež je vytvořeno přímo podle jejich potřeb a požadavků.

Pro firmu č. 3 jsou, jako ukazatelé efektivity dané aktivity, důležité Hodnotící dotazníky, které zpracuje účastník po zkončení kurzu a Tréninkové cíle, které jsou stanoveny již před kurzem a pracuje se s nimi ještě dva měsíce po jeho ukončení.

6.6.4 Kritéria pro výběr vzdělavatele

Všechny firmy se shodly na dvou kritériích, kterými jsou cena a kvalita. Pouze pro firmu č. 2 byla kvalita nejdůležitější, u firmy č. 3 zaujala druhé místo a firma č. 1 ji uvedla až jako čtvrtou v pořadí. Další kritérium, které se shodně objevilo u dvou firem byla nabídka – a to u obou na třetí pozici. U firmy č. 2 byl hned po kvalitě důležitý čas, kterého se jim, jak již bylo zmíněno, nedostává. U firmy č. 1 se dále objevují kritéria individuální přístup a sympatie (2. v pořadí) a doporučení (poslední místo). Firma č. 3 dále zmiňuje komunikaci a flexibilitu vzdělavatele (4. pozice).

Pro lepší přehlednost je níže uvedeno pořadí a porovnání jednotlivých kritérií u zkoumaných firem (***Obr. 8***).



* zde není cena uvedena jako 3. v pořadí, ale jako až poslední a nejméně rozhodující preference

Obr. 8 Kritéria pro výběr vzdělavatele

7 Závěr

Z výzkumu vyplývá, že ve všech zkoumaných firmách si personalisté uvědomují důležitost dalšího vzdělávání, které ve všech třech firmách také probíhá. Ovšem v samotném vzdělávacím procesu i v přístupu k němu se již všechny firmy odlišují.

Firma č. 1, tedy ta, která byla dříve státní a poté přešla do soukroma, je, jak sama říká, spíše rodinná. A to se projevuje i na vzdělávání. Zaměstnanci nemají přílišnou potřebu vzdělávání a personalista je musí do dalšího vzdělávání spíše přemlouvat. V této firmě není ani dostatek financí investovaných do vzdělávání a zaměstnanci ho i v mnoha případech berou spíše jako přítěž při výkonu své práce nebo naopak jako relaxaci. Pravděpodobně zde není motivací ani profesní růst, který tu neprobíhá podle klíče - vyšší vzdělání, více vědomostí = lepší pracovní zařazení.

Naopak ve firmě č. 2, tedy ve firmě již od počátku české a soukromé, mají zaměstnanci o vzdělávání zájem a jsou k němu také od firmy motivovaní (profesní růst, snadný přístup ke vzdělávání). Oproti firmě č. 1 také investují podstatně více financí do tohoto procesu. Z výzkumu vylývá, že důležitost vzdělávání si zde neuvědomuje pouze personalista, ale také vedení firmy.

Firma č. 3, jež je původem zahraniční, má také vypracované vzdělávací plány a je pro ni vzdělávání důležité, avšak zdá se, jako by v ní chyběl tzv. lidský přístup. O vzdělávání nerozhodjuí sami účastníci, ale jsou do něho delegováni někým jiným. Celkový proces vzdělávání je pečlivě navržen a personalista ho má propracovaný, ale chybí zde zájem o zaměstnance jako o individua.

Co se týče hypotéz, překvapivé pro mě bylo vyvrácení hypotéz č. 3 (Firmy se více zaměřují na vzdělávání pracovníků na vyšších pozicích) a č. 4 (Při vzdělávacím procesu není uplatněna zpětná vazba). Jejich vyvrácení je však známkou toho, že vzdělávání je důležité pro všechny a ne pouze pro vedoucí pracovníky, jako tomu bývalo v dřívějších letech. A je také již aplikováno na všechny pracovní pozice. Zpětná vazba u nás není zakotvená od samého počátku vzdělávání dospělých, ale z výzkumu je zřetelné, že v dnešní době se stává již nedílnou součástí vzdělávání a je na ní kladen velký důraz, jako na měřítko efektivity daného procesu. Ostatní hypotézy byly potvrzeny (kromě H1, kterou nelze ze získaných informací posoudit). Jak jsem tedy předpokládala, ti, kteří

mají vyšší vzdělání, mají větší zájem o další vzdělávání. Je to dáno pravděpodobně tím, že je jedinec motivován (ať už zevnitř nebo zvenčí) už při studiu k vyšším výkonům a klade si vyšší cíle a tento přístup si přináší i do svého zaměstnání. U hypotézy č. 5 se také prokázalo, že náš trh se rychle přizpůsobuje požadavkům a dokáže nabídnout dostatek možností při výběru vzdělavatele, i když na něm neexistují pouze kvalitní společnosti a zákazník musí zvážit, zda vzdělavatel nabízí kvalitu, kterou požaduje.

Věřím, že tato práce alespoň zčásti shrnula, jak probíhá profesní vzdělávání v rovině teoretické, tedy celý vzělávací proces, a také praktické. Snahou bylo nahlédnout do vzdělávacích procesů a přístupů k nim u vybraných firem a vymezit případné rozdíly či shody. Bylo by také zajímavé, zjistit pohled na vzdělávání i ze strany zaměstnanců daných firem, zda se shoduje s pohledem personalisty či ne, ale to už přenechám jako námět na další práci.

8 Literatura

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada 2002. 856 s. ISBN 80-2470-469-2

BARTÁK, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6

BRODSKÝ, Z.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů . 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, 350 s. ISBN 80-85943-51-4

MUŽÍK, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus 2005. 202 s. ISBN. 80-7238-220-9

PALÁN, Z.: Lidské Zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z., Rýznar, L.: Vzdělávání dospělých a Evropa. 1 vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 2000. 127 s. ISBN 80-7041-879-6

TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

Internetové zdroje:

http://www.mujweb.cz/skolstvi/caduv/

http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/index.shtml

http://www.strukturalni-fondy.cz/oprlz/dalsi-profesni-vzdelavani

http://www.nvf.cz/onas/index.htm

http://www.lidske-zdroje.org/o-nas/

http://www.klubpersonalistu.cz/index.php

http://www.aivd.cz/show.php?page=67

http://www.volweb.cz/cametin/

9 Seznam obrázků

Obr. 1 Analýza potřeb vzdělávání - oblasti a metody.....17
Obr. 2 Komplexní přístup ke vzdělávání…….....18
Obr. 3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacíchmetod……..24
Obr. 4 Způsob financování vzdělávací akce…… 39
Obr. 5 Schéma vzdělávání u firmy č.1.....42
Obr. 6 Schéma vzdělávání u firmy č.2.....43
Obr. 7 Schéma vzdělávání u firmy č.3.....43
Obr. 8 Kritéria pro výběr vzdělavatele.....45