

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Bubeníková**
Osobní číslo: **E22513**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku, a to na základě analýzy systému vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu a případně i analýzy práce.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Doporučení pro zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan a Milan DEMJANENKO, 2021. Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3997-7.
BARTÁK, Jan, 2021. Osobnostní management. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-3114-3.
BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
Bauer, Talya, et al. Human Resource Management: People, Data, and Analytics. Spojené státy americké, SAGE Publications, 2018. ISBN 9781506363127.
OTÁHAL, Petr, 2018. MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2017-3.
PRŮCHA, Jan, 2019. Odborné školství a odborné vzdělávání: fungování systému, problémy praxe a výzkum. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-158-5.
URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. dubna 2024

Bc. Martina Bubeníková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, cenné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Velmi ráda bych také poděkovala zaměstnancům společnosti DAKO-CZ, a.s. za veškeré poskytnuté informace a dokumenty. Zároveň moc děkuji mé rodině za trpělivost a podporu, kterou mi vyjadřovali po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci DAKO-CZ, a.s. a je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce definuje základní pojmy, týkající se této problematiky. Praktická část se soustředí především na deskripci průběhu vzdělávacího procesu v podniku. Závěr práce obsahuje zhodnocení aktuální situace a doporučení pro zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, personální management, vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací proces, formy a metody vzdělávání zaměstnanců

TITLE

Education and development of employees in specific organization

ANNOTATION

The thesis focuses on the education and development of employees in the specific organization DAKO-CZ, a.s. It is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts related to this issue. The practical part focuses mainly on the description of the educational process in the company. The conclusion of the thesis contains an evaluation of the current situation and recommendations for improvement of the current situation.

KEYWORDS

Management, personal management, employee education, educational process, forms and methods of employee education

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	14
1.1 Management	14
1.1.1 Manažer	15
1.1.2 Úrovně managementu	15
1.1.3 Manažerské činnosti	16
1.2 Personální management	18
1.2.1 Personální činnosti	19
1.2.2 Funkce personálního managementu.....	20
1.3 Andragogika	21
1.4 Shrnutí.....	22
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	24
2.1 Vzdělávání, rozvoj a jeho cíle.....	24
2.2 Lidský kapitál, zdroje a potenciál	26
2.3 Vzdělávací proces	28
2.3.1 Identifikace potřeb	29
2.3.2 Plánování vzdělávání	30
2.3.3 Realizace vzdělávacího procesu	32
2.3.4 Hodnocení výsledků vzdělávání	34
2.4 Formy a metody vzdělávání zaměstnanců	35
2.5 Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání	40
2.6 Shrnutí.....	41
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	43
3.1 Základní informace	43
3.2 Historie	45
3.3 Organizační struktura.....	46
3.4 Deskripce struktury zaměstnanců	47

3.5	Shrnutí.....	50
4	ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ...51	
4.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	51
4.2	Plánování vzdělávání	54
4.3	Realizace vzdělávání.....	56
4.4	Hodnocení výsledků vzdělávání	59
4.5	Analýza rizik vzdělávání zaměstnanců.....	60
4.6	Vhodná identifikace potřeb podle funkčního cíle.....	61
4.6.1	Analýza práce	62
4.6.2	Hodnocení pracovního výkonu.....	66
4.7	Shrnutí.....	68
5	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	70
5.1	Zhodnocení a doporučení z hlediska identifikace potřeb vzdělávání	70
5.2	Zhodnocení a doporučení z hlediska plánování vzdělávání	72
5.3	Zhodnocení a doporučení z hlediska realizace vzdělávání	73
5.4	Zhodnocení a doporučení z hlediska vyhodnocení výsledků vzdělávání	74
	ZÁVĚR.....	75
	ZDROJE	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Faktory působící na lidský kapitál.....	27
Obrázek č. 2: Vzdělávací proces.....	29
Obrázek č. 3: Potřeba vzdělávání.....	30
Obrázek č. 4: Faktory ovlivňují volbu vzdělávací metody.....	36
Obrázek č. 5: Čtyři úrovně Kirkpatrickova modelu.....	41
Obrázek č. 6: Umístění společnosti v ČR.....	43
Obrázek č. 7: Areál společnosti	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Pedagogický a andragogický přístup k učení.....	22
Tabulka č. 2: Přehled otázek – komplexní vzdělávací plán	31
Tabulka č. 3: Rozdělení zaměstnanců podle úrovně v organizační struktuře.....	48
Tabulka č. 4: Rozdělení zaměstnanců podle věku	48
Tabulka č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti.....	49
Tabulka č. 6: Přehled fluktuace zaměstnanců v roce 2023	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
AJ	anglický jazyk
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2	úroveň cizího jazyka – středně pokročilý
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSG	CZECHOSLOVAK GROUP a.s.
č.	číslo
ČR	Česká republika
DJ	dělník jednicový
DR	dělník režijní
EU	Evropská unie
HR	lidské zdroje
IS	informační systém
kol.	kolektiv
MS Office	Microsoft office
NJ	německý jazyk
PO	požární ochrana
RPV	roční plán vzdělávání
THP	technickohospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný, takzvaně

UIC	mezinárodní železniční unie
UNIFE	Evropská unie železničního průmyslu
ŽP	životní prostředí

ÚVOD

Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích neustále roste. Lze konstatovat, že v současném dynamickém podnikatelském prostředí se stává klíčovým faktorem pro potenciální úspěch jakékoli organizace.

Požadavky na pracovní sílu se s narůstající konkurencí a rychlým technologickým vývojem neustále mění. A právě to je jeden z důvodů, proč je nezbytné, aby společnost investovala nemalé finanční prostředky do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců.

Aby však vynaložené prostředky do vzdělávání pracovníků přinesly očekávaný užitek, musí ve společnosti správně fungovat celý vzdělávací cyklus. Ten se skládá celkem ze čtyř fází, konkrétně z identifikace vzdělávacích potřeb, jejich plánování, realizace školení a následného hodnocení dosažených výsledků vzdělávání.

Cílem diplomové práce je zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku, a to na základě analýzy systému vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu a případně i analýzy práce.

Aby byl naplněn cíl, bude diplomová práce rozdělena do pěti samostatných kapitol, přičemž dvě z ní budou teoretické a tři praktické. První kapitola bude představovat základní pojmy z oblasti managementu, personálního managementu a také andragogiky. Nejprve bude definován termín management a manažer, následně budou představeny úrovně managementu a specifikovány manažerské činnosti. Následně bude definován termín personální management, dále budou představeny personální funkce a v neposlední řadě uvedena jeho hlavní funkce. Závěrem se tato kapitola bude soustředit na téma andragogika, tj. vzdělávání dospělých jedinců.

Druhá kapitola práce se zaměří již na samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Konkrétně zde budou uvedeny cíle vzdělávání, dále bude vysvětlen termín lidský kapitál, lidské zdroje a také lidský potenciál. Dalších několik kapitol bude věnováno vzdělávacímu cyklu, který je podstatnou součástí celé diplomové práce. V další části práce bude následně představeno a stručně charakterizováno několik vzdělávacích metod, forem a typů. Závěr kapitoly se bude soustředit na jeden z možných způsobů vyhodnocení výsledků vzdělávání, a to právě na Kirkpatrickův model, který je v praxi často využíván.

Ve třetí kapitole této diplomové práce bude představena vybraná společnost s názvem DAKO-CZ, a.s. (dále jen DAKO-CZ). Nejprve budou uvedeny základní informace včetně

právní formy, sídla, základního kapitálu, akcionářů atd. Následně bude stručně představena historie organizace. Jedna z podkapitol bude popisovat organizační strukturu společnosti. Závěrem této kapitoly bude již samotná deskripce zaměstnanců společnosti, a to včetně věkových kategorií, nejvyššího dosaženého vzdělání, rozdělení pracovníků dle úrovně v organizační struktuře, fluktuace v organizaci apod.

Čtvrtá kapitola bude rozdělena na dílčí kapitoly postupně podle fází vzdělávacího cyklu. Tyto jednotlivé podkapitoly budou popisovat, jak v současnosti vzdělávání zaměstnanců v akciové společnosti DAKO-CZ probíhá. To znamená, jak organizace identifikuje legislativní a odborné potřeby vzdělávání, jak jej plánuje, realizuje a vyhodnocuje. Součástí této kapitoly bude také analýza rizik vzdělávání a zároveň provedena analýza práce vybraných zaměstnanců a hodnocení jejich pracovního výkonu. Celá čtvrtá kapitola bude zakončena shrnutím.

Poslední kapitola práce bude obsahovat zhodnocení současného stavu, které bude vycházet především z komparace s odbornou literaturou a z provedené analýzy práce. Nedílnou součástí bude několik doporučení pro možné zlepšení současného stavu vzdělávání.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První kapitola diplomové práce bude zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které jsou úzce spjaty s tématem a mají velký vliv na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Jako první bude definován termín management, dále pojem manažer. Budou představeny tři hlavní úrovně managementu a uvedeny některé z hlavních manažerských činností. Management má totiž klíčový vliv na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. A vzhledem k tomu, že určuje strategické cíle organizace, měl by dobře vědět, jakými znalostmi, dovednostmi a informacemi by měli disponovat jednotliví zaměstnanci. Na základě těchto potřeb následně navrhnout vhodné vzdělávací programy, které zajistí, že všechny vykonávané procesy v podniku budou co nejefektivnější.

Následně bude vysvětlen pojem personální management, představena jeho funkce a zmíněny cíle, které má plnit. Dále budou uvedeny činnosti, které by mělo vykonávat personální oddělení. Poslední podkapitola bude zaměřena na andragogiku neboli vzdělávání dospělých.

1.1 Management

Pojem management vznikl z anglického „to manage“, což v překladu znamená řídit, ovládat nebo vést. Jaromír Veber a kol. (2009, s. 19) jej charakterizuje „*jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“

V současnosti lze však management chápat třemi způsoby:

- „*specifická aktivita,*
- *skupina řídicích pracovníků,*
- *vědní disciplína.*“ (Veber a kol., 2009, s. 20)

Management je ucelený soubor činností, které zahrnují rozhodování, plánování, organizování, kontrolu a vedení lidí. Výsledkem by mělo být efektivní dosahování předem vytyčených cílů organizace a vhodné využití všech zdrojů. **Specifickou aktivitou** je označována perspektiva, která se zaměřuje především na činnosti a procesy, které mohou výrazně ovlivnit prosperitu celé organizace, a to jak v pozitivním, tak i negativním směru. **Skupinou řídicích pracovníků** jsou označováni ředitelé, manažeři a ostatní vedoucí pracovníci. Jde tedy o skupinu lidí, která se podílí na řízení organizace a nese za ni odpovědnost. **Vědní disciplínou** je potom označována perspektiva, která zkoumá teorii, různé modely a praktiky

pro efektivní řízení organizací. Je zaměřována především na vědecké výzkumy a nejrůznější studie. Všechny tyto perspektivy vycházejí ze stejné podstaty, avšak každá na management nahlíží z jiného úhlu pohledu. (Veber a kol., 2009, s. 9)

1.1.1 Manažer

Termín manažer vznikl v anglosaských zemích, v současnosti je však hojně využíván téměř po celém světě. Z důvodu jeho rozšířenosti se již mnohdy ani nepřekládá. Termín označuje zaměstnance, který nese odpovědnost za řízení a vedení celé organizace nebo její konkrétní části (např. manažer obchodu, nákupu apod.). Oproti ostatním zaměstnancům má vyšší vliv, zodpovědnost a mzdu. Disponuje také pravomocí delegovat konkrétní činnosti nebo komplexní úkoly na své podřízené, díky čemuž by měl být schopen dosahovat podnikových cílů. (Veber a kol., 2009, s. 13; Folwarczná, 2010, s. 14)

Pro možnost vykonávat řídicí funkci v organizaci by každý manažer měl disponovat konkrétními vlastnostmi a dovednostmi. Ideální předpoklady však nelze jednoduše definovat. Každá funkce manažera je jedinečná, z toho důvodu mohou být na každého manažera kladeny jiné požadavky. Například Ivana Folwarczná (2010, s. 24) ve své knize uvádí, že na základě průzkumu, který byl proveden mezi manažery v České republice, se většina respondentů shodla, že nejdůležitějším předpokladem jsou **vůdcovské schopnosti**. Tuto kategorii považovalo devadesát procent manažerů jako klíčovou. Nejčastěji respondenti zmiňovali přirozenou autoritu, umění vést lidi, sebedůvěru a strategické myšlení. Na druhém místě se v průzkumu umístily **osobnostní předpoklady**, na jejichž důležitost upozornila více než polovina řídicích pracovníků. Zmiňovány byly především rysy jako rozvážnost, morálka, loajalita nebo odpovědnost. Jako třetí klíčová charakteristika byla uvedena **orientace na výsledky**, a to především cílevědomost, výkonnost a schopnost rozhodování se.

1.1.2 Úrovně managementu

V moderním managementu jsou manažeři považováni za klíčový prvek, protože právě oni mají velký podíl na tom, zda firma bude v budoucnosti prosperovat. Ve většině organizací platí pravidlo, že s rostoucím počtem zaměstnanců organizace potřebuje i více řídicích pracovníků. To je totiž důsledek zvyšující se složitosti a rozsahu operací, které musí každý manažer provádět. Právě z tohoto důvodu se management začal členit do několika hierarchických úrovní. Každá zahrnuje určitou úroveň autority, odpovědnosti apod. Právě díky členění jsou organizace lépe řízeny, koordinovány a dosahují lepších výsledků. V současné době jsou nejčastěji manažeři rozdělováni do tří úrovní. (Veber, 2009, s. 28)

- **Manažeři první linie** – tzn. manažeři prvního, tedy nejnižšího stupně. Jsou to vedoucí pracovníci, kteří mají přidělenou skupinu podřízených zaměstnanců, za které mají zodpovědnost. Mezi manažery první linie patří například vedoucí výroby, vedoucí montáže, mistr lakovny apod. Tito vedoucí pracovníci jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými, přidělují jim úkoly a kontrolují jejich splnění, dodržení termínů apod. (Veber 2009, s. 29; Donnelly a kol., 1997, s. 72)
- **Střední manažeři** – tvoří velmi rozsáhlou a rozmanitou skupinu vedoucích pracovníků. Jejich role a povinnosti se mohou výrazně lišit v závislosti na konkrétní pozici a organizaci, ve které působí. Tato skupina zahrnuje vedoucí pracovníky, kteří jsou zodpovědní za vedení a provoz konkrétního oddělení nebo střediska. Až čtyřicet procent jejich pracovního času zabírá získávání a předávání informací ostatním. Do této kategorie se řadí například manažeři nákupu, prodeje, personalistiky, financí apod. (Veber 2009, s. 29; Donnelly a kol., 1997, s. 72)
- **Top manažeři** – neboli vrcholoví manažeři jsou vedoucí pracovníci, kteří mají v organizaci nejvyšší vliv a zodpovědnost. Zaměstnanci na této úrovni musí denně činit velmi důležitá rozhodnutí, která mohou výrazně ovlivnit chod celé organizace. Jedním z jejich úkolů je také vytvořit harmonii mezi zaměstnanci a vlastníky. Tato úroveň zahrnuje například pracovní pozici generálního ředitele, předsedu představenstva, ředitele nákupu, obchodu apod. (Veber a kol., 2009, s. 29; Donnelly a kol., 1997, s. 72)

1.1.3 Manažerské činnosti

Někdy jsou nazývány jako manažerské funkce. Jsou to základní činnosti a úkoly, které manažeři musí provádět, aby efektivně a úspěšně vykonávali řídicí funkci v organizaci. Mezi základní manažerské činnosti patří:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení lidí,
- kontrolování. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 49; Urban, 2013, s.11)

Plánování je proces zaměřující se na budoucí vývoj organizace. Zahrnuje především stanovení vize a SMART cílů (S – specifický, M – měřitelný, A – dosažitelný, R – reálný, T – časově vymezený), kterých má být dosaženo. Součástí je také určení strategie, jak bude vize naplněna. Velmi důležitou částí je vytvoření podrobného strategického plánu a jeho následné

dodržování, aby bylo dosaženo předem stanovené vize. Strategický plán by měl zahrnovat všechny důležité termíny, klíčové činnosti, pravidla, zdroje, rozpočty apod. (Veber a kol., 2009, s. 100)

Jednou z velmi důležitých manažerských funkcí je **organizování**. Úkolem vedoucích pracovníků je zařídit plynulý chod organizace. Pro to, aby mohl být tento předpoklad splněn, musí manažeři vytvořit efektivní organizační strukturu. Důležitá je také schopnost manažera rozdělovat, přidělovat a delegovat činnosti nebo komplexní úkoly na své podřízené zaměstnance. Následně také zajistit, aby tyto úkoly byly vykonány efektivně a koordinovaně. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 51)

Nedílnou součástí manažerských funkcí je také práce s lidmi – **personalistika**. Tento termín se zaměřuje na vše, co se týká lidí v pracovním procesu. Jan Urban ve své knize Řízení lidí v organizacích (2013, s. 12) zmiňuje, že nejčastějším důvodem selhání většiny manažerů je právě neschopnost řídit své podřízené. Podstatou řízení lidských zdrojů ze strany manažerů (všech úrovní) totiž není pouze přidělování úkolů a jejich následná kontrola, ale rovněž i srozumitelná komunikace, podpora zaměstnanců, zajištění vhodných podmínek pro práci, poskytnutí možnosti profesního rozvoje atd. (Urban, 2013, s. 12)

Vedení lidí je „součástí celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi (lidskými zdroji) a cíli dané organizace.“ (Veber a kol., 2009, s.157) Je považováno za každodenní náplň práce manažerů všech úrovní. Kromě tradičních manažerských funkcí, jako je plánování, organizování a kontrolování, se od vedoucích očekává, že budou schopni efektivně řídit, usměrňovat, inspirovat a motivovat své týmy. Dále také, že dokáží naslouchat svým podřízeným a podporovat rozvoj jejich znalostí a dovedností. A v neposlední řadě snaha vytvořit silnou firemní kulturu, která podporuje kreativitu a vysoký výkon zaměstnanců. (Veber, 1996, s. 59)

Poslední manažerskou funkcí je **kontrolování**, které završuje všechny předchozí řídicí činnosti. „Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené reality se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy. Je zřejmé, že kontrola nemá opodstatnění, pokud chybí kritérium, které určuje žádoucí stav (zpravidla v podobě stanoveného cíle nebo normy chování).“ (Veber, 1996, s. 101)

Existuje několik druhů kontrol, které mohou být prováděny. Mezi nejznámější druhy patří například kontrola zpětná, průběžná, preventivní apod. Výsledkem není pouze zjištění aktuálního stavu a následná zpětná vazba, ale především jde také o prevenci potenciálních

problémů a nedostatků. Avšak v případě neuspokojivých výsledků může být po provedení kontroly navrženo doporučení pro zlepšení, nápravné opatření, uděleny postihy apod. (Veber, 1996, s. 101)

1.2 Personální management

Personální management neboli personální řízení, někdy též nazývané jako řízení lidských zdrojů nebo pouze personalistika, je termín, který označuje oblast řízení organizace soustředící se na lidský faktor (= zaměstnanec podniku). „*Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.*“ (Kociánová, 2010, s. 9 Bauer a kol. 2018, s. 5)

Hlavním posláním personalistiky je zajistit managementu kvalitní pracovní síly, které přispějí ke společnému dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Jedním z úkolů personálního oddělení je proto vytváření ideálních podmínek pro možnost řízení aktuálních i budoucích pracovních potřeb. Dále také snaha o vytváření prostředí motivujícího pracovníky k plnění úkolů, posilování vnitřních vztahů v organizaci, podporu týmové spolupráce apod. Jedním z dalších úkolů personalistiky je rovněž sledování HR trendů, které ovlivňují zaměstnávání a zájem o pracovní místo potenciálních zaměstnanců. Aktivní řízení HR změn, vzdělávání, rekvalifikaci a další aspekty, které jsou nedílnou součástí úspěšného řízení lidských zdrojů v organizaci. (Kociánová, 2010, s. 9; Bauer a kol. 2018, s. 5)

Každý podnik má svou jedinečnou **personální strategii**, která musí respektovat aktuální situaci, ve které se podnik právě nachází. „*Její význam spočívá v tom, že lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Představují proto pro organizaci ten nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.*“ (Barták, 2023, s. 133)

Personální strategie je ovlivňována dvěma faktory – vnějším a vnitřním prostředím. **Vnější podmínky** se neustále mění a podnik je nemůže změnit, může je pouze ovlivnit svým chováním. Do této skupiny faktorů patří například ekonomické podmínky, sociální a demografické vlivy, aktuální situace na trhu práce, mobilita pracovních sil, konkurence na trhu práce a tak podobně. Změna jednoho činitele obvykle vyvolá změnu několika dalších. Druhou skupinou faktorů ovlivňujících personální strategii jsou **vnitřní podmínky**. Většinu z těchto faktorů může podnik změnit. Do této kategorie patří například velikost organizace,

technologické vybavení, geografická poloha, organizační struktura, politika a strategie podniku, ekonomická situace organizace, struktura pracovníků a podobně. Při tvorbě personální strategie a určování cílů organizace je nutno zohlednit aktuální situaci podniku i vnější a vnitřní faktory. (Kocianová, 2010, s. 15)

1.2.1 Personální činnosti

Personální management každé organizace je individuální, avšak vždy by měl systém práce s lidmi zahrnovat všechny odborné personální činnosti, ať už se zaměstnanci nachází v jakémkoli tzv. zaměstnaneckém cyklu. Jan Barták (2023, s. 133) mezi základní odborné činnosti spadající do personalistiky řadí:

- *„plánování lidských zdrojů,*
- *nábor,*
- *výběh,*
- *adaptace,*
- *vzdělávání,*
- *hodnocení,*
- *odměňování,*
- *plánování rozvoje, kariéry,*
- *příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování,*
- *ukončení pracovního poměru“.*

Nejdůležitější personální činnosti podniku lze však shrnout do tří samostatných oblastí. K prvním z nich se řadí zabezpečení a rozvoj pracovníků. Podnik by měl o své zaměstnance pečovat a udržovat si pouze ty, kteří jsou kvalifikovaní a pracovití. Jsou pro podnik přínosem, podniku se tzv. „vyplatí“. Jimi vykonaná práce je pro podnik velkým přínosem. Tito zaměstnanci jsou obvykle velice oddaní, motivovaní, rádi se zlepšují a učí novým věcem. (Barták, 2023, s. 133)

Další oblast personalistiky je zaměřena na odměňování pracovníků. Hlavním cílem je podpořit motivaci zaměstnanců, která by měla přispět k dosahování vynikajících výsledků. Vždy je však velmi důležité, aby odměňování bylo spravedlivé a transparentní. (Barták, 2023, s. 133)

Poslední oblastí je udržování harmonických vztahů, které přispívá k vyšší efektivitě práce, budování důvěry a nižší fluktuaci zaměstnanců. Zároveň také napomáhá k otevřenosti

mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Harmonické vztahy jsou totiž klíčem k udržování zdravých pracovních vztahů a také mají velmi pozitivní vliv na podporu podnikové kultury dané organizace. (Barták, 2023, s. 133)

1.2.2 Funkce personálního managementu

Všechny úkoly z oblasti personalistiky jsou realizovány pomocí pěti funkcí personálního managementu. Do těchto funkcí spadá plánování, organizování, motivování, regulace a kontrola. (Barták, 2023, s. 135)

Plánování má za úkol definovat strategické, taktické a operativní cíle organizace. Zároveň by také mělo stanovit podrobnou strategii, jak bude těchto personálních cílů dosaženo. Úlohou **organizování** je především efektivní rozmístění pracovní síly, tzn. vytvoření optimální organizační struktury, která bude schopna dosahovat vytčených podnikových cílů. Dále také hodnocení kapacity pracovních sil, organizaci a průběh nástupního procesu nových zaměstnanců. Koordinace pracovní doby (v souladu se zákonem), která přispěje k maximální efektivitě. Řešení flexibilní pracovní doby, práce z domu, hodnocení atd. Třetí velmi důležitou funkcí je **motivování**, které by mělo zaměstnance pobídnout a přimět je rozvíjet své schopnosti a dovednosti, které mu zajistí další osobní a možná i kariérní růst. A zároveň by jej mohl využít ve prospěch organizace. (Barták, 2023, s. 135)

Aby mohlo být dosaženo žádaných výsledků, musí být celý proces průběžně usměrňován, tzn. další podstatnou funkcí je **regulování**. To „*představuje operativní či taktické řízení, zaměřené na koordinaci činností, eliminaci či oslabování odchylek od záměrů řízení. Význam regulační funkce vzrůstá s množstvím nepředvídatelných změn*“. (Barták, 2023, s. 135) Poslední funkcí celého procesu je **kontrolování**, jehož úkolem je prověřit kvalitu zrealizovaných personálních činností. Posuzovat lze skutečné výsledky s těmi plánovanými nebo s výsledky minulých období. Na základě kontroly lze vyvodit například preventivní opatření pro budoucí plány, pokud jsou třeba. Celé personální řízení „*se opírá zejména o sociální aspekty vnitroorganizačních změn*“:

- *prostřednictvím benchmarking porovnává interní mzdový systém se systémy mezd v konkurenčních organizacích, případně v regionu v zájmu zajištění a udržení konkurenceschopného systému odměňování;*
- *uplatňuje stimulační a motivační programy, přispívá k aktivizaci zaměstnanců;*
- *zajišťuje výcvik a rozvoj managementu;*
- *plánuje personální rezervy, následnictví;*

- *řídí ve spolupráci s personálním marketingem interní komunikaci se zaměstnanci.*“ (Barták, 2023, s. 136).

1.3 Andragogika

Tento pojem označuje aplikovanou disciplínu, která se soustředí na vzdělávání dospělých. Hlavním úkolem andragogiky je rozpoznání potřeb, motivace a tvorba vzdělávací strategie pro dospělé studenty. Klade velký důraz na samostatnost, pečlivost a zkušenosti z praxe. Podstatou této pedagogické disciplíny je tvorba ideálních podmínek, ve kterých se dospělí mohou vzdělávat. Důležité je příjemné a interaktivní prostředí, které vybídne k aktivnímu zapojení se do procesu učení. Zároveň však zohledňuje aktuální pracovní i životní situaci, ve které se dotyční studenti nachází. (Knowles a kol., 2014, s. 9, s. 20)

Malcolm S. Knowles a ostatní autoři ve své knize zmiňují **dva vzdělávací modely**. Shodují se na tom, že většina pedagogů v dnešní době nejčastěji využívá tzv. **obsahový model učení**. Tento model je založen na pomyslné moci, kterou má konkrétní lektor, učitel. On sám totiž předem rozhoduje o tom, jaké znalosti nebo dovednosti bude předávat svým žákům. Následně tyto znalosti, dovednosti zpracuje do určitých logických celků a vybere vhodný způsob, jak jej bude prezentovat (přednášky, filmy, praktická cvičení apod.). Sám také následně určí způsob, jakým výuka proběhne. (Knowles a kol., 2014, s. 52)

Andragogický procesní model je naopak založen především na spolupráci se studenty. Andragogický učitel nejprve identifikuje oblasti, které je třeba zlepšit. Následně připraví návrh vzdělávacího procesu a vybídne žáky, aby plán upravili, případně rozšířili. Výsledkem této spolupráce pedagoga a žáků je konkrétní strategie, která zahrnuje jak cíle vzdělávání, tak i obsahovou náplň výuky. Díky vzájemnému vytvoření plánu již studenti přibližně ví, co od výuky očekávat, což může zabránit zbytečnému stresu. Na učiteli je pak již pouze volba vhodných materiálů a technik, které při výuce využije. Celý tento vzdělávací proces je následně ukončen pomocí hodnocením výsledků. Hlavní rozdíly těchto dvou modelů jsou uvedeny v tabulce číslo 1 viz níže. (Knowles a kol., 2014, s. 52)

Tabulka č. 1: Pedagogický a andragogický přístup k učení

Fáze procesu učení	Pedagogický přístup (obsahový model)	Andragogický přístup (procesní model)
Příprava studentů	Minimální	Poskytnutí informací předem, dopředná možnost rozmyšlení tématu, realistická očekávání
Prostředí	Formální	Neformální, uvolněné, respektující
Plánování	Podle instruktora	Vzájemné plánování studentů a lektorů
Diagnostika potřeb	Podle instruktora	Vzájemným posouzením
Stanovení cílů	Podle instruktora	Vzájemnou domluvou
Učební plán	Logika postupného obsahu	Logika postupného obsahu, zaměření na problematické oblasti
Způsob výuky	Na základě výběru instruktora	Praktické techniky, zážitkové techniky, dotazy
Hodnocení výuky	Obvykle není	Vzájemné vyhodnocení

Zdroj: přeloženo a upraveno podle (Knowles a kol., 2014, s. 52)

1.4 Shrnutí

V první podkapitole této diplomové práce byly nejprve vysvětleny základní pojmy, které se týkají managementu. Nejprve byl definován pojem management, následně byl představen termín manažer, dále vysvětleny a popsány manažerské funkce, charakterizovány tři úrovně managementu. Všechny tyto již zmíněné termíny byly vysvětleny především z důvodu, že management má klíčový vliv na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Je odpovědný za plánování a realizaci strategických cílů organizace, z toho důvodu musí být řídicí pracovníci schopni identifikovat potřebné znalosti a dovednosti, kterými by měli disponovat jejich spolupracovníci. Za pomoci správně navržených vzdělávacích programů mohou manažeři zlepšit produktivitu jednotlivců nebo týmů, zvýšit zainteresovanost podřízených zaměstnanců, což může přispět k dlouhodobému úspěchu organizace.

Tématem další podkapitoly byl již samotný personální management. Součástí této kapitoly bylo především vysvětlit termín „řízení lidských zdrojů“. Popsat jeho podstatu, poslání a cíle. Dále byly také uvedeny vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují personální

strategii. Byly uvedeny všechny personální činnosti, které uvádí Jan Barták ve své knize Řízení lidí v organizacích. Ty byly následně shrnuty do třech samostatných základních oblastí.

Poslední podkapitola byla věnována andragogice neboli vzdělávání dospělých. Součástí bylo také představení obsahového a procesního modelu vzdělávání a jejich vzájemné porovnání. Komparace těchto dvou modelů byla shrnuta v tabulce číslo 1.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Druhá kapitola této diplomové práce bude zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nejprve budou vymezeny tyto základní pojmy a uvedeno, co si kladou za cíl. Následně bude definován lidský kapitál, zdroje a potenciál.

Dále kapitola popíše kompletní vzdělávací cyklus, který zahrnuje identifikaci potřeb, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání. Budou taktéž zmíněny formy a metody, které je možno při školení zaměstnanců aplikovat. Poté bude vysvětlen Kirkpatrickův model, který se využívá pro hodnocení výsledků vzdělávání.

2.1 Vzdělávání, rozvoj a jeho cíle

Vzdělávání je systematický proces učení, tedy získávání vědomostí, dovedností a schopností. „*Probíhá ve všech etapách životního cyklu člověka, ale v intenzivní a systematické podobě se koncentruje do období dětství a dospívání.*“ **Rozvoj** je oproti vzdělávání vnímán z širší perspektivy, měl by zahrnovat zlepšení jedince jak v osobní, tak i v profesní sféře. (Nešpor, 2018, s. 1)

V dnešní době lze již veškeré odborné vzdělávání na mezinárodní úrovni členit do tří kategorií. A to konkrétně na formální, neformální a informální vzdělávání. Formální vzdělávání se definuje jako organizovaný postup učení, který probíhá ve školách, na univerzitách, kurzech nebo v jiných vzdělávacích institucích. Zahrnuje tedy systematické, plánované a organizované učení, které má naplnit konkrétní cíl. Výuka je obvykle regulována pedagogy, školiteli, instruktory apod., jejichž cílem je předávat a vyučovat osvědčené znalosti a dovednosti. Celý proces vzdělávání bývá zpravidla zakončen formálním hodnocením, a to například udělením certifikátu, složením zkoušky, testu apod. (Nešpor, 2018, s. 1; Průcha, 2019, s. 13; Otáhl a kol., 2018, s. 13)

Neformální vzdělávání probíhá podobně jako formální také ve vzdělávacích institucích a výsledkem může být taktéž udělení certifikátu, licence apod. Rozdílem však je, že toto vzdělání není spojeno s dosažením konkrétního oficiálně uznávaného akademického stupně. Jeho výhodou je především zvýšení kvalifikace jedince, což rozhodně přispívá ke zvýšení atraktivity na trhu práce. Neformálního vzdělávání se účastní obvykle dospělí lidé, kteří mají již dostudováno. Z toho důvodu je nejčastěji toto vzdělávání vnímáno pouze jako pozitivní doplněk formálního vzdělávání. Zároveň je nejčastěji uplatňováno v organizacích. (Průcha, 2019, s. 13; Otáhl a kol., 2018, s. 13)

Posledním a nejrozšířenějším typem vzdělávání je informální učení. Za pomoci tohoto typu vzdělávání všichni lidé (mladí i dospělí) získávají nové znalosti a dovednosti. Patří k úplně nejefektivnějšímu typu učení se. V informálním učebním procesu si lidé osvojují informace na základě každodenní praxe, aniž by si to uvědomovali. Edukace totiž probíhá v průběhu vykonávání běžných činností, které jsou součástí života. Může se jednat například o rutinní aktivity jako je sledování televize, čtení novin, odborných článků nebo knih. Dále také například o návštěvu galerií, muzeí, veletrhů, nejrůznějších akcí apod. (Průcha, 2019, s. 13; Otáhl a kol., 2018, s. 13)

Vzdělávání ve firmách obvykle probíhá druhou zmíněnou formou, tzn. za pomoci neformálního vzdělávání. Jde o systematický proces, jehož **hlavním cílem** je především zlepšení aktuální pozice na trhu a dosažení ideálně všech podnikových cílů, čemuž může podnik pomoci díky investicím do vzdělávání pracovníků. (Duda, 2008, s. 113)

Právě lidé jsou jedním z hlavních zdrojů, který ovlivňuje veškeré úspěchy i neúspěchy organizací. Z toho důvodu většina firem investuje nemalé peníze do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Nebývá zvykem, že by zaměstnanci disponovali všemi potřebnými znalostmi a dovednostmi, které by k výkonu své práce potřebovali. Ve většině případů je tedy nutné je na dané pracovní místo neustále formovat, a to právě za pomoci odborného vzdělávání. To lze rozčlenit na:

- základní přípravu na povolání,
- orientaci,
- doškolení,
- přeškolení. (Koubek, 2015, s. 256; Duda, 2008, s. 114)

Základní příprava na povolání se uskutečňuje v institucích poskytující vzdělávání, jako jsou například odborná učiliště, střední školy, vyšší odborné nebo vysoké školy. Podnik jej nemůže tedy přímo ovlivnit, ale může do nich na základě spolupráce se vzdělávací institucí v určité míře zasahovat. Například uspořádáním odborného semináře, přednášky, exkurze apod. (Koubek, 2015, s. 256)

Orientace představuje především zaškolení a zaučení nového zaměstnance. „*Jde o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Součástí jsou specifické odborné informace, informace o pracovních postupech, o specifikách podnikové techniky a technologie*

a v neposlední řadě informace o možnostech získávání dalších odborných informací, možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace.“ (Duda, 2008, s. 114)

Doškolení, někdy též nazývané jako training představuje rozšiřování znalostí, dovedností a aktualizaci know-how zkušených jedinců nebo profesionálů. Je uskutečňováno primárně za účelem prohloubení kvalifikace v daném oboru. Potřeba tohoto typu vzdělávání může vyplynout například z důvodu změny trendů na trhu, vývoje technologie (vědy a postupů) nebo podnikové techniky (stroje, zařízení apod.). (Duda, 2008, s. 114; Koubek, 2015, s. 256)

Přeškolení neboli rekvalifikace/retraining je způsob vzdělávání, které má za cíl přizpůsobit daného člověka na jinou pracovní pozici. Naučit ho novým znalostem a dovednostem, které je nezbytné pro výkon nového pracovního místa umět. Rekvalifikace může být plná nebo částečná. V rámci podnikového vzdělávání se uskutečňuje obvykle pouze částečný retraining. Plné přeškolení pak zajišťují obvykle státní nebo místní instituce trhu práce. (Duda, 2008, s. 115; Koubek, 2015, s. 256)

Jiří Duda (2008, s. 114) ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí tři konkrétní vzdělávací cíle. Dle jeho slov by v zájmu organizace mělo být především:

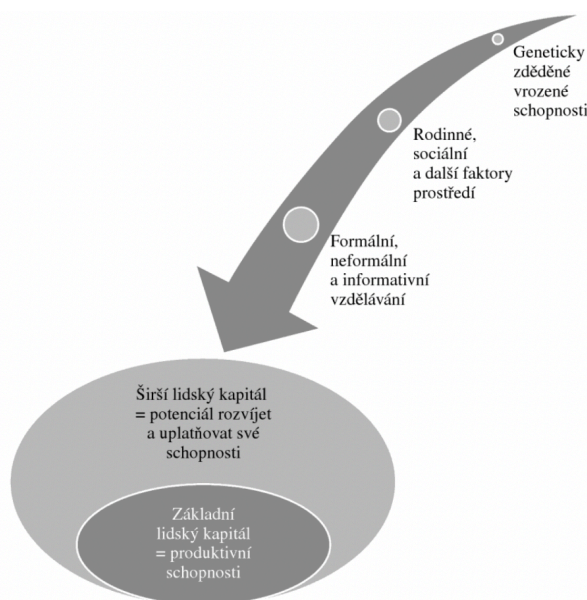
- *„Rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.*
- *Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.*
- *Snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povýšených, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.*“

2.2 Lidský kapitál, zdroje a potenciál

Lidé jsou nejcennější zdroj každé organizace. Termín lidské zdroje označuje veškerou pracovní sílu. Nejčastěji se jedná o zaměstnance organizace, avšak termín může označovat i ostatní lidi, kteří jsou s organizací v nějakém z pracovních vztahů. Může se tedy jednat například i o lidi, kteří mají sjednanou dohodu o pracovní činnosti, dohodu o provedení práce apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

V souvislosti s termínem lidské zdroje je také často užíván pojem lidský kapitál a lidský potenciál. Lidský kapitál představuje v podstatě souhrn všech dovedností, znalostí, schopností a zkušeností daného jedince, kterými obohacuje podnik, s nímž má navázaný pracovněprávní vztah. Pokud by organizace nedisponovala lidmi, kteří jsou nositeli lidského kapitálu (každý zaměstnanec je nositelem konkrétního lidského kapitálu), nemohla by fungovat. „*Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé..., bez nich by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstali nevyužité nebo by vůbec nevznikly.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Nejvyšší zájem o rozvoj lidského kapitálu začaly podniky projevovat přibližně od sedmdesátých let 20. století. V období po celosvětové recesi. V této době se podniky začaly soustředit na kvalitu produkce, rozvoj techniky a také právě i na rozvoj lidského potenciálu svých zaměstnanců. Termín lidský potenciál představuje schopnosti, dovednosti nebo znalosti, které jsou nevyužité a je možné je rozvíjet právě například dalším vzděláváním, hodnocení výkonu nebo třeba motivací. V případě, že se organizace soustředí na rozvoj potenciálu u svých zaměstnanců, je velmi pravděpodobné, že v budoucnosti dosáhne lepších výsledků. Zaměstnanci jsou totiž nositeli vědomostí a znalostí, které jsou nezbytně nutné nebo alespoň přispívají k dosahování podnikových cílů a napomáhají růstu organizace. Zároveň jsou také hlavním faktorem pro vytváření inovací. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34; Mazouch, Fischer, 2011, s. 1)



Obrázek č. 1: Faktory působící na lidský kapitál

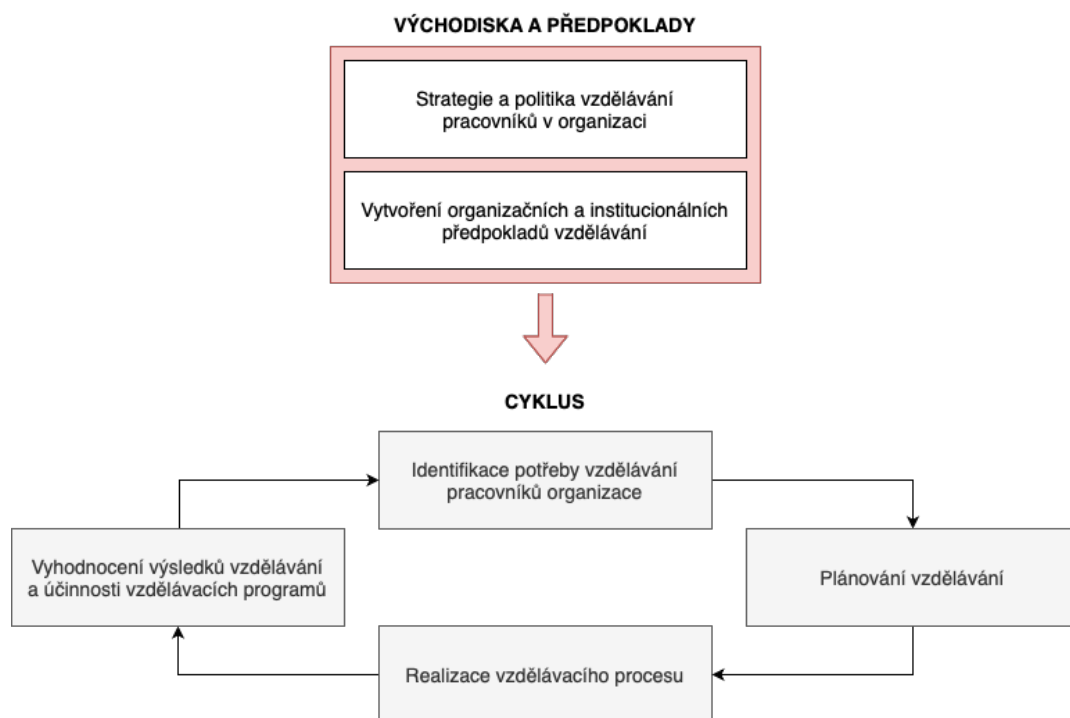
Zdroj: převzato z (Mazouch, Fischer, 2011, s. 2)

Na obrázku číslo 1 viz výše lze vidět tři základní faktory, které působí na lidský kapitál. Každý jedinec je nejprve ovlivňován geneticky – vrozenými a zděděnými schopnostmi.

Ty jsou u každého zcela individuální. Další působící faktor, který člověka výrazně ovlivňuje představuje rodina, případně další členové, se kterými je jedinec v každodenním styku. Poslední faktor, který člověka tzv. tvaruje, je vzdělávání, a to jak formální, neformální, tak i informální. Všechny tyto zmíněné faktory se navzájem ovlivňují a tvarují člověka. Jejich výsledkem jsou schopnosti, dovednosti a znalosti každého z nás neboli tzv. základní lidský kapitál. Na obrázku je znázorněn rovněž i širší lidský kapitál. Ten ukazuje, zda a jak moc je daný jedinec schopný rozvíjet svůj potenciál a uplatňovat znalosti, dovednosti nebo schopnosti, kterými disponuje. (Mazouch, Fischer, 2011, s. 2)

2.3 Vzdělávací proces

Vzdělávací proces, někdy též nazýván jako vzdělávací cyklus, by měl být systematický a organizovaný. Je velmi důležité, aby vycházel ze strategie a politiky vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Nedílnou součástí je taktéž vytvoření podmínek, které podporují efektivní a udržitelný vzdělávací proces v organizaci. Předpokladem je tedy například podpora ze strany vedení, flexibilita, dostupnost zdrojů, podpora učení z chyb, aktivní účast zaměstnanců apod. Z těchto východisek a předpokladů již vyplývá samostatný vzdělávací cyklus. Ten je často rozdělován celkem do čtyř částí. První fází je samotná identifikace vzdělávacích potřeb, dále pak plánování vzdělávání. Třetí fází je realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází je pak hodnocení účinnosti vzdělávacích programů a vyhodnocování výsledků, kterých bylo dosaženo právě za pomoci uskutečněného vzdělávání. Všechny čtyři zmíněné části vzdělávacího cyklu lze vidět na obrázku číslo 2 viz níže. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83; Koubek, 2015, s. 260)



Obrázek č. 2: Vzdělávací proces

Zdroj: vlastní zpracování podle (Koubek, 2015, s. 260)

2.3.1 Identifikace potřeb

Analýza potřeb vzdělávání je klíčovým prvkem celého vzdělávacího procesu. Pouze v případě, že jsou vzdělávací potřeby na začátku celého procesu správně rozpoznány, může být naplněn účel vzdělávání.

Potřeby vzdělávání mohou být děleny na legislativní a odborné. Legislativní potřeby vznikají na základě povinného dodržování právních předpisů a norem v oblasti vzdělávání pracovníků. Jedná se například o bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), vzdělávání v oblasti ochrany životního prostředí apod. Tyto potřeby lze nalézt například v zákoníku práce. Odborné potřeby se soustředí na získání specifických dovedností a znalostí, které jsou nezbytné například pro zajištění konkurenceschopnosti, dosažení cílů, efektivní řízení změn apod.

Aby bylo možno správně rozpoznat odborné potřeby vzdělávání, musí být nejprve provedena již zmíněná analýza. Ta „v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku“. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85) Všechny tyto údaje následně porovnává s požadovanou úrovní, tzn. jde vlastně o porovnání skutečného a požadovaného stavu na základě hodnocení. Výstupem provedené analýzy by mělo být zjištění nedostatků neboli tzv.

„mezer“. V zájmu podniku by poté mělo být soustředit se především na ty mezery, které lze eliminovat vzděláváním zaměstnanců. Potřebu vzdělávání zobrazuje obrázek číslo 3 viz níže.



Obrázek č. 3: Potřeba vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování podle (Armstrong, 2000, s. 539)

Analýza vzdělávacích potřeb by se vždy měla provádět celkem ze tří perspektiv. Tou první, je analýza organizace jako celku. Ta se zaměřuje na ty nejdůležitější potřeby, které zajišťují plynulý chod organizace a dosahování předem stanovených strategických cílů. Druhá je analýza soustředící se na skupiny zaměstnanců, například na jednotlivá oddělení, týmy atd. Poslední a časově nejnáročnější analýzou je analýza jednotlivců, která zkoumá individuální potřeby zaměstnanců. Všechny tyto tři perspektivy jsou propojeny a vzájemně se ovlivňují. „Analýza podnikových potřeb povede k rozpoznání potřeby v různých odděleních nebo zaměstnáních, zatímco analýza skupinových potřeb zase odhalí potřebu vzdělávání pro jednotlivé pracovníky. Tento proces funguje i obráceně. Pokud se analyzují potřeby jednotlivých zaměstnanců zvlášť, vyplyne z nich obecná či společná potřeba, kterou je možné řešit na skupinové bázi.“ (Armstrong, 2000, s. 539)

Shrnutí potřeb jednotlivců a skupin má klíčový význam pro definování podnikových potřeb. Avšak i přes to je důležité si uvědomit, že vzdělávací plány podniků bývají mnohdy rozsáhlejší. Důvodem jsou obvykle neustále měnící se podmínky na trhu, na kterém organizace působí. Jedná se například o snahu přizpůsobit se různým trendům, změnám či inovacím apod. (Armstrong, 2000, s. 539)

2.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou fází vzdělávacího cyklu, která následuje po identifikaci vzdělávacích potřeb. Právě na základě provedené identifikace potřeb lze získat přibližný návrh vzdělávacího plánu. Na základě tohoto návrhu je následně třeba vypracovat jeho komplexní podobu. Komplexně vypracovaný vzdělávací plán by měl zahrnovat odpovědi na všechny následující otázky, které jsou uvedeny v tabulce číslo 2 viz níže. (Koubek, 2015, s. 264)

Tabulka č. 2: Přehled otázek – komplexní vzdělávací plán

Konkrétní otázka	Odpověď na otázku
1. Jaké vzdělávání má být zajištěno?	Obsah vzdělávání
2. Komu?	Jednotlivec, skupina, druh zaměstnání, kategorie (případně kritéria výběru účastníků vzdělávání)
3. Jakým způsobem?	Metody vzdělávání, didaktické pomůcky, literatura, učební texty apod.
4. Kým?	Interní či externí lektori, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení apod.
5. Kdy?	Datum, čas
6. Kde?	Místo konání (v organizaci, mimo organizaci)
7. Cena? Náklady?	Rozpočtová stránka plánu
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?	Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit apod.

Zdroj: převzato a upraveno podle (Koubek, 2015, s. 265)

Samotná tvorba komplexního vzdělávacího plánu prochází celkem třemi fázemi:

- přípravnou fázi,
- realizační fázi,
- fázi zdokonalování. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

V přípravné fázi je třeba nejprve podrobně specifikovat potřeby, vybrat účastníky a stanovit přesné cíle, kterých má být za pomoci uskutečněného vzdělávání dosaženo (u dlouhodobých vzdělávacích programů je vhodné stanovit i samostatné dílčí cíle). Realizační fáze plánování vzdělávání zahrnuje především promyšlení a stanovení způsobů, jakými bude vzdělávání probíhat. Nejprve je nutné stanovit, jaké techniky a interaktivní pomůcky budou využity. A ty případně přizpůsobit nebo upravit podle potencionálních účastníků vzdělávání. Při výběru vhodných technik je nutno zohlednit několik faktorů, jako například počet účastníků, krátkodobé cíle podniku, dlouhodobé cíle podniku, misi, vizi apod. Cílem je zvolit takové techniky, které nejen podporují efektivní přenos znalostí, ale také

respektují individuální potřeby a motivaci účastníků vzdělávání. Poslední etapou procesu tvorby vzdělávacího plánu je samotné zdokonalování. To zahrnuje především hodnocení vypracovaného, ale doposud nerealizovaného vzdělávacího plánu na základě předem stanovených cílů. V průběhu komparace by měly vzniknout konkrétní oblasti nebo aspekty, kde lze plán zlepšit. Výsledkem by tedy měl být podklad pro identifikaci opatření vedoucích k pozitivním změnám, které je třeba implementovat. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97)

2.3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace představuje třetí ucelenou fázi vzdělávacího cyklu, která začíná probíhat v momentě, kdy má podnik vypracovaný komplexní vzdělávací plán. Proces realizace se skládá z několika důležitých prvků. Zahrnuje:

- cíle,
- program,
- motivaci,
- metody,
- účastníky,
- lektory. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

Vzdělávací **cíle** jsou určovány na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Měly by specifikovat, co budou účastníci vzdělávání po dokončení daného vzdělávacího programu umět (dovednosti nebo znalosti), jak se budou chovat apod. Lze je rozlišit na cíle programové (jeden cíl pro celý vzdělávací program) nebo cíle kurzu (každá vzdělávací aktivita může mít svůj dílčí cíl). Při stanovování cílů by také mělo být zároveň vždy určeno, jakou metodou se bude vzdělávání vyhodnocovat, a to především z důvodu, aby bylo možno zjistit, zda bylo vytyčeného cíle dosaženo. Autoři knihy s názvem Efektivní vzdělávání zaměstnanců ve své knize popisují, že k dosažení požadovaného efektu vzdělávacích aktivit pro zaměstnance „i podnik je vhodné:

- *aby účastníci měli možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací;*
- *aby záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli daného podniku a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů;*
- *aby cíle měly základní atributy cíle, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100)*

Aby uskutečněné vzdělávání bylo efektivní, je nezbytné zajistit, aby zúčastnění zaměstnanci skutečně získali nové znalosti nebo dovednosti. Z toho důvodu by každá vzdělávací akce měla disponovat strukturovaným **programem**, který by měl být přizpůsoben konkrétní vzdělávací aktivitě a úrovni vzdělávání. Program vzdělávací akce by měl zahrnovat:

- časový harmonogram,
- obsah (téma),
- vzdělávací metody,
- vzdělávací pomůcky. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100)

Je také velmi důležité, aby organizace byla schopna propojit firemní vzdělávání se systémem plánovaného kariérního rozvoje či odměňování. Velkou roli ve vzdělávání hraje i samotná **motivace** zaměstnanců vzdělávat se. Jedinci, kteří jsou namotivováni a mají zájem učit se nové dovednosti nebo znalosti a zvyšovat tak svou kvalifikaci, obvykle profitují na tom, že si z uskutečněné vzdělávací akce odnesou více vědomostí. Z toho důvodu je velmi důležité, aby podnik dal zaměstnancům podněty k motivaci. Jako stimul může podnik „*využívat hmotných odměn, statusového ohodnocení, morálních nástrojů (pochvala, ocenění, poděkování) i působení firemní kultury, vize, poslání*“. Případně také například kariérní růst, vyšší platové ohodnocení, odměny, bonusy apod. (Barták, 2021, s. 68)

Vzdělávací **metody** budou vysvětleny v kapitole 2.4. s názvem „Formy, metody a typy vzdělávání dospělých“.

Proces realizace je také velmi ovlivněn **účastníky**, tj. zaměstnanci společnosti, kteří mohou mít odlišné priority a potřeby. Z toho důvodu je vhodné, aby podnik zohlednil například to, že každý z účastníků může upřednostňovat jiný způsob učení. Někteří zaměstnanci mohou preferovat abstraktní diskuse, zatímco jiní budou dávat přednost praktickým cvičením. Proto je vždy nezbytně nutné je identifikovat předem a následně je zakomponovat do plánování vzdělávání. Jednotlivé preference lze zjistit například pozorováním účastníků během vzdělávacích akcí nebo prostřednictvím dotazníků. Následně je třeba při plánování vzdělávacích programů tyto potřeby zohlednit a vybrat lektora, který je flexibilní a dokáže se přizpůsobit zvolenému stylu učení. Zároveň je třeba brát v úvahu i fakt, že zaměstnanci se neustále nachází v různých životních situacích, které mají vliv na jejich emoční rozpoložení, což výrazně ovlivňuje jejich přístup k učení nebo výsledky vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 106)

Lektoři uskutečňují vzdělávací aktivity, které zahrnují přípravu, realizaci a vyhodnocení. Mohou jimi být například vedoucí, manažeři, pověřené osoby, odborníci z organizace nebo externisté ze vzdělávacích institucí. Stejně jako účastníci výrazně ovlivňují proces a výsledky vzdělávání. Z toho důvodu je třeba, aby lektoři disponovali dostatečnými znalostmi a zkušenostmi z daného oboru a dokázali je předat nebo vysvětlit účastníkům vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 117)

2.3.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení výsledků vzdělávání je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího cyklu. V této fázi podniky zjišťují celkové přínosy a náklady konkrétní vzdělávací aktivity. Způsobů, jak lze vyhodnocovat výsledky, je mnoho. Záleží však vždy na samotné organizaci, zda bude nebo nebude výsledky vzdělávacích aktivit hodnotit a jakou metodu nebo způsob případně zvolí.

Pro možnost hodnocení výsledků vzdělávání je nutné již při samotném plánování vzdělávání nejprve určit hodnotící kritéria, které lze obecně rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní kritéria reflektují obsah vzdělávacího programu. Sledují reakce, postřehy a názory účastníků. Vhodnější jsou však kritéria vnější, která reagují na předem stanovený cíl vzdělávání. Sledují například změny objemu prodeje, změny týkající se výkonu, nákladů apod. Při hodnocení výsledků je následně třeba zvolit vhodný model pro vyhodnocení a v poslední řadě zvolený model aplikovat. Za pomoci tohoto postupu může podnik následně posoudit, zda bylo dosaženo předem vytčeného cíle a zda vzdělávání bylo pro podnik přínosem. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135; Armstrong, 1999, s. 555)

Správné vyhodnocení výsledků vzdělávání je však velmi obtížné. Ne vždy je totiž možné určit měřitelné cíle nebo shromáždit přesné informace o výsledcích vzdělávací aktivity. Například Michael Armstrong (1999, s. 556) ve své knize s názvem *Personální management* popisuje Hamblinův model hodnocení vzdělávání, který je složen z pěti úrovní vyhodnocování. Tento model se zaměřuje na:

- **reakce účastníků vzdělávání;**
- **hodnocení poznatků** (zda školené osoby získaly nové znalosti a dovednosti);
- **chování účastníků** (jak se změnilo po dokončení vzdělávání);
- **hodnocení na úrovni organizační jednotky** (změny, které nastaly v organizaci, např. vyšší efektivita, zvýšení prodejů apod.);
- **hodnocení konečné hodnoty** (zvýšení ziskovosti, snížení nákladů apod.).

Všechny výše zmíněné úrovně se na sebe vzájemně váží a vytváří celistvý řetězec. Z toho důvodu je vždy třeba při využití tohoto modelu vyhodnotit všechny dílčí úrovně na základě předem stanovených kritérií. (Armstrong 1999, s. 556)

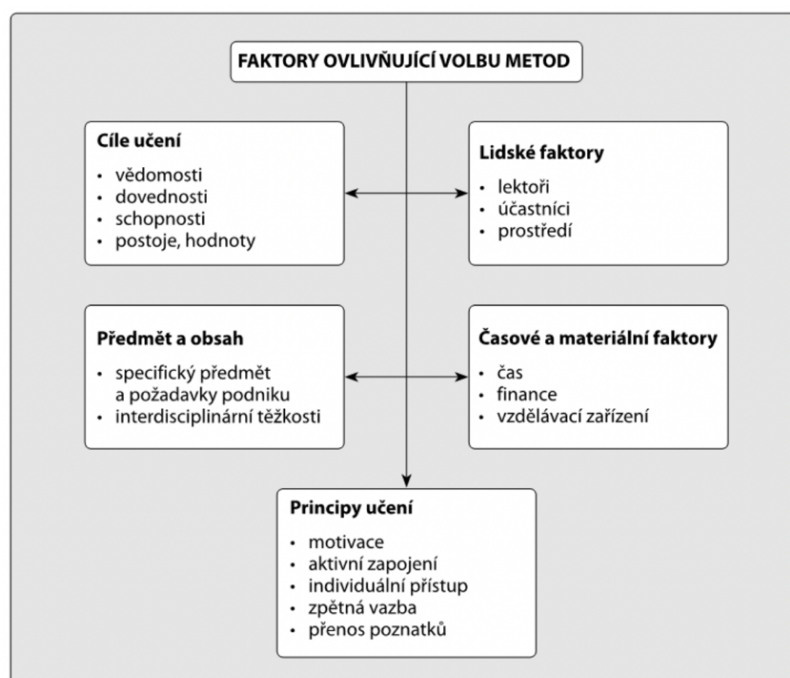
Pro vyhodnocování výsledků vzdělávání může být například využit také Kirpatrickův model hodnocení vzdělávání, který bude podrobně popsán v kapitole číslo 2.5. Případně mohou být využity jiné způsoby hodnocení, vždy záleží na volbě daného podniku.

2.4 Formy a metody vzdělávání zaměstnanců

Formy a metody vzdělávání nejsou totéž. I přes to, že spolu tyto pojmy úzce souvisí, mají odlišný význam. Vždy je nezbytně nutné nejprve určit formu vzdělávání, a poté následně zvolit vhodnou metodu, která bude použita.

Formy vzdělávání jsou zaměřeny na způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Literatura je nejčastěji rozlišuje na „on the job“ a „off the job“ formy, na které se následně váží rozdílné metody učení. Způsob „on the job“ probíhá na pracovišti daného zaměstnance v pracovní době, a je zaměřen především na praktické vzdělání. Naopak forma „off the job“ představuje vzdělávání mimo pracoviště, které může probíhat v organizaci nebo i mimo ni. Tento způsob je vhodný především pro rozvoj manažerů, vedoucích, kancelářských pracovníků apod. (Koubek, 2015, s. 266; Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113)

Metod, které lze pro vzdělávání zaměstnanců využít, je celá řada. Metoda, která bude použita, by měla být vždy zvolena na základě cílů učení, obsahu vzdělávacího programu, principů učení, lidských faktorů a časových možností. Všechny faktory ovlivňující volbu metod lze vidět na obrázku číslo 4 viz níže.



Obrázek č. 4: Faktory ovlivňují volbu vzdělávací metody

Zdroj: převzato z (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)

Mezi metody „on the job“ neboli vzdělávání na pracovišti lze zahrnout:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotaci práce,
- pracovní porady. (Koubek, 2015, s. 267)

Instruktáž při výkonu práce je pro svou jednoduchost nejčastěji využívanou metodou. Jedná se obvykle o jednorázový zácvik zaměstnance, kdy jeden zkušenější názorně ukáže pracovní postup druhému, méně zkušenému nebo úplně novému zaměstnanci. Tato metoda je založena na principu učení se za pomoci napodobování druhých. Tento způsob je však doporučeno využívat pouze v případě, že jde o učení jednoduchých pracovních postupů. (Koubek, 2015, s. 267)

Coaching je založen na podobném principu jako instruktáž na pracovišti. Velkým rozdílem je, že instruování přetrvává dlouhodobě. Po celou dobu trvání vzdělávání má účastník

vzdělávacího procesu přiděleného svého kouče, který ho formuje, usměrňuje a také kontroluje. (Koubek, 2015, s. 267; Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 62)

Mentoring je „účinný způsob předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností včetně manažerských. Jde o profesionální rozvojový vztah dvou osob, mentora a mentee (mentorovaného), založený na důvěře. Mentor sdílí své zkušenosti, znalosti a dovednosti a působí jako průvodce menteeho v daném tématu a podporuje ho v rozvoji. Tento vztah funguje na principu partnerské komunikace a ochotě učit se od sebe navzájem.“ (Česká asociace mentoringu, 2023, s. 1)

Counselling patří k jedné z nejnovějších metod vzdělávání a formování zaměstnanců. Je založen na principu, kdy nadřízený společně se svými podřízenými sdílí a následně konzultuje veškeré problémy, které se vyskytnou na pracovišti, kde působí. Každý zaměstnanec má možnost předložit svůj návrh řešení daného problému a ovlivnit tak vedoucího. Jakmile vedoucí rozhodne o způsobu řešení dané situace, sdělí zvolený postup svým podřízeným. Tato metoda je poměrně časově náročná, avšak podporuje iniciativu zaměstnanců rozvíjet se. (Koubek, 2015, s. 268; Koubek, 2011, s. 150)

Asistování „je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.“ (Koubek, 2015, s. 268)

Pověření úkolem je taktéž jednou z metod vzdělávání zaměstnanců. Tato metoda spočívá v tom, že účastník vzdělávání má přidělen konkrétní úkol a vytvořeny potřebné podmínky k práci (například zdroje, know-how apod.). Při plnění úkolu je však zaměstnanec stále usměrňován a kontrolován. Tento způsob přispívá k samostatnosti a mnohdy i k vyšší zodpovědnosti a motivaci zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 151)

Rotace práce je poměrně často využívaným způsobem pro rozvoj řídicích pracovníků. Princip této metody spočívá v různorodosti zadávaných úkolů. Zaměstnanec je vždy na konkrétní období pověřován úkoly z různých částí nebo odvětví firmy. Cílem je zajistit, aby účastník tohoto vzdělávání poznal firmu komplexněji a získal širší okruh znalostí, dovedností a vědomostí. (Koubek, 2011, s. 151; Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 63)

Pracovní porady jsou taktéž možným způsobem vzdělávání a formování zaměstnanců podniku. V průběhu pracovních porad zaměstnanci komunikují problémy, své názory, navrhnou způsoby řešení nebo sdílí své znalosti a dovednosti. Z toho důvodu jsou právě i pracovní porady v literatuře uváděny jako možný způsob vzdělávání zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 269)

Mezi metody „off the job“ neboli vzdělávání mimo pracoviště lze zahrnout:

- přednášku,
- přednášku s diskusí,
- demonstrování,
- případovou studii,
- workshop,
- brainstorming,
- simulaci,
- hraní rolí,
- assessment centre,
- outdoor training/learning,
- e-learning. (Koubek, 2015, s. 269)

Přednáška je tradičním a často využívaným způsobem vzdělávání. Zaměřuje se především na zprostředkování informací v širším rozsahu. Obvykle je vedena odborníkem z oboru, který formou prezentace předává odborné znalosti ostatním účastníkům. (Koubek, 2011, s. 152)

Přednáška s diskusí, někdy též nazývaná pouze jako seminář, je metoda, která je téměř totožná jako samotná přednáška. Jediným rozdílem je, že v jejím průběhu probíhá diskuse, do které jsou zapojováni všichni účastníci. Aktivní zapojení vede k vyšší soustředěnosti účastníků na probírané téma, což může podniku zajistit lepší výsledky uskutečněného vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 270)

Demonstrování je založeno na praktickém a názorném učení. Tato metoda je nejčastěji využívána pro vzdělávání pracovníků na dělnických pozicích, například ve výrobě, montáži apod. Využívá audiovizuální techniku, počítače, tablety nebo trenažery, na nichž následně názorně prakticky zprostředkovává znalosti a dovednosti účastníkům vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 270)

Případové studie jsou jednou z velmi oblíbených metod vzdělávání. Účastníci školení dostanou text, který popisuje skutečný nebo smyšlený organizační problém. Jejich úkolem je buď ve skupině nebo případně samostatně (záleží na školiteli) tento problém zanalyzovat a navrhnout jeho řešení. Tato metoda se nejčastěji využívá pro vzdělávání manažerů a jiných tvůrčích pracovníků. (Koubek, 2015, s. 270)

Workshop je velmi populární neformální metoda vzdělávání. Je založen na principu diskutování nad konkrétními situacemi, které se mohou v pracovním prostředí vyskytnout. Cílem je hledání možných řešení, přístupů nebo postojů, které vedou k pozitivnímu zvládnutí vyskytlé situace. Využívá se pouze pro skupiny maximálně patnácti členů. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 115; Barták, Demjanenko, 2021, s. 120)

Brainstorming je metoda, které je zpočátku totožná jako případová studie. Vyžaduje však, aby úplně každý účastník vyjádřil svůj názor a navrhl řešení dané situace. Po tom, co jsou všechny návrhy vyřčeny, skupina členů vzájemně diskutuje a vybírá nejvhodnější navrženou variantu řešení. (Koubek, 2015, s. 271)

Simulace je založena na principu napodobení konkrétní situace, která se může běžně v podniku vyskytnout. Cílem je aktivně zapojit účastníky do smyšleného scénáře a naučit je na danou situaci adekvátně reagovat. Simulace jsou nejčastěji využívány pro vzdělávání zaměstnanců v rámci kurzů první pomoci, vzniku požáru apod. (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 62)

Hraní rolí někdy též nazývané také jako manažerské hry představuje metodu vzdělávání, při níž skupina účastníků dostane scénář a role. Následně se hrají „*vybrané pracovní situace a jsou zkoumány různé možné přístupy k řešení problémů nebo nepředvídatelných událostí. Jsou vhodné při výuce interpersonálních, poradenských, marketingových, manažerských a tréninkových dovedností ve skupině o 8–10 účastnících.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 114)

Assessment centre neboli development centre, v překladu diagnosticko-výcvikový program, je moderní program, který mapuje účastníka, identifikuje potřeby vzdělávání a vytváří individuální rozvojový plán. Účastník vzdělávání za počítačem uskutečňuje různá rozhodnutí a plní zadané úkoly, které jsou náhodně generovány počítačem. Ty jsou poté i počítačem vyhodnocovány. U každého úkolu je kromě jeho vyhodnocení nastíněno i jeho optimální řešení. Na základě komparace jím zvoleného a optimálního řešení se účastník rozvíjí a učí. Tuto metodu mohou organizace využívat jak pro vzdělávání zaměstnanců,

tak i při výběru nových potencialních zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 271; Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 63)

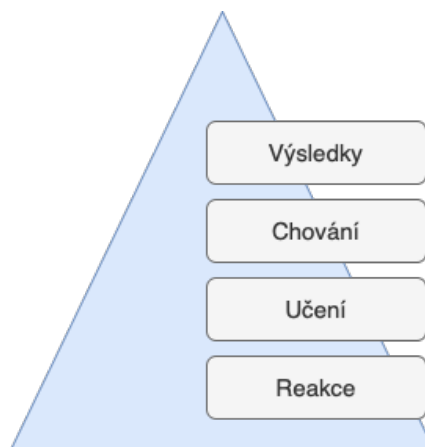
Outdoor training/learning představuje učení hrou. Zaměřuje se především na vzdělávání manažerů a jiných řídicích pracovníků. Obvykle se uskutečňuje v tělocvičně, volné přírodě, v místnosti k tomu určené apod. Je to metoda, jejímž cílem je především naučit manažery a vedoucí správně rozdělovat úkoly, podporovat spolupráci zaměstnanců, koordinovat pracovníky a zlepšovat jejich komunikační dovednosti. V České republice není tolik využívána. (Koubek, 2015, s. 272)

E-learning je vzdělávání, které je uskutečňováno za pomoci informační a komunikační technologie. Jedná se o velmi oblíbenou metodu pro vzdělávání zaměstnanců, jejíž využívání ze strany podniků neustále roste. E-learning je založen na sebevzdělávání, který podporují různé vzdělávací programy, kterých je v současné době již celá řada. „*Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či ostatními účastníky vzdělávání.*“ (Koubek, 2015, s. 273; Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 63)

2.5 Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání

Kirkpatrickův model vzdělávání je jeden z nejznámějších a také nejpoužívanějších způsobů pro hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců. Autorem modelu je bývalý profesor Donald L. Kirkpatrick z Univerzity ve Wisconsinu, která se nachází ve Spojených státech amerických. Autor modelu své myšlenky postupně publikoval v různých mediálních článcích již od roku 1959. Komplexní model byl pak z těchto článků sestaven a dotvořen až v roce 1975. (Panchenko, 2013, s. 1)

Jak již bylo zmíněno viz výše, jedná se o model, který se využívá k vyhodnocování dosažených výsledků uskutečněného vzdělávání. Skládá se celkem ze čtyř úrovní, proto je někdy též nazýván pouze jako čtyř úroňový model hodnocení. Konkrétně se jedná o úrovně viz obrázek číslo 5, které jsou vyhodnocovány od nejširší části trojúhelníku směrem nahoru. (Langer, 2020, s. 1)



Obrázek č. 5: Čtyři úrovně Kirkpatrickova modelu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Langer, 2020, s.1)

Reakce představuje první hodnocenou úroveň. V této části se zkoumají názory a reakce účastníků na uskutečněnou vzdělávací akci. Tzn. tato fáze se zaměřuje na to, zda se vzdělávání zaměstnancům líbilo či nelíbilo, co jim vyhovovalo a co naopak ne, co by případně změnili. Podnik by se vždy měl snažit docílit, aby zpětná reakce byla pozitivní. Je totiž prokázáno, že pokud účastníci reagují kladně, vzdělávání je pro ně větším přínosem, tzn. je též větším přínosem i pro samotnou organizaci. Další hodnocenou úrovní je učení. V této fázi se zkoumá, zda a v jaké míře se u školeného jedince změnilo postoje, znalosti, dovednosti a schopnosti. Na třetí úrovni je chování. Zde se podnik zaměřuje na to, jakým způsobem dokáže zaměstnanec uplatnit nově získané znalosti a dovednosti v praxi. Dle autora modelu by tento výzkum měl být proveden nejdříve tři měsíce po skončení vzdělávacího procesu. Důvodem je, že účastníci potřebují čas, aby byli schopni nově nabyté informace vstřebat a následně aplikovat do praxe. Poslední hodnocenou úrovní jsou výsledky. Jde o výsledky celé organizace, nikoli konkrétního jedince. V této fázi dochází ke komparaci předchozích výsledků (před uskutečněným vzděláváním) organizace a aktuálních výsledků (nejdříve tři měsíce po skončení realizační fáze vzdělávacího procesu). Porovnává se například velikost tržeb, obratu, počty prodeje, produktivita práce apod. Aby však bylo možné výsledky vzdělávání vyhodnotit, je třeba, aby všechny plánované cíle byly SMART, jak je uvedeno v kapitole 1.1.3 s názvem „Manažerské činnosti“. (Langer, 2020, s. 1)

2.6 Shrnutí

Druhá kapitola této diplomové práce byla zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Z toho důvodu byly nejdříve definovány všechny základní termíny, které s tímto tématem úzce

souvisí. Konkrétně byl vysvětlen termín vzdělávání, rozvoj a zmíněny veškeré jeho cíle. Následně byl také definován výraz lidské zdroje, lidský kapitál a potenciál.

Velká část druhé kapitoly byla věnována vzdělávacímu cyklu, který byl celý graficky znázorněn obrázkem číslo 2. Na obrázku bylo možno vidět jeho východiska, předpoklady a následně i dílčí fáze samotného cyklu. Ty zahrnují identifikaci potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Tyto fáze byly rozděleny do samostatných podkapitol, kde byly následně podrobně vysvětleny. Bylo v nich možno nalézt například tabulku, pomocí které lze ověřit, zda je vzdělávací plán komplexní apod.

Další podkapitola se soustředila na možné metody vzdělávání zaměstnanců. Ty byly nejprve rozděleny dle forem na „on the job“ a „off the job“ neboli metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Poté bylo představeno celkem devatenáct metod vzdělávání, které byly jednotlivě stručně charakterizovány.

V poslední části druhé kapitoly byl představen jeden z nejvyužívanějších a nejrozšířenějších modelů pro hodnocení efektivity vzdělávání, a to Kirkparickův model.

ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef a BERKA, Jaroslav. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BARTÁK, Jan a Milan DEMJANENKO. Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka. Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3997-7.
- [4] BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- [5] BARTÁK, Jan. Osobnostní management. Pedagogika. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.
- [6] BAUER, Talya, et al. Human Resource Management: People, Data, and Analytics. Spojené státy americké, SAGE Publications, 2018. ISBN 9781506363127.
- [7] ČESKÁ ASOSIACE MENTORINGU, 2023. O mentoringu [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>
- [8] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [9] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Management. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [10] eJUSTICE, 2024. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Praha: [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=716616&typ=PLATNY>
- [11] FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada. Management (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [12] KNOWLES, Malcolm, Elwood HOLTON a Richard SWANSON, 1997. The adult learner. Vyd. 2014. Taylor & Francis. ISBN 978-415-73902-3.
- [13] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. Psyché (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [14] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [15] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [16] Kurzy.cz: DAKO-CZ, a.s. [online], 2024. Praha: Kurzy.cz [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46505091/dako-cz-as/>
- [17] LANGER, Tomáš, 2020. Měření výsledků vzdělávání na základě inovovaného Kirkpatrickova modelu [online]. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/resource-centre/content/mereni-vysledku-vzdelavani-na-zaklade-inovovaneho-kirkpatrickova-modelu>
- [18] MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER, 2011. Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- [19] NEŠPOR, Zdeněk, 2018. Sociologická encyklopedie: Vzdělávání [online]. [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Vzdělávání>
- [20] OTÁHAL, Petr, 2018. MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2017-3.
- [21] PANCHENKO, Dmitry. The Sherrington-Kirkpatrick Model [online]. 2013. New York: NY Springer [cit. 2024-02-18]. ISBN 978-1-4614-6288-0. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=nU9GAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=kirkpatrick+model&ots=6qMIwvy0g2&sig=uEi-aXECm87ZEowpIg2xksstq-s&redir_esc=y#v=onepage&q=kirkpatrick%20model&f=false
- [22] PRŮCHA, Jan, 2019. Odborné školství a odborné vzdělávání: fungování systému, problémy praxe a výzkum. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-158-5.
- [23] URBAN, Jan, 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [24] URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [25] VEBER, Jaromír, 1999. Základy managementu. 2. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-654-9.
- [26] VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [27] VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.