

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Vzdělávání zaměstnanců ve výrobním závodě
DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD.

Vypracoval:
Bc. Kamila Uhrová

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vzdělávání zaměstnanců ve výrobním závodě zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů literatury, který je součástí diplomové práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Ve Slavkově dne 22. 3. 2012

.....

Bc. Kamila Uhrová

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD. za veškerou metodickou pomoc, kterou mi poskytoval při zpracování mé diplomové práce.

Děkuji svému nadřízenému Ing. Ivo Jablonickému, MBA, řediteli závodu Devro s.r.o. závod Slavkov u Brna za podporu a pomoc, kterou mi poskytoval po celou dobu studia.

Děkuji také svému manželovi Bronislavu Uhrovi za psychickou a morální podporu v mém studiu a při zpracování diplomové práce.

Bc. Kamila Uhrová

OBSAH

Úvod	2
1. Strategický přístup	4
1.1 Vzdělávání	11
1.2 Cíle vzdělávání	18
1.3 Oblasti vzdělávání	22
1.4 Vztah firemního vzdělávání k ŘLZ	27
1.5 Dílčí závěr	31
2. Proces vzdělávání zaměstnanců	34
2.1 Identifikace potřeb vzdělávání	44
2.2 Plánování vzdělávání	50
2.3 Realizace vzdělávacího procesu	53
2.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání	61
2.5 Dílčí závěr	66
3. Vzdělávání zaměstnanců v Devro s.r.o., závod Slavkov u Brna	70
3.1 Hlavní oblasti přípravy	73
3.2 Systém školení a přezkušování	76
3.3 Hodnocení školení a politiky firmy	84
3.4 Srovnání systému vzdělávání v Devro s.r.o. s teoretickými poznatky	89
3.5 Dílčí závěr	92
4. Výzkum vzdělávání zaměstnanců v Devro s.r.o., závod Slavkov u Brna	93
4.1 Projekt výzkumu	93
4.2 Analýza výsledků výzkumu	99
4.3 Shrnutí výsledků a ověření hypotéz	119
Závěr	121
Resumé	126
Anotace	127
Seznam použité literatury	128
Seznam příloh	135

Úvod

Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.¹

Vybrala jsem si téma vzdělávání zaměstnanců ve výrobním závodě, protože je mi tato oblast velmi blízká a nabízela se mi díky tomu možnost uskutečnit výzkumu na velkém vzorku respondentů z řad technicko-hospodářských zaměstnanců a dělnických profesí.

Cílem mé diplomové práce je popsat téma vzdělávání zaměstnanců jako nedílnou součást řízení lidských zdrojů obecně i konkrétně. Konkrétně v případě systému vzdělávání výrobního závodu Devro s.r.o., závod Slavkov u Brna. Porovnat tento systém s teoretickými doporučeními a zjistit, zda se jimi řídíme při vzdělávání svých zaměstnanců. Cílem praktické části diplomové práce je zjistit pomocí výzkumu názory našich zaměstnanců na vzdělávání a osobní rozvoj. Využila jsem příležitosti a do dotazníku jsem vložila i otázky zjišťující spokojenost našich zaměstnanců se zaměstnáním ve Slavkově. Z výsledků výzkumu se dozvím, zda najdu případný prostor pro zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a navrhnou nápravná opatření pro zlepšení situace.

V první části diplomové práce se budu věnovat strategickému přístupu k řízení lidských zdrojů a vzdělávání, uvedu definice vzdělávání, vymezím cíle a oblasti vzdělávání a zejména poukážu na vztah firemního vzdělávání k řízení lidských zdrojů.

Ve druhé části se budu zabývat samotným procesem vzdělávání, který zahrnuje identifikaci potřeb a cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a zejména vyhodnocení výsledků či účinnosti vzdělávání.

Ve třetí části přiblížím společnost Devro s.r.o. a popíšu systém vzdělávání. Zaměřím se na srovnání systému vzdělávání doporučovaného v odborné literatuře se systémem zavedeným v závodě.

¹ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.11

Čtvrtou část práce věnuji výzkumu, díky němuž zjistím názory našich zaměstnanců a v závěru diplomové práce posoudím na základě získaných poznatků, zda je prostor ke zefektivnění systému vzdělávání v našem závodě a případně doporučím opatření vedoucí ke zlepšení situace.

K výše uvedenému cíli se pokusím dopracovat v prvních dvou částech diplomové práce pomocí obsahové analýzy písemných pramenů, ve třetí části využiji zejména svých zkušeností a znalosti místního prostředí, ale také interních dokumentů. Poslední část se bude celá věnovat výzkumu vzdělávání zaměstnanců Devro s.r.o. závod Slavkov u Brna, který provedu empirickou metodou dotazníkové šetření.

1. Strategický přístup

Účelem strategií lidských zdrojů je usměrňovat vytváření a realizaci programů řízení lidských zdrojů. Jsou jakýmsi prostředky, s jejichž pomocí organizace sděluje všem, jichž se to týká, své záměry o tom, jak budou řízeny její lidské zdroje. Tvoří základnu pro strategické plánování a umožňují organizaci posuzovat dosažený pokrok a hodnotit výsledky v porovnání s cíli. Strategie lidských zdrojů nabízejí vizi budoucnosti, ale jsou zároveň prostředky definujícími potřebné akce a to, jak by měla být příslušná vize uskutečňována. Strategie lidských zdrojů vyjadřují, co organizace zamýšlejí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů.²

Každá organizace potřebuje mít nastaven dlouhodobý směr, kterým se chce ubírat. Správná strategická rozhodnutí vedou ke konkurenční výhodě (nejen na trhu). Strategie je do určité míry přizpůsobením se prostředí nebo změnám prostředí, ve kterém se organizace nachází.

Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit reálné dlouhodobé cíle, kterých v určeném čase dosáhne. Teprve od strategie můžeme odvinout definici většiny firemních procesů a z toho pak následně definovat i potřebné zdroje a způsob, jak budou zajištěny.³

Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takovýto model přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení, vedle prosperujících firem, jejichž strategické řízení nemá podstatné vady, existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a s tomu odpovídajícími špatnými výsledky. Odborníci se ale shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích.⁴

² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 123

³ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 12-13

⁴ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2003, s. 6

Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.⁵

Strategické řízení lidských zdrojů můžeme považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí tvořících součást strategického úsilí podniku. Jde především o záležitost související se strukturou, kulturou, efektivností a výkonností podniku a přizpůsobení budoucím potřebám a požadavkům, stejně jako řízení změn. Z celkového pohledu se strategické řízení lidských zdrojů zaměřuje na všechny hlavní záležitosti týkající se lidí v souvislosti se strategickými plány a otázkami zvládnutí nastolených požadavků. V podniku se musí strategické řízení lidských zdrojů zabývat personálními aktivitami sloužícími k podpoře konkurenční strategie podniku.

Vodák s Kucharčíkovou dále uvádějí, že strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje taková rozhodnutí a aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců na všech úrovních podniku a jsou zaměřeny na vytváření a udržování jeho konkurenční výhody. Strategické řízení je postupný proces, zabývající se jak cíli, tak nástroji. Cíl představuje vizi, jak bude něco vypadat za několik let. Nástroj hovoří o tom, jak bude tato vize realizována. Strategické řízení je řízení výhledové, zabývající se vytvářením a rozpracováním myšlenek o směrech, jimiž by podnik měl postupovat. Je to však i řízení empirické, rozhodující o tom, jak prakticky dosáhnout cíle.⁶

Díky uplatněné strategii dokáže organizace předvídat změny a zejména si umí odpověď na otázku, čeho chce dosáhnout a jak toho chce dosáhnout. Ze strategie vychází koncepce vzdělávání, tedy tvorba systému a plánu vzdělávání až po jednotlivé vzdělávací aktivity. Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

⁵ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2003, s. 6

⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 32

K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat. Chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniiových manažerů.⁷

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zaujímá v personálním managementu významné místo. Jeho cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládat měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení. Příprava zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i příprava na výkon manažerské funkce. Výchovu pracovníků nelze přímo vydělit jako samostatnou oblast, prolíná se s ostatními činnostmi a prostupuje všechny aktivity manažerů při vedení lidí v organizaci. Je orientována na rozvoj osobnosti pracovníka, na formování jeho vztahu k vykonávané práci, profesi i k organizaci. Mimořádný důraz je kladen na osvojení si základních principů organizační kultury a etiky.

Příprava zaměstnanců je zaměřena jak na nové zaměstnance, tak i na dosavadní pracovníky. Organizováním této činnosti bývá v organizaci zpravidla pověřeno vzdělávací oddělení personálního útvaru, jež úzce spolupracuje s jednotlivými manažery, kteří mají při přípravě pracovníků své nezastupitelné místo.⁸

Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz.⁹

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

⁷ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 461

⁸ Bedmová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 541-542

⁹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 261

Je totiž třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v organizaci a aby pracovníci organizace byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti.

Dřívější způsoby vzdělávání již dávno nestačí a Koubek dále uvádí, že tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.¹⁰

V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který řídí, vede své lidi a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je vytvořeno již minimální personální oddělení. Není příliš vnitřně členěno. Ve velkých firmách se setkáváme s členitějšími modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Také tady odpovídá za rozvoj svých lidí manažer, ale má k tomu různě zaměřené personalisty.¹¹

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.¹² Proto mají organizace a její vzdělávací aktivity stále důležitější roli v tomto procesu.

¹⁰ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 237

¹¹ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26

¹² Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 237

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Týká se rovněž vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníků a také osobního uspokojení z vykonávané práci, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků své práce. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.¹³

Ke vzdělávání zaměstnanců je nutno přistupovat strategicky, nahodilý proces by byl neefektivní, neměřitelný a nevedl by nakonec k žádnému praktickému výstupu. Proto by si měla každá organizace definovat tzv. „politiky“. Ať už se jedná o politiku bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců, politiku kvality, politiku environmentální ...až po politiku řízení lidských zdrojů. Takové politiky přijímá nejvyšší vedení firmy CEO (Chief Executive Officer) a zaručuje tím dodržování stanovených pravidel.

Politika lidských zdrojů čili personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika lidských zdrojů tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech. Pomáhá definovat „obecný způsob jednání“. Politika nabízí zobecněný návod přístupů k různým aspektům zaměstnávání lidí přijatých organizací, a tudíž i jejími pracovníky. Postup čili procedura jasně říká, jaké kroky by měly být v souladu s politikou podniknuty.¹⁴

Politika řízení lidských zdrojů je strategickým návodem, ne však přesně popsáním postupem či procedurou. Jak Armstrong uvádí, postupy nebo procedury v řízení lidských zdrojů ukazují to, jak by mělo vedení podniku nebo jednotliví manažeři postupovat při provádění určitých činností týkajících se lidí.

¹³ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 28-29

¹⁴ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 141

Ve skutečnosti tvoří formalizovaný přístup k tomu, jak se zabývat specifickými záležitostmi politiky a praxe. Měli bychom je rozlišovat od politiky či zásad řízení lidských zdrojů. Armstrong dále upřesňuje, že politika řízení lidských zdrojů popisuje přístup, který organizace uplatňuje u různých stránek řízení lidí, a definují hlavní stránky zaměstnaneckého vztahu. Slouží jako návod pro postupy v řízení lidí, ale nemusejí přesně stanovovat kroky, které je v konkrétních situacích třeba podniknout. Postupy nebo procedury jsou přesnější. Říkají, co se musí udělat, a rovněž říkají, jako to udělat. Je žádoucí mít hlavní postupy v oblasti řízení lidských zdrojů v písemné podobě, aby se zajistilo, že zásady politiky lidských zdrojů budou aplikovány důsledně a v souladu se zákony a zásadami etiky. Existence písemných a v obecnou známost dobře uvedených postupů zajišťuje, že každý přesně ví, jaké kroky je třeba udělat v určitých významných a možná opakujících se záležitostech souvisejících se zaměstnáváním lidí. A tedy i s tím související vzdělávání zaměstnanců.

Je mimořádně důležité každého informovat o tom, jak tyto postupy fungují, a ty by měly být publikovány buď v nějaké příručce pro pracovníky, nebo jako zvláštní dokument. Linioví manažeři by měli být důkladně proškoleni v tom, jak tyto postupy používat, a personální útvar by měl v případě potřeby poskytovat rady a vedení. Personální útvar musí také zabezpečovat, aby se postupy důsledně dodržovaly.¹⁵

Politiku lidských zdrojů je potřeba mít proto, že pomáhá zajistit při jednání o záležitostech týkajících se lidí, že bude v celé organizaci uplatňován takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Tato politika poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí, a pomáhá prosadit spravedlnost ve způsobu jednání s lidmi. Tím, že je návodem, podle něho by se měli manažeři v různých konkrétních situacích jednat, usnadňuje posilování, přenášení a delegování pravomocí. A pokud bude současně v souladu s podnikovou kulturou, pomůže ji zároveň utvářet.¹⁶

Mnoho organizací uvádí v politice řízení lidských zdrojů jak postupovat v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců. Má-li organizace tento bod v politice řízení lidských zdrojů ukotven, formalizován, může být využíván při orientaci (zapracovávání a adaptaci) nových pracovníků a při vzdělávání těch stávajících, aby pomohla pochopit filozofii a hodnoty organizace, a také to, jaké chování se očekává.

¹⁵ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 713

¹⁶ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 141

Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Problémy klasického personálního řízení mohou být řešeny pouze za předpokladu, že si manažeři na vrcholové úrovni vytvoří názor na to, jaké zaměstnance a jaký rozvoj těchto zaměstnanců podnik požaduje a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla k dosažení těchto cílů vést. Bez ústřední filozofie nebo strategické vize, kterou mohou nabídnout pouze vrcholoví manažeři, zůstává řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nichž každá bude řízena vlastními tradičními přístupy.¹⁷

Lze říci, že dobře fungující proces/systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotné dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány. Ty v současném velmi dynamickém a turbulentním podnikatelském prostředí v důsledku výraznějších změn podmínek, na jejichž základě byly zformulovány, častokrát již bezprostředně po zahájení realizační fáze zastarávají, takže informační a řídicí procesy, které umožní toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie, nabývají stále více na významu. Strategické řízení je tudíž svým způsobem důležitější než strategie.¹⁸

Zdůvodnění strategického řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že lidé vnímají výhodnost existence určité dohodnuté a srozumitelné základny pro vytváření dlouhodobějších přístupů k řízení lidí. Toto zdůvodnění obsahuje i přesvědčení, že záměry řízení lidských zdrojů by měly být propojeny nejen s potřebami, ale i lidí, kteří v něm pracují.¹⁹

Strategické řízení lidských zdrojů je významné při získávání konkurenční výhody. Nový přístup k řízení lidských zdrojů do strategie se odvíjející, to jsou ty schopnosti, zdroje, vztahy, metody a rozhodnutí, které podniku dovolují využít příležitosti na trhu a vyhnout se nástrahám. Pomáhají mu úspěšně dosáhnout požadovaných cílů. Významná je přitom rovněž schopnost podniku vyhodnocovat úroveň všech těch vědomostí, schopností a dovedností lidí, jež je třeba dále rozvíjet k dosahování požadovaných strategických cílů.²⁰

¹⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29

¹⁸ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2003, s. 6

¹⁹ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 33

²⁰ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 35

1.1 Vzdělávání

Vzdělávání jedince v dospělosti je stále samozřejmějším atributem současné společnosti, a to nejen v některých částech světa, nýbrž v celosvětovém měřítku. Není to sice myšlenka ani nová, ani bezvýhradně všemi lidmi akceptovaná, ale v současném překotně se měnícím světě nabývá na větší významnosti, než tomu bylo dosud.²¹ A tak se v dospělém věku mohou ocitnout v situaci vzdělaného vlastně všichni, ať už jsou důvody pro vzdělávání spojeny s profesním uplatněním, občanským životem nebo osobnostním rozvojem.

Jedličková dále popisuje co v sobě učení zahrnuje. Proces učení a osobnostního rozvoje má být vnímán jako „doprovod celým životem“ a zahrnuje v sobě:

- **formální vzdělávání**, institucionalizované vzdělávání v subjektech školského systému,
- **neformální vzdělávání**, vzdělávání realizované různými subjekty vně školského systému,
- **informální vzdělávání**, ostatní vzdělávání, neinstitucionalizované, nesystematické.²²

Armstrong popisuje vzdělávání jako proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.²³ Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.²⁴ Armstrong rozvádí typy vzdělávání a uvádí celkem čtyři základní typy.

Existují čtyři základní typy vzdělávání:

- **Instrumentální vzdělávání** - vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.

²¹ Jedličková, I. Úvod do andragogiky. Brno: IMS, 2006, s. 3

²² Jedličková, I. Úvod do andragogiky. Brno: IMS, 2006, s. 15

²³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 461

²⁴ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 462

- **Citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- **Sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.²⁵

Jednotlivci v podniku jsou ti, kteří vytvářejí, uchovávají, rozvíjejí a využívají znalosti – lidský kapitál. Tyto znalosti jsou rozšiřovány a obohacovány součinností, aktivitou, spoluprací za účelem generování strukturálního a organizačního kapitálu. Hodnotu vytvářejí znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivců. To je důvodem nutnosti udržovat, rozvíjet a pečovat o lidský kapitál, vlastněný těmito pracovníky. Efektivita podniku je závislá na kvalitním a efektivním využívání těch znalostí a způsobilostí, které je potřeba dále rozvíjet, podporovat a vzájemně si vyměňovat pro potřeby strukturálního a organizačního kapitálu. Jde tedy o řízení znalostí.²⁶

Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.

Složkami tohoto procesu jsou:

- **Učení se** – „relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“.
- **Vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- **Rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.²⁷

²⁵ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 461

²⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 58

²⁷ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 444-445

Vodák a Kucharčíková doporučují zavádění standardů pro účelné vzdělávací programy. Pro navrhování efektivních vzdělávacích programů v rámci podnikového vzdělávání je dobrou pomůckou, když je v podniku jasně definovaná požadovaná úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců na jednotlivých odborných pozicích. Standardy dovedností by měly přesně vymezovat požadavky, které je třeba na jednotlivých postech naplnit. Je důležité, aby byly jednoznačné, srozumitelné pro všechny zainteresované (pracovníci, manažeři, vlastníci, personalisté) a snadno hodnotitelné. Takové standardy pak mohou představovat jedno z východisek ke stanovení cílů v oblasti vzdělávání.

Tyto standardy pomáhají organizacím na každé úrovni jejich řízení v různých odvětvích hospodářství a mnoho podniků je používá k dalšímu zvyšování a podpoře výkonnosti. Standardy pomohou managementu uvědomit si současnou úroveň dovedností, mezery, které u té které skupiny manažerů podnik má, a zároveň ukáží, na co je třeba se zaměřit v jejich dalším rozvoji. Zvyšuje se tak výkonnost jednotlivých manažerů, ale i výkonnost podniku jako celku. Co však standardy nezajistí, je poznání mezer ve výkonnosti, které pomůže odhalit analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.²⁸

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita), které je tradičním, nejčastějším a často hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální).
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí organizovaného vzdělávání pracovníků.

²⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 59

- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. I tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru (závisí mj. i na sociálním prostředí, ve kterém organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva apod.), závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. V každém případě se organizace v současné době zaměřují na vzdělávací a rozvojové aktivity.²⁹

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání.

²⁹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 238

Výchovou (pro potřeby výkladu podnikové vzdělávání) se rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových. Proces výchovy a vzdělávání je možno chápat jako spojení těchto atributů:

- Kdo? – subjekt vzdělávání.
- Jak? – forma vzdělávání.
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy.
- Proč? – motivace ke vzdělávání.
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.³⁰

Bartoňková uvádí pár zjednodušených definic firemního vzdělávání:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.³¹

Inovační podniky v ČR si jsou ve srovnání s neinovačními podniky ve větší míře vědomy důležitosti lidských zdrojů pro úspěšnost firmy. Komplexnost přístupu k rozvoji lidských zdrojů závisí do značné míry na typu inovačního podniku. Nejaktivnější jsou ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů podniky strategické, nejméně naopak podniky přejímající. Příznivé je zjištění, že techničtí pracovníci, jejichž profese obvykle vyžaduje schopnosti odpovídající střednímu odbornému vzdělání, si v relativně velkém podílu inovačních podniků (cca 15 %) doplňují terciární vzdělání studiem na vyšších odborných školách či vysokých školách.

³⁰ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 60

³¹ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.11

Případové studie ukázaly, že všechny zkoumané společnosti jsou na vysoké úrovni v oblasti inovací a podílu na trhu a vývozu. Důraz kladou zejména na výrokové a s nimi související technologické inovace. Organizace a procesy jsou v poslední době předmětem vzrůstajícího zájmu podniků, avšak podnikové struktury jsou i u nadprůměrně inovujících firem často rigidní a neumožňují pružně reagovat na měnící se požadavky trhu. O určité slabíně se dá hovořit zejména v oblasti marketingových inovací. Komunikace se zákazníky, zjišťování jejich potřeb a následné propojení s vlastním vývojem je dlouhodobou slabinou českých firem.³²

Výchova a vzdělávání představují významnou složku činností personálního managementu podniku. Je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Současně jde o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností (schopnosti, dosahování výkonu, funkční postup). Z hlediska zaměstnanců jde o pocit vnitřního uspokojení, který je však u jednotlivých osob značně diferencovaný a závisí na:

- individuálních danostech pracovníka;
- charakteru a nárocích vykonávané práce;
- charakteru pracovního prostředí.³³

Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání (vyžadujících nové vědomosti a dovednosti personálu), rozvojem nových technologií a nových pracovních činností. Vysoká účinnost aktivit výchovy a vzdělávání, tedy zhodnocení investovaných prostředků, předpokládá realizaci těchto programů v úzkém propojení s ostatními činnostmi managementu, a to zejména s ohledem na:

- cíle podnikové strategie;
- organizační změny probíhající v podniku (často vztah ke změnám ve struktuře);
- sociální prostředí;
- potřeby osobního rozvoje zaměstnanců (vědomosti, dovednosti, chování).³⁴

³² Ministerstvo práce a sociálních věcí. MPSV: Společnost vědění – nároky na kvalifikaci lidských zdrojů a na další vzdělávání [online]. MPSV, ©2004-2009 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/3912/Proj_020.pdf

³³ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.60

³⁴ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61

Má-li personální management splňovat náročné úkoly související se zajišťováním potřebného počtu zaměstnanců s požadovanou úrovní schopností, musí vytvářet podmínky pro realizaci individuálního vzdělávání, neformálně organizované vzdělávání a podnikový systém vzdělávání.³⁵

Někteří lidé a podniky vcelku nejsou přesvědčeni o tom, že se vyplatí vzdělávat lidi a že investice do rozvoje lidí mohou přinášet přímé výhody podniku a dosahování jeho cílů. Je mnoho příčin, pro něž management nevidí přínosy investic do rozvojových vzdělávacích programů, a dává proto přednost jiným prioritám. Často jsou tyto příčiny vysvětlovány například takovými tvrzeními:

- Efektivní dosahování výsledků v manažerských činnostech je vrozené a mnoho už se naučit nedá.
- Je lehčí vybrat lidi, kteří už potřební dovednosti mají.
- Není dostatečně jasné kauzální spojení mezi vzděláváním a dosahováním výsledků.
- Nedokážeme odlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí.
- Proč lidi vzdělávat, když už delší dobu podávají ve své práci přiměřený výkon (jsou schopní)?
- Rozvoj a vzdělávání na pracovišti lidi odvádí od jejich skutečné práce.
- Máme se vzdělávacím procesem přechozí špatné zkušenosti.³⁶

Vzdělávání není ani nemůže být odpovědí na problémy a výzvy existující v podniku. Nedostatek výkonnosti ještě neznámá, že vyvstává potřeba vzdělávání. Ta může být vyvolána mnoha jinými faktory. Chyby ve výkonnosti často vyhlížejí jako mezery v dovednostech, stejně to však mohou být i nedostatky způsobené:

- nedostatečnou kvalitou materiálu;
- nevhodnými pracovními podmínkami;
- nevhodnými pomůckami;
- nevhodně navrženými pracovními metodami;
- nevhodným počtem zaměstnanců;
- nedostatečnými zdroji.

³⁵ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61

³⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61-62

Z toho vyplývá, že vzdělávání může být jedním, nikoli však jediným řešením těchto problémů, bránících podnikům v naplňování cílů.³⁷

Podnik, který nevyvíjí systémy, procesy, vybavení, produkty a služby pro zákazníky, stagnuje, případně se svou činností skončí. To samé v principu platí i o lidech. Rozvoj zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na okolní změny situace a působící síly. Proto, aby lidé nestagnovali, musejí se rovněž přizpůsobovat měnícím se podmínkám. To znamená, že je potřeba rozvíjet jejich schopnosti.³⁸

1.2 Cíle vzdělávání

Vzdělávající se lidé potřebují mít jasný směr a zpětnou vazbu, jak si vedou. Mělo by se jim dostat ocenění za správné chování, aby se toto chování upevňovalo. Vzdělávající se osoby obvykle potřebují rychle vědět, jak si vedou. Dlouhodobější programy vyžadují průběžné kroky k povzbuzení dalšího vzdělávání. Obsah těchto vzdělávacích programů by tak měl být rozdělen do malých modulů nebo prvků, z nich každý má nějaký cíl.³⁹

Cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- a) Programové cíle zahrnují cíle vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání;
- b) Cíle kurzu (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

V praxi je třeba rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu akce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat.

³⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62

³⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 63

³⁹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 463

Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cílů je třeba brát v úvahu jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit více škody než užítku. Zjednodušeně se dá říci, že záměry se týkají lektora a cíle účastníků.

Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt zaměstnanci i podniku, 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 celého 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.⁴⁰

Cíle vzdělávání v rámci firmy mají několik úrovní a můžeme tak hovořit o posloupnosti cílů. Těchto hierarchií je řada a mohou vyplývat i z konkrétní situace, respektive z charakteru zjištěné mezery (potřeby vzdělávání).

Mezi nejčastěji využívanou hierarchizací cílů patří například tato:

- a) Výkonnostní cíl – váže se na hlavní úkol, eventuálně na souvislost identifikované vzdělávací potřeby s ostatními personálními činnostmi – účastníci vzdělávací akce po návratu do svého reálného prostředí budou schopni vykonávat činnosti na zamýšlené úrovni standardu. Tyto výkonnostní cíle mívají spíše podobu vize, kterou je akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu. Často se stává, že stanoví vyšší výkonnostní standard, než jaký bude po účastnících požadován na konci akce. Ve své formulaci totiž obsahuje výkon aplikovaný i do jeho praktické využitelnosti. Získané znalosti a dovednosti účastníků předkládá v rozvinuté podobě i o potřebné zkušenosti. Je to předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci dosáhnout na základě získaných vědomostí a dovedností, ovšem v budoucnu.

⁴⁰ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 83-84

- b) Učební cíl (nebo také studijní cíl) – váže se na konkrétní vzdělávací akci, definuje to, že účastníci by po skončení formální akce měli dosáhnout dostačujícího výkonnostního standardu. Učební cíle předkládají konkrétní formulace záměrů, které mají splněny samotnou akcí. Jsou to konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, které by měli účastníci po skončení akce skutečně ovládat. Tato úroveň cílů má nejdůležitější výpovědní hodnotu po účastníky. Správnost formulace této úrovně cílů je jedním z klíčových momentů úspěchu celé akce.
- c) Umožňující cíl (nebo také dílčí, specifický či jednotlivý cíl) – váže se opět na konkrétní vzdělávací akci, definuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli účastníci mít na konci každé dílčí etapy učebního procesu. Dosažení této úrovně cíle umožňuje účastníkovi vzdělávací akce dosáhnout učebního cíle a následně výkonnostního cíle. Nároky kladené na formulaci této úrovně cílů odpovídají nárokům kladeným na formulaci učebních cílů.⁴¹

Učební/studijní, ale i dílčí cíl je definován jako konkrétní vyjádření znalostí a dovedností, které bude účastník vzdělávací akce po jejím skončení ovládat. Zachycuje to, co má účastník na konci učební jednotky vědět nebo umět. Učební cíl tedy popisuje nikoliv to, co lektori chtějí nebo mohou dělat (to by byl spíše obecný „pedagogický“ cíl), nýbrž konečné chování účastníka. Velice obecně učební cíl specifikuje, co se má kdo naučit, případně prohloubit, upevnit, zdokonalit atd., s jakým předpokládaným výsledkem a v jakém čase a v jaké kvalitě se má čeho dosáhnout.

Specifikace výsledného chování by měla být popsána činnými/aktivními slovesy, která dávají účastníkům jasné cíle a ponechávají malou možnost interpretace (dezinterpretace) a vyjadřují činnosti, které lze pozorovat (řešit, dokázat, změnit, vybrat, vypočítat, navrhnout, identifikovat, zdůvodnit, zvolit, zjistit atd.). Příkladem pasivních činností jsou slovesa: vědět, rozumět, znát, být obeznámen, být si vědom, vzpomenout si atd. Pouze pomocí stanovení učebních cílů lze vzdělávání připravit, provést a kontrolovat. Správně formulované dílčí cíle mohou být použity jak pro přípravu učebních činností, tak pro návrh metod hodnocení. Při návrhu dílčích cílů musíme popsat, jakým způsobem účastník vzdělávací akce prokáže dosažení cíle.⁴²

⁴¹ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.135

⁴² Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.136

Bartoňková blíže vymezuje formulaci cíle. Správně stanovený cíl se vyznačuje několika základními charakteristikami:

- Vyplývá z něj obsah.
- Je měřitelná změna znalostí (kognitivní doména), dovedností (psychomotorická doména), postojů (emoční, afektivní doména).
- Usnadní nám evaluaci.
- Má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro vzdělávací akci, změny cíle ovlivňují změny vztahů jednotlivých prvků vzdělávací akce (obsah, posloupnost, časová dotace), ale ovlivňují i prostředky realizace tohoto cíle (formy, metody, techniky vzdělávání).

Formulace cílů by tedy měla obsahovat:

- Adresáta (tzn. KDO by měl cíle dosáhnout, komu je vzdělávací akce s tímto cílem určena).
- Požadavky na chování, respektive na změnu chování (tzn. předmět a činnost – CO bude účastník ovládat, CO bude účastník vzdělávací akce umět ČINIT – jmenovat, vysvětlit, zdůvodnit atd.)
- Jakým způsobem má být demonstrováno zvládnutí obsahu nebo cíle.
- Označení podmínek – KDY a KDE (zařazujeme zvláště tehdy, když by určité konkrétní podmínky při testování mohly ovlivnit výkony účastníků vzdělávací akce).
- Označení KRITÉRIÍ pro hodnocení, standardy, kterých je třeba dosáhnout. Podle jakých norem bude měřeno dosažení cíle?
- Případně tzv. negativní vymezení cíle, upozornění na to, že existují věci a jevy, které se v této vzdělávací akci účastník nedozví a ani nenaučí.⁴³

Zjednodušeně řečeno jde o definici cíle, podmínek a kritérií. U struktury cílů vzdělávací akce vychází Bartoňková z rozdělení podle Palána. Oblasti firemního vzdělávání nejvíce odpovídá členění na cíle výkonnostní, studijní a dílčí studijní.

⁴³ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.136-137

V rámci každé z těchto tří úrovní můžeme rozdělit cíle ještě konkrétněji – na oblast kognitivní, afektivní a psychomotorickou. To se děje velmi často právě ve firemním vzdělávání, i když v praxi je velmi těžké oddělit od sebe formulace cílů v těchto třech doménách. Proti striktnímu oddělování hovoří především požadavek komplexnosti cílů vzdělávací akce, pro hovoří snadnější a efektivnější volba metod a technik vzdělávání, včetně nástrojů evaluace dané vzdělávací akce.⁴⁴

Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Měly by jimi být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci. Výsledky vzdělávání musejí jasně.⁴⁵

1.3 Oblasti vzdělávání

Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod. Použití určité palety metod, pokud budou vhodné, pomůže vzdělávání tím, že upoutá zájem vzdělávajících se osob.⁴⁶

V souvislosti s formováním pracovních schopností je potřeba rozlišovat pojmy „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, v níž pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce.

⁴⁴ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.137-138

⁴⁵ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 463

⁴⁶ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 463-464

Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatelská organizace.⁴⁷

V souvislosti se systémem formování pracovních schopností člověka Koubek rozlišuje tři oblasti:

- 1) oblast všeobecného vzdělávání;
- 2) oblast odborného vzdělávání;
- 3) oblast rozvoje.

V **oblasti všeobecného vzdělávání** se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem.

Pro **oblast odborného vzdělávání** (také se používá výraz oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesionální přípravy), se ve světě vžilo označení training (v širším slova smyslu). Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jednak doškolení neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolení či rekvalifikace.⁴⁸

Koubek se věnuje jednotlivým oblastem formování pracovních schopností a vysvětluje následující pojmy:

- Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje (příprava na dělnická povolání v učňovském zařízení organizace, resp. její praktická část), se netýká pracovníků (personálu) organizace a stojí tedy mimo systém jejího zdělávání pracovníků.

⁴⁷ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 239

⁴⁸ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 239-240

- Orientace není nic jiného, než úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.
- Doškolení (prohlubování kvalifikace, training v užším slova smyslu) je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na své pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod. Doškolení je považováno jednak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, jednak za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.

V zahraničí bývá doškolení chápáno jako určité právo zaměstnance a v některých zemích (např. Německo, Francie, Švédsko) je povinnost organizací organizovat doškolení pracovníků zakotvena v tripartitních dohodách či kolektivních smlouvách.

- Přeškolení (rekvalifikace, retraining) je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná (ve druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém). Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V rámci vzdělávání pracovníků organizace se odehrává jen ta část rekvalifikací, které jsou iniciovány organizací. Množství rekvalifikačních procesů ve společnosti iniciují státní nebo regionální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a nezřídka rekvalifikaci iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání či vidí pro sebe lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.⁴⁹

⁴⁹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 240-241

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru.

Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. Lze tedy konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Pokud jde o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací, mluvíme o rozvoji pracovníků.⁵⁰

Vzdělávání a formování pracovních schopností člověka se v současné době stává celoživotním procesem. V tomto procesu stále větší roli sehrává podnik a podnikové formy vzdělávání. Formování pracovních schopností, rozvoj znalostí a dovedností se stávají jednou z nejdůležitějších činností v personálním řízení. Je potřebné zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl stále v předstihu před technickým a organizačním rozvojem podniku, aby podniková pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu a potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podniku. Rozvoj pracovních schopností je orientován ve dvou směrech:

- prohlubování pracovních schopností,
- rozšiřování pracovních schopností.

Podnikové vzdělávání pracovníků zahrnuje zpravidla tyto druhy profesionální přípravy:

- odborná příprava,
- rekvalifikace,
- rozvoj kvalifikace,
- výchova pracovníků.⁵¹

⁵⁰ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 242

⁵¹ Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008, s. 67

Podnikový vzdělávací systém zahrnuje různé formy vzdělávání. Mezi základní formy vzdělávání patří:

- individuální vzdělávání (studium odborných časopisů, literatury, korespondenční formy studia, e-learning),
- interní vzdělávání (krátkodobá a dlouhodobá školení, kurzy, výcviky, semináře),
- externí vzdělávání (speciální odborné akce s využitím cizích vzdělávacích institucí).

Odborná příprava pracovníků v dělnických kategoriích mívá obvykle tyto formy:

- zaškolení,
- instruktáž, zácvik,
- rekvalifikace,
- kvalifikační kurz.

Odborná příprava pracovníků v kategorii THP mívá obvykle tyto formy:

- pomaturitní, postgraduální studium,
- specializační příprava,
- odborné semináře, konference,
- individuální studium,
- stáže,
- rotace funkcí.⁵²

Podle Hroníka můžeme systemizovat oblasti vzdělávání také podle vlastního obsahu. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě – jako prezenční výuka či prostřednictvím e-learningu.

Hroník oblasti vzdělávání člení takto:

- Funkční vzdělávání – má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci.
- Doplnkové funkční vzdělávání – je nadoborová, rozšiřující příprava. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často má charakter zakázkového řešení.

⁵² Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008, s. 68

- Manažerské vzdělávání – od MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj manažerských způsobilostí. Nabývá různých podob.
- Jazykové vzdělávání – některé firmy ho realizují v místě pracoviště, jiné nechávají svoje zaměstnance dojíždět do místa konání kurzů.
- IT školení.
- Účelové vzdělávání – má většinou charakter rozvoje měkkých dovedností. Jedná se například o stress management, efektivní telefonování apod.
- Školení ze zákona – vyplývají ze zákona, mají nevyběrový charakter, jsou pro všechny zaměstnance.⁵³

Je nutné podotknout, že všechny vzdělávací aktivity organizace nepřinesou žádné výsledky, pokud sami zaměstnanci nejsou při svém vzdělávání aktivní, iniciativní a důslední.

1.4 Vztah firemního vzdělávání k ŘLZ

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.⁵⁴ Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho působení názorně ukazuje obrázek č. 1.

⁵³ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 128-129

⁵⁴ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 16-17

Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek 2005

V současnosti se řízení lidských zdrojů zaměřuje na trochu jinak definované hlavní úkoly s poněkud jinak stanovenými prioritami, než tomu bylo doposud. Koubek předesílá následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

Jak Koubek uvádí, je zřejmé, že do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz se klade na zdravé vztahy v organizaci a na péči o pracovníky. Koncepce mlčky předpokládá intenzivní komunikaci v organizaci, ať už má podobu zpětné vazby poskytované pracovníkům a týkající se jejich pracovního výkonu nebo podobu sdělení pracovníků vedené organizace.⁵⁵

⁵⁵ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 19-20

Na dalších stránkách Koubek rozebírá, jak důležité je vzdělávání pracovníků a do jakých oblastí fungování organizace vlastně zasahuje, zejména ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Výčet v dále uvedených odstavcích nám jasně vysvětluje provázanost vzdělávání s ostatními procesy organizace, a to jak důležitou úlohu ve skutečnosti má.

Vytváření a analýza pracovních míst má se vzděláváním pracovníků oboustranně významný vztah. Analýza pracovních míst a její produkty (popis a specifikace pracovního místa) jsou na jedné straně podkladem pro rozpoznání potřeby vzdělávání, na druhé straně má existence vzdělávání v organizaci závažný vliv na vytváření a redesign pracovních míst. Existence vzdělávání v organizaci usnadňuje tzv. šití pracovních úkolů na míru pracovníkovi a mnohdy mu dokonce slouží.

Existence systematického vzdělávání pracovníků v organizaci usnadňuje řešení řady problémů spojených s personálním plánováním, např. pokud jde o plánování pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů (zvýšením kvalifikace pracovníků lze dosáhnout zvýšení a zkvalitnění produkce, rekvalifikace umožňuje využít přebývajících či ušetřené pracovní síly pro jiné úkoly organizace), plánování získávání a výběru pracovníků (možnost doškolení nedostatečně odborně připravených uchazečů – a tedy možnost pro organizaci nebýt bezvýhradně závislá na profesně kvalifikační struktuře pracovních zdrojů na trhu práce) a v neposlední řadě i pokud jde o plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků (snadnější plánování kariéry či následnictví).

Vzdělávací programy v organizaci mohou pomoci při získávání pracovníků. Ve světě je obvyklé, že pracovně atraktivnější bývají organizace, které přispívají k zvyšování konkurenceschopnosti svého pracovníka na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni. Proto také lze často nalézt zmínku o možnostech vzdělávání v inzerátech nabízejících zaměstnání. Na druhé straně např. vnější podmínky získávání pracovníků (profesně kvalifikační struktura pracovních zdrojů na vnějším trhu práce) mohou vyvolávat potřebu vzdělávání pracovníků a formovat jeho profil.⁵⁶

⁵⁶ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 262

Existence systematického vzdělávání pracovníků v organizaci usnadňuje i výběr pracovníků, neboť dovoluje přijímat i uchazeče, kteří nejsou v plné míře odborně připraveni vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Zejména je to důležité v situaci, kdy na trhu práce je nedostatek lidských zdrojů s požadovanými pracovními schopnostmi. Na druhé straně však vhodný výběr uchazečů může redukovat potřebu vzdělávání pracovníků v organizaci.

Pokud jde o vztah k hodnocení pracovníků (hodnocení jejich pracovního výkonu), pak je zřejmé, že vzdělávání zabezpečované organizací napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, hodnocení pracovníků je pak významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících. Mimořádný význam mají vazby hodnocení a vzdělávání pracovníků v organizacích, které uplatňují koncepci řízení pracovního výkonu.

Vzdělávání pracovníků je provázané i s odměňováním pracovníků. Rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům, příležitost dosáhnout vyššího výdělku může pracovníky motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělání. V organizacích se systematickým vzděláváním jsou tyto skutečnosti zřetelnější.

Systematické vzdělávání pracovníků tím, že ovlivňuje potenciál jednotlivých pracovníků, ulehčuje i proces rozmísťování pracovníků. Naopak soustavné úsilí organizace o efektivní rozmísťování pracovníků přináší do procesu vzdělávání nové úkoly. Existence systému vzdělávání v organizaci umožňuje také rekvalifikovat pracovníky, které by jinak organizace musela propustit.

Není sporu o tom, že vzdělávání pracovníků formuje nejen jejich znalosti a dovednosti, ale stále více i jejich osobnost. To se může příznivě odrazit i v oblasti pracovních, mezilidských vztahů. Vzdělávání ovšem zvyšuje i šance pracovníků, a tím přispívá i k sociálnímu smíru v organizaci, především k dobrým vztahům s odbory. Spolupráce s odbory na úseku vzdělávání může podpořit vzdělávací úsilí organizace i motivaci pracovníků v této oblasti.⁵⁷

⁵⁷ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 262-263

Vzdělávání pracovníků je i výrazem péče o pracovníky. V těchto souvislostech vede k zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zprostředkovaně pak k zlepšování pracovního výkonu a klimatu v organizaci, ke zkvalitňování organizační kultury.⁵⁸

Systematický přístup se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek. Pro systematickost je nezbytná patřičná organizační struktura. Nositeli systematického přístupu jsou personalisté. Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury – oddělení rozvoje lidských zdrojů, které je ještě dále vnitřně členěno.⁵⁹

1.5 Dílčí závěr

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.⁶⁰

Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Organizacím již nestačí mít pracovníky pouze odborně připravené, zaměřují se na pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Proto se čím dál častěji objevují rozvojové aktivity zaměřené na formování osobnosti pracovníků. Na formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

Jen díky takové flexibilitě mohou být organizace připravené na změny, které s sebou současná doba přináší. Lidé v organizaci samotné musejí být nejen flexibilní a připravení na změny, ale musejí být schopni toto akceptovat a podporovat.

⁵⁸ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 262-263

⁵⁹ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 127

⁶⁰ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 237

Proto si plno firem uvědomuje, jak je důležité vzdělávání pracovníků. I přesto dnes najdeme firmy, které z různých důvodů vzdělávání svých pracovníků nepokládají za důležité. Proto je velmi pozitivní, že představitelé státu považují vzdělávání za nedílnou součást rozvoje pracovníků v organizacích. Což dokládají mnohé studie podávající přehled o základních koncepčních dokumentech ČR a EU, které se zabývají rozvojem dalšího vzdělávání jako důležité složky celoživotního učení.

Dokladem toho je například Národní vzdělávací fond existující od roku 1994. Jde o obecně prospěšnou společnost, jejímž cílem je podporovat rozvoj a restrukturalizaci lidských zdrojů v souladu s požadavky ekonomických a sociálních reforem České republiky. Národní vzdělávací fond má dlouholetou zkušenost v poskytování služeb v oblasti zaměstnanosti, rozvoje lidských zdrojů a dalšího profesního vzdělávání. Podílel se na přípravě i implementaci evropských programů na rozvoj služeb zaměstnanosti, podporu odborného vzdělávání a zaměstnanosti v ČR. Od počátku své existence se Národní vzdělávací fond podílel na koncipování strategických dokumentů na národní úrovni, např. Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR (vláda ČR) nebo na Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (MŠMT).⁶¹

Na základě grantu MŠMT byla roku 2005 založena Národní observatoř, jedno ze tří pracovišť Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. V roce 2006 observatoř vydala publikaci zabývající se dalším vzděláváním v ČR. V publikaci je vyhodnoceno postavení ČR z hlediska rozvoje dalšího vzdělávání v rámci EU, provedena analýza vzdělanostní struktury obyvatelstva, jazykových a ICT dovedností a analýza účasti dospělé populace v jednotlivých formách dalšího vzdělávání.⁶²

Konkurenční schopnost České republiky 2010: Vývoj hlavních indikátorů je další publikací v rámci projektu Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Obsahuje řadu ukazatelů mapujících vývoj rozhodujících aspektů konkurenceschopnosti, popis metodologie a vyhodnocení pozice ČR v rámci EU.⁶³

⁶¹ Národní vzdělávací fond. O nás. Nvf.cz [online]. ©2011 [cit. 2012-22-02]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/o-nas>

⁶² Národní vzdělávací fond. Working Paper 6/2006. Nvf.cz [online]. ©2011 [cit. 2012-22-02]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/wp-6-2006-dalsi-vzdelavani-v-cr>

⁶³ Národní vzdělávací fond. Konkurenční schopnost České republiky 2010: Vývoj hlavních indikátorů. Nvf.cz [online]. ©2011 [cit. 2012-22-02]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/konkurencni-schopnost-ceske-republiky-2010-vyvoj-hlavnich-indikatoru>

Rozhodování o strategických cílech je v realitě ovlivňováno nejrůznějšími faktory. Mezi ty nejvýznamnější patří dle Keřkovského a Drdly:

- Vliv prostředí, v němž podnik působí – okolí, poptávka, nabídka, záměry konkurentů, řídicí zásahy vlády, požadavky odborů...
- Očekávání důležitých „stakeholders“ – očekávání spojená se vstupem ČR do EU.
- Objem dostupných výrobních faktorů – velký podnik s vysokými zisky má více zdrojů na to, aby reagoval na síly okolí, mohl se jim více bránit, ovlivňovat.
- Interní vztahy – hrají důležitou roli při formulování cílů. Mohou být nastolovány otázky: Mají stratégové při formulování cílů plnou podporu akcionářů/pracovníků? Jak bude formulování cílů ovlivněno existujícími vztahy mezi vrcholovými řídicími pracovníky? Je stávající organizace/firemní kultura slučitelná s vytyčovanými cíli?
- Schopnosti manažerů – řídicí pracovníky můžeme různě všeobecně rozdělit dle jejich vlastností a postojů ve vztahu k vytyčování a realizaci cílů. ⁶⁴ Keřkovský s Drdlou zdůrazňují důležitost interních vztahů a schopností manažerů v souvislosti se strategickým řízením.

V současném neustále se rozvíjejícím světě se problematika vzdělávání týká celé společnosti. I samotní zaměstnanci si začínají stále více uvědomovat, že základem jejich úspěchu je jejich neustálý rozvoj a další profesní vzdělávání. Podniky si začínají velmi dobře uvědomovat, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci. Ti jsou jedním z jejich základních úspěchů a chtějí-li firmy prosperovat, musí pružně reagovat na požadavky trhu. Dobře realizovaným systémem vzdělávání toho lze do jisté míry dosáhnout.

Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz. ⁶⁵

⁶⁴ Keřkovský, M., Drdla, M. Strategické řízení firemních informací. Praha: C.H.Beck, 2003, s. 8-9

⁶⁵ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 261

2. Proces vzdělávání zaměstnanců

Než se budeme zabývat samotným procesem vzdělávání, podívejme se na vzdělávání zaměstnanců z pohledu člověka či zaměstnance. Týká se to člověka či zaměstnance jako účastníka procesu vzdělávání a dále nadřízených, manažerů a ostatních vedoucích pracovníků, kteří mají na zaměstnance vyvíjet náležitý vliv, aby je správně motivovali ke vzdělávání. Oba pohledy jsou nedílnou součástí vzdělávání a v každé organizaci jsou různě rozvinuté.

Člověk je sice hlavním zdrojem produktivity, ale může být i příčinou ztrát. Je tedy třeba věnovat pozornost procesům, prostřednictvím nichž organizace udržuje svou dynamickou rovnováhu, k nimž především patří řešení problémů, rozhodování, komunikace, vedení a motivování lidí, přesvědčování, vyjednávání, implementace a sociální komunikace.⁶⁶

Se vzděláváním úzce souvisí sebezdokonalování. Východiskem sebezdokonalování je sebepoznání. Znalost sebe sama, a to jak svých předností, tak i nedostatků, je východiskem každého sebezdokonalování. Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, v čem by se měl zdokonalit, aby ve své práci dosáhl ještě větších úspěchů. Většina odborníků na řízení se shoduje v tom, že sebezdokonalování vedoucího pracovníka je nejdůležitější věcí pro rozvoj celé organizace.⁶⁷

Význam sebepoznání pro sebezdokonalení spočívá také v tom, že od něj je již jen krůček k sebezdokonalení. Lidé, kteří znají jak své přednosti, tak i své nedostatky mohou odstraňovat. I když sebezdokonalování nemusí být vždy snadné, důležité je, aby si člověk vytýčil i v této oblasti nějaký cíl a usiloval o jeho dosažení. Sebezdokonalování je proces, který není nikdy ukončen.

Hlubší sebepoznání přispívá i k lepšímu poznávání druhých lidí. Lidé, kteří se vyznají sami v sobě, jsou také lepšími znalci lidí. Jak hlubší sebepoznání, tak i lepší znalost jiných lidí jsou důležitými předpoklady jak účinného sebeřízení, tak i účinného regulování chování jiných lidí. Ani bez jedné této schopnosti se úspěšný vedoucí pracovník nemůže obejít.⁶⁸

⁶⁶ Vizdal, F. Psychologie řízení. Brno: IMS, 2007, s. 14

⁶⁷ Vizdal, F. Psychologie řízení. Brno: IMS, 2007, s. 44

⁶⁸ Vizdal, F. Psychologie řízení. Brno: IMS, 2007, s. 45

Sebezpoznání je projevem a vyjádřením náhledu na vlastní osobnost. Obvykle je výrazem celkově vyšší míry osobnostní zralosti. Přiměřeného sebezpoznání jsou obvykle schopni jen lidé, kteří překonali soustředění se na vlastní JÁ. Konkrétní projevy své činnosti a různé formy svého jednání mají „pod kontrolou“ a přiměřeně je vztahují k věcné realitě, tak k druhým lidem. Ve vztahu k druhým lidem se ani nepodceňují, ani nepřeceňují, jsou přiměřeně sebekritičtí, ale současně mají dostatečně rozvinuté sebezpojetí a sebevědomí.

Toho nebývá snadné dosáhnout zejména proto, že výchova u nás je častěji represivně zaměřená, takže spíše „umravňuje“, než aby dávala „křídla“. Díky tomu lidé jen těžko hledají odpovídající míru sebezprosazení a nad svými možnostmi se nezamýšlejí.⁶⁹

Sebezpoznání není snadné a málokdy přichází samo o sobě, bez našeho vědomého úsilí. Poznání druhých začíná poznáním sebe sama. Abychom začali tolerovat a vyrovnávat se s něčí odlišností a nechápali ji jako špatný úmysl, závadu nebo méněcennost, musí většina z nás na sobě dost zapracovat.⁷⁰ Vědomým přijetím a cíleným rozvojem vlastní osobnosti, působením na její silné a slabé stránky, lze dosáhnout rovnováhy a úplnějšího porozumění svým blízkým, potažmo spolupracovníkům. Dokážeme tak lépe ocenit jejich jedinečné přínosy, takové, jež patrně leží mimo naše schopnosti a možnosti.⁷¹

V řízení podniku musí být pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat jejich pracovní kázeň a podobně. Všechny tyto otázky je třeba řešit z hlediska úkolů a problémů organizace, ale také z hlediska společných cílů a záměrů.

Hlavní přínos teorií motivace pro řízení pracovníků spočívá v poznání různorodosti potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Tyto teorie zdůrazňují, že manažeři musejí poznat a pochopit strukturu potřeb pracovníků. Takové porozumění potřebám je nezbytné pro vytvoření efektivních postupů, které mají ovlivnit úroveň motivace a pracovního výkonu.⁷²

⁶⁹ Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 98

⁷⁰ Čakrt, M. Typologie osobnosti přátel, milenců, manželů, dospělí a děti. Praha: Management Press, 2005, s. 19

⁷¹ Čakrt, M. Typologie osobnosti přátel, milenců, manželů, dospělí a děti. Praha: Management Press, 2005, s. 21

⁷² Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008, s. 42

Při řešení těchto otázek se vytváří tzv. motivační program organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Vychází se přitom z poznatku o povaze pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při koncipování motivačního programu podniku nejde jen o nakládání s peněžními odměnami. Záběr motivačního programu je podstatně širší. Jde o reflektování zájmů a potřeb pracovníků jako osobností. Motivační program musí být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitřní komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně.

Motivační program úzce souvisí s personálním řízením podniku. Je nutné ho srozumitelně formulovat a zveřejnit, přitom je možno postupovat různým způsobem, často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost organizace a zásady, podle kterých se postupuje při personálním řízení. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. Je podřízen úsilí o prosperitu podniku, to znamená, že podmínky, které u pracovníků stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost jsou shodné s podmínkami, které zajišťují rozvoj podniku.⁷³

Schopnost aktivního učení a sebeutváření je považována za jeden ze základních „kvalifikačních“ požadavků na osobnost pracovníka v současném světě. Základním předpokladem efektivního učení je vytvoření vědomí odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj. Toto vědomí nepodníme tím, že pracovníkovi jednoduše dáme za úkol se něčemu naučit, ale tím, že ho přímo angažujeme na rozhodování o jeho dalším růstu a rozvoji. Velmi účinným a osvědčeným nástrojem jsou v tomto směru plány osobního rozvoje.⁷⁴

Plán osobního rozvoje je forma učební smlouvy, kterou mezi sebou uzavírají učící se jedinec/pracovník a jeho učitel, kouč či manažer. V nejobecnější rovině je potom pracovník odpovědný za identifikaci a formulaci cílů učení, za vypracování programu celého procesu, jakož i za jeho dodržení. Učitel/kouč/manažer nese naopak odpovědnost za poskytnutí potřebných prostředků a asistence v celém procesu.⁷⁵

⁷³ Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008, s. 42-43

⁷⁴ Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 108

⁷⁵ Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 109

Bedrnová dále uvádí ideální strukturu „plánu osobního rozvoje“ a také, že takový plán může být zaměřen na jakoukoliv oblast. Zároveň takový plán nesmí být chápán jako jednou provždy dané schéma, ale jako smlouva mezi dvěma partnery, jejíž obsah může být, v návaznosti na průběh procesu učení, aktualizován, doplňován a upřesňován.

Osobní rozvoj znamená, že se jeho prostřednictvím člověk stává více sám sebou; kromě znalostí a dovedností se týká také účelu, smyslu, identity. Toto učení probíhá jak incrementálně (postupně) v rámci jednotlivých fází, tak skokem mezi jednotlivými fázemi. Osobní rozvoj jedince byl vždy zájmem dobrých učitelů, v poslední době se však stává velmi důležitým v pracovním prostředí. Jeho význam je umocněn vztahem mezi osobním rozvojem jednotlivce a změnou v organizaci nebo širším systému.⁷⁶

Při práci s lidmi je nutno přihlížet i k procesům sociálně psychologické povahy, které formují osobnost člověka. Jde o procesy sociální kontroly, socializace, soutěživosti apod. Interpersonální vztahy jsou nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Optimální je model organizace, který je založen na principu psychické shody pracovníků s programem podniku.⁷⁷

V souvislosti s řízením lidských zdrojů a motivováním zaměstnanců ke vzdělávání se velmi často mluví o sociální a emoční inteligenci manažerů a vedoucích pracovníků. Při vymezování sociální inteligence se nejčastěji uvádí, že je to schopnost jedince porozumět sobě samému a porozumět cítění, myšlení a chování jiných lidí a v závislosti na to se dá dokázat přiměřeně a efektivně chovat (sociálně inteligentní chování).⁷⁸

Sociální inteligence je v úzkém vztahu s emoční inteligencí, protože popisují dva aspekty stejného konstruktů. Většina existujících definicí sociální a emoční inteligence zahrnuje jednu anebo více následujících charakteristik: porozumět a konstruktivně projevat emoce, porozumět jiným lidem, vytvářet kooperativní interpersonální vztahy, efektivně řídit a regulovat emoce, realisticky zvládat nové situace a řešit osobní a interpersonální problémy, být optimistický, pozitivně laděný a vnitřně motivovaný formulovat si a dosahovat své cíle.⁷⁹

⁷⁶ Tichá, I. Učíci se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 79

⁷⁷ Horák, R. Management. Brno: IMS, 2008, s. 109

⁷⁸ Palovčíková, G. Sociální psychologie II. Brno: IMS, 2009, s. 37

⁷⁹ Palovčíková, G. Sociální psychologie II. Brno: IMS, 2009, s. 40

Především manažeři si záměrně dávají velkou práci s tím, aby do svého každodenního rozhodování zapojili výsledky výzkumů v oblasti emoční inteligence. Řada průzkumů totiž dokládá, že společnosti, které pracují s konceptem emoční inteligence, jsou na trhu mnohem úspěšnější než podniky, které těmto schopnostem svých zaměstnanců nevěnují pozornost. Vedoucí pracovníci se tedy musí učit, jak své zaměstnance individuálně podporovat na cestě k rozvoji emoční inteligence, a zprostředkovat jim například odpovídající literaturu, pořádat pro ně semináře a nabízet jim další příležitosti.⁸⁰

Psychologové se v posledních letech stále více přiklánějí k názoru, že o úspěchu v životě nerozhoduje jen úroveň rozumových schopností, nebo-li výše inteligence (vyjadřovaná tzv. inteligenčním kvocieniem), nýbrž i tzv. emoční inteligence, což je schopnost člověka dovedně zacházet s emocemi. Tuto vlastnost mají všichni lidé. Nemají ji však rozvinutu ve stejné míře. Její nedílnou součástí je i empatie, což je schopnost člověka vžít se (a také vcítit se) do prožívání i způsobu uvažování druhého člověka. Podle některých odborníků se v rozhodující míře podílí na každém našem úspěšném jednání.

Rozvinutá empatie umožňuje člověku citlivě vnímat a rozumět tomu, co druhý člověk prožívá. Umožňuje vcítit se (vžít se) do prožívání jiného člověka a dívat se na svět jeho očima. Její součástí je i citlivé vnímání toho, co druzí lidé chtějí a potřebují, co je zajímavá, o co usilují a čemu se naopak chtějí vyhnout. Je to schopnost člověka „vyčíst“ z vnějších slovních i neslovních projevů druhého člověka i ty motivy jeho chování, které před ostatními pečlivě skrývá. Tuto vlastnost mají nejvíce rozvinutu lidé, o nichž ostatní říkají, že jsou dobrými praktickými psychology a jsou úspěšní při jednání s lidmi. Na jejich úspěších se však nepodílí jen jejich empatie sama o sobě, nýbrž i jejich schopnost citlivě vnímat slovní i neslovní reakce lidí, s nimiž jednají a na základě těchto informací pružně měnit své jednání vůči nim. Lidé, kteří nemají tuto vlastnost dostatečně rozvinutu, jsou daleko méně úspěšní při navazování nových vztahů s jinými lidmi a při vytváření dobrých mezilidských vztahů než lidé, kteří tuto vlastnost rozvinutu mají. Často druhým lidem nerozumějí a nechápou je.⁸¹

Vzdělávání není jenom ekonomická kategorie, profesní a ekonomické vzdělávání, právě naopak: občanské vzdělávání, zájmové vzdělávání jsou oblasti nejméně stejně významné. Vzdělávání mělo až dosud instrumentální charakter: bylo nástrojem lidské, národní, sociální emancipace.

⁸⁰ Pletzer, M.A. Emoční inteligence. Jak ji rozvíjet a využívat. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 15

⁸¹ Vízdal, F. Psychologie řízení. Brno: IMS, 2007, s. 72

A kromě toho mělo vždy hodně rysů sociální výsady nebo cesty k sociálním výsadám, bylo cestou k zaujetí sociálně a ekonomicky výhodné pozice. Ukazuje se, že tento instrumentální charakter vzdělání ztrácí, že už není jen nástrojem něčeho, nýbrž konstruktivní součástí civilizace, života společnosti, člověka.⁸¹

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří ve většině organizací ke klíčovým úkolům v oblasti řízení lidských zdrojů. Aby podnik mohl efektivně fungovat je důležité, nejen aby si zvolil vhodné pracovníky na různé pracovní pozice, ale také dále se věnovat rozvoji jejich znalostí a schopností. Za tímto účelem je nutné vytvořit plán vzdělávání zaměstnanců a poté ho správně realizovat.

Hroník na svém blogu uvádí tři možné přístupy ke vzdělávání podle Tureckiové:

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí – reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svou nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- Systematický přístup – ten se snaží propojit podnikovou strategii a systém podnikového vzdělávání; z hlediska tohoto přístupu je podnikové vzdělávání systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak i motivace i způsobů motivování zaměstnanců.
- Koncepce učící se organizace – jedná se o komplexní model rozvoje lidí v rámci organizace nejrůznějšího typu; v takové organizaci se pracovníci učí průběžně, což se nazývá kontinuální rozvoj, také a především z každodenní zkušenosti; jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím; firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.⁸²

Jako nejpřínosnější pro organizaci se jeví systematický přístup. Podle Hroníka je systematický přístup nejvhodnější, protože zahrnuje opakující se vzdělávací cyklus, který navazuje na strategii podniku, což přináší řadu výhod.

⁸¹ Mühlpachr, P. a kol. Sociální pedagogika II. Brno: IMS, 2011, s.12

⁸² Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatele/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

Výhody systematického vzdělávání:

- Soustavně organizaci dodává odborně připravené pracovníky
- Formování pracovních schopností podle specifických potřeb.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Umožňuje zlepšování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu u cyklu následujícího.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků apod.

Vzdělávací cyklus zahrnuje čtyři oblasti, které na sebe navazují:

- Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávacího procesu.
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.⁸³

Formování pracovních schopností překračuje hranice úzké odborné kvalifikace, zahrnuje i formování vlastností a osobnosti pracovníků. Tato oblast výchovy pracovníků bývá orientována na:

- rozvoj osobnosti,
- formování vztahu k práci, profesi,
- formování vztahu k firmě,
- osvojení základních principů podnikové kultury a podnikové etiky.

System podnikového vzdělávání pracovníků je cyklus vycházející z potřeby zabezpečit kvalifikační rozvoj personálu firmy s ohledem na dosažení podnikových cílů. Tvorbou systému podnikového vzdělávání má pět fází:

- identifikace potřeby vzdělávání
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,

⁸³ Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatele/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

- vyhodnocení výsledků vzdělávání,
- vyhodnocení účinnosti vzdělávacího procesu.⁸⁴

Poslední dva body lze spojit do jednoho společného bodu, tak jak uvádí Hroník, a tím docílíme 4 oblastí tvořících vzdělávací cyklus.

Lidské učení je aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje repertoár vrozeného chování osvojením si vlastních i cizích zkušeností a rozšiřuje tím možnosti jedince přizpůsobovat se měnícím se podmínkám a novým situacím. Funkcí učení je tedy adaptace na prostředí, v němž jedinec žije. Nově osvojená zkušenost však může proces adaptace nejen zlepšovat, nýbrž za určitých okolností i zhoršovat, zejména v těch případech, kdy se náhle změní podmínky a je nutno se rychle přizpůsobit na novou situaci.

Lidské učení se skládá z posloupnosti činností, prostřednictvím nichž člověk poznává svět i sám sebe, osvojuje si nové dovednosti, návyky, způsoby chování a vlastnosti osobnosti, a přitom se sám rozvíjí a zdokonaluje. Člověk při učení zdokonaluje svou činnost a mění i sám sebe. Jde o proces, který provází náš celý život.⁸⁵

Pozornost je třeba věnovat poučení plynoucímu z teorií učení, zejména pak takových, jako je poznávací (kognitivní) teorie, teorie učení se ze zkušeností a sociální teorie. Ty osvětlují význam poskytování příležitostí k učení pro lidi samotné a zdůrazňují význam učení se ze zkušeností a učení se od jiných lidí. Zejména důležité jsou pak koncepce samostatného učení a plánování osobního rozvoje, ale podněcování těchto procesů musí být posilováno a podporováno nabídkou vedení a rad vzdělávajícím se osobám, zejména ze strany liniových manažerů, ale také ze strany specialistů na vzdělávání a ze strany organizace, která musí zabezpečit existenci zařízení poskytujících učební materiály (například knihoven) i existenci e-learningových programů.⁸⁶

Argumenty ve prospěch vzdělávání a rozvoje by měly ukázat, jak programy vzdělávání, výcviku a rozvoje uspokojují potřeby podniku a podnikání. Měly by se analyzovat ty oblasti strategie podnikání, které závisejí na talentovaných lidech.

⁸⁴ Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008, s. 68

⁸⁵ Vízdal, F. Základy psychologie. Brno: IMS, 2009, s. 133

⁸⁶ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 506

Měly by se také zmínit strategické plány organizace a jejich dopad na potřebu znalostí a dovedností. Jakékoliv navrhované kroky týkající se vzdělávání a výcviku by měly specifikovat, jakým způsobem chtějí přispět k dosažení těchto strategických cílů.⁸⁷

Velmi důležité je vytváření kultury vzdělávání. Jak uvádí Armstrong, kultura vzdělávání je tím, co zlepšuje učení a vzdělávání se, protože to je vrcholovým managementem, liniiovými manažery a pracovníky vůbec uznáváno jako mimořádně důležitý proces v organizaci, jemuž jsou oddáni a v němž se neustále angažují.⁸⁸

V průběhu svého působení na pracovníky se manažer obvykle střídavě zaměřuje na jednotlivce a na skupinu jako celek. Musí proto umět odhadnout, kdy je který přístup na místě, a to jednak z hlediska objektivních potřeb pracovního procesu, jednak ale vždy také s přihlédnutím k subjektivním potřebám lidí, které řídí. Manažer je tím, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i tam, kde jde o žádoucí ovlivňování pracovníků.⁸⁹

Pouze pracovníky, kteří vědí vše podstatné o chodu organizace, více zajímá i to, co překračuje rámec jejich práce. Stávají se způsobilými a ochotnými poskytnout svou pomoc, pokud je jí třeba. Bývají pak schopni zaskočit za nemocného kolegu, vyřídit i záležitosti, které přímo nespádají do jejich kompetence, a zvyšuje se i jejich připravenost pro případný postup do vyšších funkcí. Mohou také svou orientací na organizaci a identifikací s ní pozitivně přispívat k sociální atmosféře na pracovišti i v celém podniku.

Při ovlivňování motivace pracovníků musí manažer vhodně využívat všechny objektivně dostupné vnější stimuly, a to tak, aby jejich prostřednictvím co nejvhodněji zapůsobil na jejich ochotu pracovat a podávat optimální výkony. Musí přitom dobře vědět, čím a kdy je vhodnější působit na jednotlivé členy pracovní skupiny, resp. čím a kdy je vhodnější ovlivňovat skupinu jako určitý celek.⁹⁰

⁸⁷ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 501

⁸⁸ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 502

⁸⁹ Bedmová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 304-305

⁹⁰ Bedmová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 306-307

Pro upřesnění si uvedme, že je velmi pravděpodobné, že člověk bude více motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitějším, tj. ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení.⁹¹ Bedrnová dále vymezuje ovlivňování v pracovním procesu a zabývá se motivací lidské činnosti (od zdrojů motivace, dynamiky motivace, výkon až po motivační profil), také rozvíjí teorie motivace a využití poznatků o motivaci v manažerské praxi.

I když se od jednotlivých pracovníků může očekávat, že převzou významnou část odpovědnosti za řízení svého vlastního vzdělávání, je třeba jim ze strany liniových manažerů a organizace poskytovat pomoc a podporu.

Linioví manažeři hrají klíčovou roli v plánování a usnadňování vzdělávání tím, že zkoumají a posuzují pracovní výkon a rozvoj, dosahují se svými podřízenými dohod týkajících se smluv o vzdělávání z plánů osobního rozvoje a pomáhají jim realizovat tyto plány nabízením příležitostí k učení a koučování. Ale musejí být k tomu vedeni a povzbuzováni. Měli by chápat, že podpora vzdělávání je považována za důležitou stránku jejich povinností a že jejich výkon při poskytování této podpory bude posuzován a hodnocen. Linioví manažeři rovněž potřebují vedení v tom, jak by měli vykonávat svou roli na úseku rozvíjení pracovníků.⁹²

Odpovědnost za vzdělávání se stále více přesouvá spíše na manažery a pracovníky než na specialisty vzdělávání. Ti se stávají spíše jakýmiisi usnadňovateli vzdělávání než poskytovateli vzdělávání nebo instruktory. Jejich přímá úloha ve vzdělávání se stává méně významnou. Jako usnadňovatelé analyzují specialisté na vzdělávání a rozvoj potřeby vzdělávání a předkládají návrhy, jak tyto potřeby co nejlépe uspokojovat. Zabezpečují různá zařízení poskytující učební materiály a e-learningové programy, plánují a realizují vzdělávací akce a často přenášejí vzdělávání na externí poskytovatele (outsourcing).

⁹¹ Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 369

⁹² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 506

Důležité je, že vedou liniové manažery, radí jim a poskytují jim pomoc při rozvíjení jejich dovedností v oblasti posuzování potřeb rozvoje, plánování osobního rozvoje a koučování. Kromě toho jsou tu proto, aby poskytovali rady a pomoc jednotlivým pracovníkům při vypracovávání jejich plánů vzdělávání.⁹³

Je třeba zabezpečit vyvážený přístup ke vzdělávání. To Armstrong dále rozvádí. Cílem by mělo být vytvořit logickou a promyšlenou strategii, obsahující plány vytváření a udržování atmosféry vzdělávání a vytváření a realizace doplňkových a vzájemně se podporujících vzdělávacích aktivit, jako jsou koučování a mentoring. U každé aktivity by měly být podrobně uvedeny její cíle, metody, které by se měly použít, časový rozvrh, jak je provázána s jinými vzdělávacími aktivitami, kdo je odpovědný (zdůrazňující roli jednotlivých pracovníků a jejich manažerů) a argumenty svědčící pro tuto aktivitu v podobě zhodnocení nákladů a přínosů.⁹⁴

2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb v oblasti vzdělávání představuje obtížný problém. Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Lze je měřit a posuzovat pouze velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného vzdělání. Proto je identifikace potřeb organizace v oblasti vzdělávání a kvalifikace založena na odhadech a aproximativních postupech. Pro tyto účely jsou využívány různé zdroje, obvykle jde o údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činnosti a údaje o jednotlivých pracovnících.⁹⁵

Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.

Někdy se předpokládá, že analýza potřeb vzdělávání se musí soustřeďovat pouze na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít, tj. na rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopní dělat. Tento rozdíl, tato mezera je tím, co musí vzdělávání a výcvik vyplnit.

⁹³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 506

⁹⁴ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 506-507

⁹⁵ Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatele/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

Tento tzv. „model deficitu“ – který pouze dává do pořádku to, co bylo špatné – je omezený. Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje – přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní kvalifikací a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnu schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.⁹⁶

Strategické a situační analýzy jsou velmi důležitou součástí, respektive přípravným krokem pro tvorbu strategie firmy obecně a jejich výstupy tudíž můžeme využít i při plánování a realizaci firemního vzdělávání. Strategická a situační analýza umožňují managementu firmy uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnosti soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.⁹⁷

Pomocí analýzy potřeb jsou identifikovány aktuální mezery v dovednostech spolu s jinými faktory ovlivňujícími výkonnost pracovníků při dosahování požadovaných cílů. Je třeba se proto zabývat otázkami typu:

- Je výkonnost v těchto dovednostech a vědomostech skutečně natolik důležitá?
- Jak je zaměstnanec stimulován k využívání takových dovedností?
- Neodrazuje ve skutečnosti management svým chováním lidi, kteří tyto dovednosti mají?
- Jaké jiné překážky dosažení výkonu ještě existují?⁹⁸

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány: 1. u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; 2. u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby; 3. u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny. Analýza podnikových potřeb povede k rozpoznání potřeb v různých útvarech nebo zaměstnáních, zatímco analýza skupinových potřeb zase odhalí potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků.

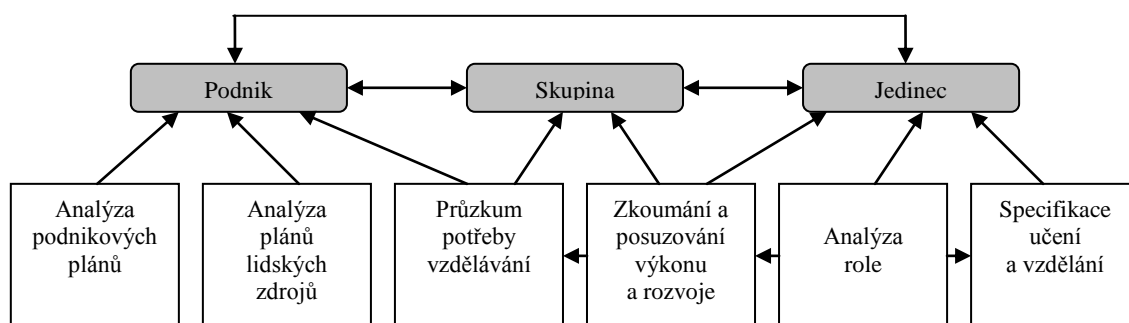
⁹⁶ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 503

⁹⁷ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.27

⁹⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62

Tento proces probíhá i obráceně. Pokud se analyzují potřeby jednotlivých pracovníků zvláště, vyplyne z nich obecná či společná potřeba, kterou je možné řešit na skupinové bázi. Souhrn skupinových a individuálních potřeb pomůže definovat podnikové potřeby, i když mohou existovat určité nadřazené požadavky na vzdělávání, které se mohou týkat pouze organizace jako celku a které uspokojují potřeby jejího hospodářského rozvoje – tedy celkový plán vzdělávání může být obsáhlejší, než by to odpovídalo prostému součtu plánů částí organizace.⁹⁹

Obrázek č. 2: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody



Zdroj: Armstrong 2007

Analýza a identifikace potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání. Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Analýzou vzdělávacích potřeb totiž můžeme odhalit i problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce.

⁹⁹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 503

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdelávací potřeby na obecné rovině vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním.¹⁰⁰

Bartoňková vychází při dělení vzdělávacích potřeb z literatury jiných autorů a v obecné rovině je dělí na dva druhy:

- a) reaktivní – výkonnostní: je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání, tzn. důvod oddělený od ostatních možných důvodů – tady se volí spíše cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb;
- b) proaktivní – má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly – očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politika – tady se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu.

Jako zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb slouží obvykle tři skupiny údajů:

- a) Celopodnikové údaje (organizační analýza) – cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích atd.
- b) Údaje o pracovním místě (analýza práce) – popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
- c) Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob) – záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů atd.¹⁰¹

Vzdělávání je nejefektivnějším a nejvhodnějším způsobem, jakým lze překonat současný nebo očekávaný pokles výkonu. Nebo v případě, že všechno běží podle očekávání, bude mít vzdělávací akce za následek dosažení stanovených cílů cestou ekonomičtější, umožňující, aby zdroje mohly být využity pro alternativní organizační cíle.

¹⁰⁰ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.118-119

¹⁰¹ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.120-121

Současné a budoucí pracovní cíle jsou jasně propojeny s podnikovými cíli organizace. Tato podmínka podtrhuje fakt, že je-li zaměstnání nadbytečné nebo je-li například plánování zrušení daného pracovního místa, pak není nutné řešit daný problém vzděláváním.¹⁰² Toto jsou dva algoritmy, které uvádí Bartoňková, důležité pro rozhodování o potřebě vzdělávání.

Pokud je identifikovaný problém řešitelný vzděláváním, pak je třeba rozhodnout, jakým způsobem má být vzdělávání prováděno, kým, kdy, kde a za jakou cenu (s jakými náklady) – tzn. musíme sestavit další body v projektu vzdělávání a připravit tedy konkretizaci strategie vzdělávání a realizovat ji.¹⁰³

Hroník se při identifikaci potřeb vzdělávání zabývá identifikací mezery, rozvojových potřeb a možností. Uvádí, že máme k dispozici dva základní vstupy. Tím prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, tím druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Dá se tedy říci, že identifikujeme individuální potřeby a potřeby organizace.

Tyto potřeby dáváme do souladu, vyvažujeme, abychom mohli přejít k následující fázi cyklu. Zejména u individuálních potřeb je třeba podotknout, že nejsou identické s přáními, ale jednoznačně vyplývají z hodnocení pracovníka, respektive pracovního výkonu, které probíhá v dialogu. Jestliže identifikace potřeb není identická s přáním, vůbec to neznamená, že přání jsou popřena. Přání je potřeba vztahovat k pracovnímu výkonu.

Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladit zájmy organizace a jednotlivců. Aby to bylo možné, potřebují velmi dobře znát strategii firmy, tedy nejen svůj kompetenční profil. Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání),
- požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezera),
- budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu).

¹⁰² Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.130

¹⁰³ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.134

Tyto úhly pohledu se spojují v rozvojovém plánu, do něhož ovšem vstupuje i hledisko organizace.¹⁰⁴

Mezi metody identifikace můžeme zařadit různé metody hodnocení.¹⁰⁵ Hroník uvádí například matici metod hodnocení, kde názorně dokládá metody zaměřené na minulost, na přítomnost a budoucnost. U každé metody je potřeba zhodnotit vstupy, procesy a výstupy. Například u metody hodnocení minulosti patří do hodnocení vstupů zhodnocení praxe (certifikáty), u hodnocení procesu jde o metodu klíčové události a u hodnocení výstupů se zabýváme záznamem výsledků či srovnáním výsledků.

Při formulaci cílů a zaměření vzdělávání definujeme mezeru mezi současností a budoucností na úrovni firmy a jednotlivců. Na základě všech informací je potřeba definovat cíle, jejichž dosažení odstraní mezeru nebo se zaměří na rozvoj žádoucím směrem. Při formulaci cílů potřebujeme rozlišovat účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Rozvojový cíl je prostředkem k dosažení pracovního cíle. Mnohdy používáme kontrolní otázky s nimiž postupujeme od konce. Tyto otázky mohou mít charakter proč.

- „Proč potřebujeme trénink prodejních dovedností? – Protože potřebujeme mít profesionálnější prodejce.“
- „Proč potřebujeme mít profesionální prodejce? – Protože s nimi budeme působit...“

Někdy v odpovědi můžeme nahradit „protože“ slovem „abychom“. Při formulaci cíle musíme mít jasně provázané pracovní a rozvojové cíle. Individuální pracovní cíle jsou rozpracováním skupinových. Na základě identifikace mezery a potřeb je zřejmé, zda je třeba rozvíjet či odstraňovat nedostatky v oblasti znalostí, dovedností či praktických aplikací.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 135-136

¹⁰⁵ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 136

¹⁰⁶ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 144

2.2 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy a předběžné plány, formují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřeshňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu.

Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.

Plán vzdělávání by měl odpovědět na otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?¹⁰⁶

Každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je důležité pečlivě zvážit cíle programu a vyjádřit je v podobě toho, jaké chování se od účastníků programu následně očekává na pracovišti (konečné chování). Při plánování vzdělávací akce by měl mít celý proces na paměti žádoucí cíle dané akce.¹⁰⁷

¹⁰⁶Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatele/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

¹⁰⁷Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 505

Školení zaměstnanců se musí plánovat i kvůli nákladům. Při vládních i podnikových školeních často vznikají náklady spojené s administrativním zmatkem, které nesouvisí s cíli nebo aktivitami personalistů. Tyto dodatečné náklady lze redukovat vhodným plánem vzdělávání.¹⁰⁸

Iniciativu při plánování vzdělávání pracovníků vyvíjí podniková rada (je složena ze zástupců vedení a pracovníků) společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání.

Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samých. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřeshňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.¹⁰⁹

Jedním z důležitých kroků plánování vzdělávání je i volba metod vzdělávání. Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

- metody používané pro vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“),
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „of the job“).

První skupina metod bývá považována za metody vhodné pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou metod vzdělávání všech pracovníků. Dochází však k určitým modifikacím ve vztahu k náplni práce konkrétní skupiny pracovníků.¹¹⁰

¹⁰⁸Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatele/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

¹⁰⁹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 249

¹¹⁰ Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008, s. 68-69

Příprava pracovníků je sice vysoce účelnou záležitostí, ale k tomu, aby přinášela organizaci žádoucí efekt, je třeba dodržovat následující zásady:

- vycházet v ní ze stanovení skutečných požadavků na zvýšení či doplnění kvalifikace zaměstnanců a zajistit úzkou vazbu na plány profesní kariéry jednotlivých pracovníků,
- na základě požadavků zajišťovat odborné vzdělávání diferencovaně pro jednotlivé kategorie pracovníků,
- kombinovat různé formy přípravy pracovníků na pracovištích i mimo ně,
- vytvářet v organizaci sociální klima podněcující ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, podporovat iniciativu v tomto směru,
- průběžně hodnotit přínosnost využívaných forem přípravy pracovníků,
- zvážit možnost finanční (třeba jen symbolické) spoluúčasti pracovníků.¹¹¹

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.

Tvorba plánu vzdělávání prochází procesem skládajícím se z 3 fází a Bartoňková v tomto případě vychází z Vodáka a Kucharčíkové a shoduje se s nimi na následujících fázích:

- Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.
- Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých témat. Jde zde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, eventuálně speciální didaktické postupy.
- Fáze zdokonalování – jde v ní především o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Patří sem ale i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.¹¹²

¹¹¹ Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 543-544

¹¹² Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.112

Kroky plánu vzdělávání v sobě zahrnují i fáze systému vzdělávání – plán vzdělávání je tak v této podobě konkretizací systému vzdělávání. Můžeme tak hovořit o systémovém přístupu k plánovanému vzdělávání. Ten vyžaduje lidi, kteří se budou zabývat přípravou plánů vzdělávání a budou přitom brát v úvahu všechny faktory a proměnné, které by mohly ovlivnit osvojování si znalostí, dovedností a schopností. Jinými slovy, program vzdělávání pro práci v jedné části organizace může být ovlivněn událostmi kdekoliv uvnitř i vně podniku a podoba kurzu musí tyto okolnosti brát v úvahu.¹¹³

2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání.¹¹⁴

Pokud se budeme zabývat samotnou technologií vzdělávání, Ouroda uvádí dvě možná pojetí. V původním pojetí, ale i stále uplatňovaném pojetí je technologie vzdělávání teorie o využívání různých technických prostředků ve vyučování a učení – souhrnně se tyto prostředky nazývají didaktická technika. Jde o vizuální, auditivní a audiovizuální prostředky, jako je např. projektor, výukový film, jazyková laboratoř, vyučovací trenažér...

Ve druhém pojetí, širším pojetí, které se teprve postupně formuje, se technologie vzdělávání chápe jako teorie o racionalizované a efektivní organizaci učení a vyučování, založená na psychodidaktických a ergonomických poznatcích o učení, a se zapojením technických prostředků výuky.¹¹⁵

¹¹³ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.115

¹¹⁴ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 83

¹¹⁵ Ouroda, K. Základy pedagogiky. Brno: IMS, 2003, s. 116

V souvislosti s charakteristikou prostředí a jeho typologií uvádějí Kraus a Sýkora důležitý pohled pro sociální pedagogiku. Každé prostředí jakéhokoliv typu a jakékoliv úrovně má vždy dvě stránky: materiální (věcná, prostorová) a sociálně psychická (osobnostně vztahová).

- 1) Prvou stránku jakéhokoliv prostředí lze charakterizovat tím, jaký prostor dané prostředí vymezuje, jeho stav, jaké faktory (materiální, přírodní) se v něm vyskytují, vybavení věcmi, technikou apod.
- 2) Druhá stránka je dána lidmi, kteří se v daném prostoru nacházejí, jejich strukturou (z hlediska věku, pohlaví, kvalifikace) a vztahy, které mezi nimi existují (včetně podřízenosti, nadřízenosti, tedy formální i neformální). K tomu lze ještě např. připočítat styl řízení (např. jisté instituce), režim, která v ní panuje, stupeň samosprávnosti apod.¹¹⁶

Čím je člověk starší, tím obtížněji se učí novým věcem, ale v důsledku dřívějšího učení a zkušeností často moudřeji reaguje než nedospělý a nezralý mladý člověk. Každý z nás je jiný, protože vzájemné působení všech vlivů utvářejících osobnost je u jednotlivých lidí odlišné. Prostor a výchova nemají na vývoj osobnosti člověka ani jednoduchý, ani mechanický vliv.

U každého člověka se totiž všechny tyto vlivy prostředí a výchovy „lomí“ přes jeho svérázné vnitřní, duševní podmínky. Nesmíme zapomínat ani na význam náhodných a někdy i nepředpokládaných vlivů.¹¹⁷

Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;
- mělo by se realizovat – v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek, například manažerské dovednosti;
- podnik je chce realizovat – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury.¹¹⁸

¹¹⁶ Kraus, B., Sýkora, P. Sociální pedagogika I. Brno: IMS, 2009, s. 22-23

¹¹⁷ Kohoutek, R. Pedagogická psychologie. Brno: IMS, 2006, s. 30-31

¹¹⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 63

Realizací vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje již při identifikaci. Zde je však možné zhatit veškeré úsilí vložené v předchozích fázích. Realizace však není jen setrvačností, se kterou se pohybujeme z předchozích fází. I zde lze vše plánované obohatit.¹¹⁹

Program je již nadesignován včetně rozpočtu. Je již připraven, přesto není vůbec připraven k realizaci. Realizace má tři fáze:

- příprava – scénář je již připraven, je však potřeba připravit vše k tomu, aby scénář mohl být zdárně realizován. Je potřeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je nutné připravit účastníky a celou akci organizačně zajistit;¹²⁰
- vlastní realizace – začíná příjezdem lektora na místo konání. Během zahájení je třeba účastníky opětovně seznámit s programem a jeho cíli. Také je třeba představit sebe. Zahájení je potřeba neuspěchat a vzbudit v účastnících pocity jistoty nebo respektu. Součástí zahájení je taktéž domluva na různých procedurálních otázkách včetně oslovování;¹²¹
- transfer - již v předchozí fázi designování jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán „oživit“ a pohlídat první dny po kurzu. Během výcviku vznikají různé poznatky, které je potřeba zachytit. Věnuje se prostor pro opakovanou nebo znovu uvědomovanou formulaci poznatků. Vše je potřeba zapsat. Kromě vytvoření takové databanky know-how, respektive její součástí může být i fotodokumentace z kurzu. Fotí se výsledky práce, zejména flipchartové zápisy.

Bezprostředně po kurzu je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a nabyté dovednosti ověřila a vyzkoušela v praxi. Pakliže to však neudělají v nejbližším týdnu, 80% absolventů se o to již nepokusí.¹²² Transfer znalostí a dovedností je možno podpořit několika způsoby (domácí úkol, přednáška kolegům, workshop, výcvikové bloky, vypracování projektu zhodnocující přínos kurzu atd.). Jisté je, že kurz nemůže končit odjezdem nebo vyplněním dotazníku spokojenosti. Je odpovědností manažera, aby se podílel na transferu, protože s účastníkem kurzu má těsnější kontakt.¹²³

¹¹⁹ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161

¹²⁰ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 162

¹²¹ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 172

¹²² Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 174

¹²³ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 175

Metody vzdělávání Hroník rozděluje na:

- Metody používané při výkonu práce – Instruktaž, Coaching, Mentoring, Counselling, Asistování, Pověření úkolem, Rotace práce, Pracovní porady.
- Metody používané mimo pracoviště – Přednáška, Přednáška spojená s diskuzí, Demonstrování, Případové studie, Workshop, Brainstorming, Simulace Hraní rolí, Assessment centre, Outdoor training, E-learning.¹²⁴

Příprava pracovníků, jejich vzdělávání, rozvoj praktických dovedností a získávání nových zkušeností má pro organizaci řadu předností – může být koncipována tak, aby přesně odpovídala jejím aktuálním potřebám, přispívá k připravenosti pracovníků organizace úspěšně se vyrovnat s budoucími úkoly a v neposlední řadě přispívá k formování identifikace pracovníků s organizací.¹²⁵

Při realizaci firemního vzdělávání přecházíme z fáze plánování vzdělávání, respektive z projektu vzdělávací akce, do realizační fáze. I ta však obsahuje kroky, které bychom měli řešit už při tvorbě projektu dané vzdělávací akce (organizační zabezpečení dané vzdělávací akce, kalkulace nákladů atd.). Do fáze realizace vstupuje několik nezbytných faktorů, které ovlivňují podstatným způsobem podobu realizace dané vzdělávací akce.¹²⁶

Ve fázi realizace se vyskytují tyto prvky - cíle, program, metody, účastníci, lektoři a motivace:¹²⁷

- Cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání (cíle dělíme na programové a jednotlivé cíle vzdělávací akce).
- Program konkrétní vzdělávací akce musí být přizpůsoben tak, aby se účastníci skutečně něco naučili (časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky).
- Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. To vše má vliv na to, jaký bude jejich přístup k učení.

¹²⁴Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatele/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

¹²⁵ Bedmová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 544

¹²⁶ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.167

¹²⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 90

- Vhodnou metodu je potřeba zvolit k naplnění cílů vzdělávání. Vhodná volba závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Jedním z východisek je i zaběhnutý styl a kultura učení. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. participativní metody, které předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu (např. trénink).
- Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků.
- Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Podle toho, ve kterém stádiu cyklu motivace se jednotliví účastníci nacházejí, bude se měnit jejich motivace. Ve skupině se najde vždy víc lidí v různém stádiu motivace a požadavků na učení. Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.

Na motivaci působí:

- Hodnota, jíž účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.
- Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.¹²⁸

Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se pak projeví:

- v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet;

¹²⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 83-102

- ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností jejich praktického využití;
- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesiografických charakteristik jednotlivých pracovních míst;
- v pozitivní změně postojů pracovníků k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám.¹²⁹

Jistým zobecněním je hierarchie motivačních faktorů zaměstnanců a odlišnost jejich významu v jednotlivých regionech, resp. zemích, například ve formě známé Maslowovy pyramidy. Manažer musí mít přehled o konkrétních motivačních faktorech přicházejících v úvahu pro jeho kolektiv. Každého motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup.¹³⁰

Podle Bartoňkové 90% úspěšnosti vzdělávací akce stojí především na její organizaci, na jejím organizačním zajištění. Zjednodušeně řečeno organizační zajištění dané vzdělávací akce znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace i evaluace dané vzdělávací akce, mít jednoznačně stanovenou odpovědnost za dané činnosti a nastavené mechanismy kontroly tak, aby bylo zřejmé, zda, kdy, jak a kým je daná činnost zajištěna.¹³¹

Organizace vzdělávací akce se skutečně vztahuje úplně na všechny části přípravy – na plánování, realizaci, transfer i vyhodnocení vzdělávací akce a zahrnuje v sobě velké množství činností nezbytných pro úspěšnou realizaci dané vzdělávací akce. Ve výčtu jen některých z nich (liší se vždy dle charakteru konkrétní vzdělávací akce, zadavatele a pořádající instituce) můžeme uvést například:

- zajištění propagačních aktivit,
- uzavírání smluv s lektory, s autory studijních textů,
- evidence účastníků vzdělávací akce,
- zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce,
- příprava harmonogramu vzdělávací akce,
- zajištění tisku a kopírování studijních materiálů,
- zajištění prostor pro vzdělávací akci,

¹²⁹ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 87

¹³⁰ Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 87-88

¹³¹ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.168

- zajištění technického zázemí pro vzdělávací akci dle požadavků lektorů,
- zajištění případných potřebných pomůcek pro účastníky,
- případně zajištění dopravy či stravování během dané vzdělávací akce,
- evidence a platby lektorům, eventuálně dalším členům projektového týmu,
- evidence výstupů vzdělávací akce,
- zpracování evaluace,
- případně příprava certifikace,
- zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu,
- zpracování účetní bilance,
- zajištění společenských a oddechových prostor (event. dalších služeb spojených s charakterem dané vzdělávací akce).¹³²

Chceme-li se vyhnout improvizacím a konfliktům ohrožujícím zdárný průběh vzdělávací akce, doporučuje Bartoňková využít nástroje usnadňující přehled organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce (např. časový a místní plán). Podle nich můžeme sledovat plnění jednotlivých kroků nezbytných k zabezpečení, organizaci a realizaci vzdělávací akce.

Jedním z možných nástrojů je tedy sestavení především časového (případně i místního) plánu dané vzdělávací akce. Připravit časový a místní plán v písemné podobě (a dodržet jej) je stěžejním krokem pro úspěšně realizovanou vzdělávací akci. Časový, eventuálně místní plán může mít (a v praxi také velmi často má) několik různých podob. Nejčastěji je pro takový plán používána tabulka, obsahující činnosti, zodpovědnou osobu, datum splnění a datum splnění kroku s podpisem zodpovědné osoby.

Takto sestavený plán nám zajistí docela dobrý přehled o tom, co je třeba z organizačních činností ještě udělat, případně na koho se obrátit, jestliže vznikne nějaký problém. Předpokladem efektivního využití takto sestaveného časového plánu je velmi precizní zpracování přehledu činností. V praxi se doporučuje ještě dále strukturovat uvedené činnosti – například dle toho, co je třeba zajistit před zahájením vzdělávací akce, co během ní a co po jejím skončení. Dalším možným členěním je rozdělení činností vztahujících se k lektorům, účastníkům, k projektovému týmu atd.¹³³

¹³² Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.168-169

¹³³ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.169

Nezbytnou součástí projektování vzdělávací akce je i ekonomický projekt, předkalkulace. Konečné vyúčtování je pak součástí zjišťování ekonomické efektivity dané vzdělávací akce. V širším smyslu je kalkulace propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce. Jde zároveň o podklad pro rozhodnutí, zda činnost provozovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky, případně zda se příslušné činnosti účastnit. V užším smyslu je kalkulace propočet ekonomické výhodnosti vybrané jednotky činnosti.¹³⁴

Provádění kalkulace je složitý a časově náročný úkol, kterému se mnoho specialistů zabývajících se výchovou a vzděláváním tradičně vyhýbá. Důvodů je mnoho, někteří manažeři jsou skeptičtí k teoretickým základům kalkulací, jiní tvrdí, že přínosy vzdělávání pracovníků ve firmě není možné kvantifikovat. Na druhé straně jsou ale personalisté či pracovníci oddělení rozvoje zaměstnanců ve firmě často nuceni předkládat ekonomické výsledky své činnosti a vyčíslit pozitivní dopady realizovaných vzdělávacích akcí – to je často základní argument při sestavování rozpočtu firmy a určování jeho podílu pro vzdělávání zaměstnanců.¹³⁵

Do rozpočtu na danou vzdělávací akci mohou vstupovat různé náklady. Konkrétní rozpočet a soupis položek v něm se pak vždy musí odvíjet od vnitřních ekonomických pravidel dané firmy a od charakteru dané vzdělávací akce.¹³⁶ Všechny aktivity nutné pro realizaci dané vzdělávací akce musí být vyjádřeny v nákladech. Obecně můžeme náklady na vzdělávání rozdělit na 2 kategorie:

1) Náklady na vzdělávací program

- náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování),
- náklady na realizační tým (sekretariát, specialisté na audiovizuální techniku, překladatelé, tiskárna atd.),
- poplatky za výuku hrazené jiným institucím,
- nájemné za prostory pro výuku a za zařízení,
- parkoviště, poštovné, telefonní poplatky atd.

¹³⁴ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.175

¹³⁵ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.175

¹³⁶ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.176

Tomuto typu nákladů se také říká tzv. **fixní náklady**. Jsou to položky, které se obvykle nemění podle počtu účastníků, a jsou tedy pevně dané pro realizaci konkrétní vzdělávací akce (částka pro lektora za hodinu je stejná, je-li ve skupině 8 nebo 15 účastníků).

2) Náklady na účastníky

- přeprava do místa konání a místní přeprava,
- náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách,
- diety a cestovné (přídavky při služebních cestách a zvláštní výdaje),
- stravování a ubytování (pokud nejsou propláceny diety a cestovné),
- finanční náhrady na knihy,
- společenské události a recepce,
- některé firmy rovněž do nákladů na účastníky započítávají hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců.

Této skupině nákladů se často říká **variabilní náklady** – jsou to náklady, které se mění podle počtu účastníků (náklady na kopírování a tisk studijních materiálů jsou jiné, je-li ve skupině 8 nebo 15 účastníků).¹³⁷

2.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.¹³⁸

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je podle Hroníka důležité stanovení kritérií hodnocení. Existuje velká řada kritérií a postupů hodnocení. Např. porovnání výsledků vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.¹³⁹

¹³⁷ Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, s.176

¹³⁸ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 507

¹³⁹ Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatelu/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení je třeba získat a analyzovat.

Přístupy k vyhodnocování vzdělávání se tradičně soustřeďují na vzdělávací akce (zážitky, události). Ale existuje tendence soustřeďovat se více na validizaci celého procesu vzdělávání.¹⁴⁰

Vyhodnocování vzdělávání jednoduše řečeno slouží k tomu, aby se dalo říci, zda mělo dané vzdělávání smysl, či nikoliv, a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.

Armstrong popisuje vyhodnocování jako integrální součást vzdělávání. Ve své nejhrušší formě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření je, nebo by mělo být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.¹⁴¹

Základním problémem vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů je stanovení kritérií pro toto hodnocení. Obvykle je hodnocení prováděno porovnáním výsledků vstupních a výstupních testů účastníků školení. Dále se používá hodnocení vzdělávacího procesu jednotlivými účastníky kurzů nebo programů.

V literatuře i v praxi lze nalézt širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Hodnocení se obvykle zaměřuje na tyto otázky:

- zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody, technické vybavení, časový plán, obsahové zaměření školení,
- hodnotí se odezva, postoje a názory školených pracovníků,
- hodnotí se míra osvojení znalostí nebo dovedností formou testů,
- hodnotí se, do jaké míry školení pracovníci uplatňují v praxi získané znalosti a dovednosti, na které bylo školení zaměřeno.¹⁴²

¹⁴⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 507

¹⁴¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 508

¹⁴² Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008, s. 70

Armstrong při vyhodnocování vzdělávání vychází z několika autorů a doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání podle Kirkpatricka.

Úroveň 1. Reakce – na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. Zkoumá se tedy spokojenost bezprostředního zákazníka. Kroky pro hodnocení reakcí jsou následující:

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

Úroveň 2. Hodnocení poznatků – na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnila jejich postoje v žádoucím směru. Měly by být použity testy organizované před uskutečněním programu a po něm – testy typu papír a tužka, ústní zkouška nebo testy výkonu (ukázka práce).

Úroveň 3. Hodnocení chování – hodnotí se, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázku, nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané, dovednosti a postoje při výkonu práce. V ideálním případě by toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.¹⁴³

¹⁴³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 508-509

Úroveň 4. Hodnocení výsledků – tato poslední úroveň hodnocení poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním a po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je samozřejmě snadnější, lze-li je kvantifikovat. Avšak není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento proces od jiných činitelů. Jasně důkazy obvykle není možné získat, měli bychom být spokojeni spokojeni alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu.

Jako další metodu vyhodnocování Armstrong uvádí metodu návratnost investic. Někteří autoři obhajují návratnost investic jako prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace. Jiní autoři tvrdí, že k vyhodnocování specifického vzdělávání by se měla používat konkrétní „tvrdá“ měřítka: například jestliže je cílem rozvoje větší znalost a respektování zákazníků, pak by ještě měl být měřen efekt vzdělávání pomocí konečného efektu výdajů na zákazníky, spokojenosti zákazníků a počtu zákazníků. Problém je v tom, že zatímco je snadné zaznamenávat náklady, je mnohem obtížnější předkládat přesvědčivé finanční posouzení přínosů.¹⁴⁴

Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Také potřebujeme vědět, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení.

Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí z celého cyklu. Protože mnohdy nejsme schopni říci, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích, klesá respekt HR manažerů u ostatních kolegů z managementu, kteří jsou schopni doložit efektivitu svého počínání. Vzorem pro HR může být marketing, jenž se nemůže obejít bez šetření o účinnosti reklamní kampaně a výsledky prezentuje top managementu.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 509

¹⁴⁵ Hronik, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 176

Hroník u problematiky měření upozorňuje na to, že při vyhodnocování vzdělávacích aktivit dominují průzkumy spokojenosti. Ta se měří daleko lépe než vliv vzdělávacích aktivit na výsledky. Do značné míry je tato praxe pochopitelná. Účastník nějakého kurzu je vždy v roli zákazníka. Všichni potřebujeme zákazníka, který se vrací.

Základní problém je ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním. Při takovém zpoždění není možné oddělit podíl všech možných vlivů. I když lze mít řadu výhrad k měření spokojenosti nebo k měření vztahu vzdělávací aktivity a pracovního výkonu, je třeba obojí provádět. Abychom eliminovali nedokonalosti našich měřících nástrojů, je třeba je dobře „namíchat“, aby se vzájemně doplňovali.

Metody měření můžeme systemizovat podle různých hledisek. Nejčastěji můžeme dělit metody podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo někdo „zvenčí“). Jiné hledisko se uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě „tužka-papír“ nebo v elektronické podobě.

Metody měření efektivity se z velké části překrývají s metodami identifikace, což je samozřejmé a pochopitelné. Autorem měření může být sám subjekt – účastník vzdělávací aktivity, nebo objekt – pozorovatel, který se samotného vzdělávání neúčastnil. Pakliže do toho ještě vneseme časové rozlišení, vznikne nám matice metod měření.¹⁴⁶

Obrázek č. 3: Matice metod měření dle autorství a časového horizontu

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	Subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část), 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	Objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřazeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Zdroj: Hroník 2007

¹⁴⁶ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 177-178

Krátkodobý časový horizont je obvykle dán horní hranicí jednoho měsíce. Dlouhodobý časový horizont je nad touto hranicí, nejčastěji s tří- až šestiměsíčním odstupem nepočítaje v tom různé aktivity založené na znovupoznání. Této horní hranice se dosahuje u rozsáhlejších vzdělávacích projektů.¹⁴⁷

Volba metod měření je prováděna již ve fázi designování vzdělávací aktivity. Ještě před tím, ve fázi identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb byly stanoveny jednotky měření a kritéria. Nyní je potřeba výběr metod definitivně potvrdit. Výběr je podmíněn naplněním jednoduchých požadavků.

- Musí umožnit sledovat rozdíl mezi vstupem a výstupem.
- Pakliže nejsou k dispozici údaje na vstupu, musí být takového charakteru, aby byl možný benchmarking.
- Obsahují subjektivní a objektivní metody měření alespoň na dvou různých úrovních měření.¹⁴⁸

Nejrozšířenější praxí je, že jednotlivá měření sumarizuje pověřený pracovník rozvoje lidských zdrojů, který tyto výsledky předává svému nadřízenému a nadřízeným účastníkům kurzu. V zásadě platí, že zpracované výsledky dostávají všichni zainteresovaní.

2.5 Dílčí závěr

Správné naplánování a realizace vzdělávacího programu jistě patří k nejdůležitějším úkolům v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Se správným plánem lze ušetřit značnou sumu peněz, která může být vynaložena efektivněji. Pro každou organizaci i pracovní pozici uvnitř organizace je nutný individuální přístup. Každá vzdělávací metoda má své výhody a nevýhody, které je nutné brát při rozhodování v úvahu. Stejně jako u ostatních personálních činnosti je základem individuální tvorba plánu. Individuální přístup však může zvyšovat náklady. Proto je nutné optimálně sladit standardizované metody a osobitý přístup ke vzdělávání zaměstnanců. To je obtížný úkol, který mimo jiných povinností čeká na personalisty a jiné manažery.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 179

¹⁴⁸ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 192

¹⁴⁹ Motiv8. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: Blogy [online]. 2012-02-22 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatelu/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

Na současné trendy zostřování a globalizace konkurenčního boje odpovídají přední výrobci kromě jiného zdokonalováním svých výrobních systémů a jejich řízení. Jejich výrobní systémy označované jako World Class Manufacturing (výroba světové úrovně) naznačují ostatním výrobcům základní směry, jimiž by se měl vývoj řízení výroby v blízké budoucnosti ubírat.¹⁵⁰

Keřkovský dále tuto oblast rozvádí do jednotlivých strategií (od výrobní, přes rozmístění výroby, zásobování, materiálové toky, plánování výroby, řízení zásob, řízení jakosti, údržby až samozřejmě po strategii řízení lidských zdrojů v oblasti výroby).

U strategie řízení lidských zdrojů klade Keřkovský důraz na tyto body - vysoký stupeň participace a angažovanosti pracovníků na naplňování strategických cílů firmy; poměrně úzká škála pracovních tříd; pracovníci jsou vysoce kvalifikačně flexibilní; otevřená komunikace mezi pracovníky všech úrovní; podpora vzájemné důvěry; podpora týmové práce a ducha; důraz na správný výběr, výchovu a motivaci pracovníků.

Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci. Lze říci, že jediný výsledek zpětné vazby, který má nějakou cenu, jsou zlepšené výsledky na úrovni organizační jednotky nebo organizace. Ale jestliže je obtížné tyto výsledky měřit, lze ještě pořád vzdělávání ospravedlnit skutečnými změnami chování, které byly také cílem programu. Je to založeno na předpokladu, že analýza potřeb vzdělávání jasně ukázala, že je to chování, které vede k žádoucím výsledkům.¹⁵¹

Ukazuje se, že bezkonceptní příprava pracovníků (např. nahodilá účast manažerů na různých rychlokurzích) nepřináší očekávané výsledky. Je třeba vytvořit v organizaci promyšlený systém, který neztrácí ze zřetele očekávaný vývoj organizace a v individuálních případech je schopen přihlédnout i k odbornému zaměření a osobní kariéře perspektivních zaměstnanců. Současně je však třeba v řídicím procesu hledat takové formy zapojení pracovníků, které by jim umožňovaly (případně je dokonce nutily) to, co se naučí, bezprostředně uplatňovat ve své práci. I to těsně souvisí se společenskou odpovědností organizace za své zaměstnance.¹⁵²

¹⁵⁰ Keřkovský, M. Moderní přístupy k řízení výroby. Praha: C.H.Beck, 2001, s. 97-98

¹⁵¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 510-511

¹⁵² Bedmová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, s. 544

U vzdělávání zaměstnanců jde o neustálé zlepšování. Samotné pojetí soustavného zlepšování vystihl Armstrong ve své publikaci. Pojetí soustavného zlepšování je založeno na japonském pojmu *kaizen*, což je složenina slova *kai*, které znamená změnu, a slova *zen*, které znamená dobrý nebo lepší. Styl řízení *kaizen* spočívá na základech postupné změny, na budování kultury kvality a trvalém učení se.

I když je soustavné zlepšování v podstatě postupnou, postupně narůstající záležitostí, může vyústit v transformaci organizace. Jde o proces zajišťování toho, aby se organizace mohla rozvíjet a zavádět programy velkých změn, které zabezpečí, aby strategicky reagovala na nové požadavky a i nadále fungovala v dynamickém prostředí, ve kterém působí.¹⁵³

Postoje ke vzdělávání a změně, včetně odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj mají vícestranný vliv. Se starou (původní) motivací a starými (původními) postoji nelze očekávat změnu, která bude mít trvalejší charakter. Proto je třeba koncipovat vzdělávací programy zaměřené nejen na nové znalosti, nové dovednosti.¹⁵⁴

Řízení, stejně jako všechny ostatní činnosti je umění. Je to „vědět jak“. Je to „dělat ve světle skutečné situace“. Přesto mohou manažeři pracovat lépe, jestliže používají systematické znalosti z managementu, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. Praxe v řízení je umění. Organizované znalosti, o něž se opírá, můžeme označit jako vědu. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se doplňují. Znalosti managementu mohou bezpochyby zdokonalit manažerské praktiky. Manažeři, kteří se pokoušejí řídit bez vědeckých znalostí, musí spoléhat na štěstí, intuici, nebo na své předcházející zkušenosti.¹⁵⁵

V zaměstnání můžete věnovat čas rozhovorům mezi čtyřma očima se zaměstnanci. Naslouchejte jim a pochopte je. Považujte lidské zdroje za stejně důležité jako zdroje finanční nebo technické. Ušetříte obrovské množství času, energie a peněz, jestliže se budete věnovat naslouchání lidí na každé úrovni. Nasloucháte-li, učíte se. Současně poskytnete lidem, kteří pro vás a s vámi pracují, psychologické klima. Inspirujete oddanost, která přesahuje povinnosti pracovního úvazku.¹⁵⁶

¹⁵³ Armstrong, M., Stephens, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 230-231

¹⁵⁴ Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 192

¹⁵⁵ Řehoř, A. Management a marketing. Brno: IMS, 2007, s. 7

¹⁵⁶ Covey, S.R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha: Pragma, 1989, s. 252

Jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů je zajišťovat, aby členové týmu chápali, co se od nich očekává. Každý jedinec a tým jako celek musejí vědět, co mají dělat a čeho mají dosáhnout.¹⁵⁷ To je podle Armstronga ta stránka role manažera, kterou lze nazvat řízení očekávání. Úkolem manažera je zajistit, aby byly definovány a dohodnuty požadavky výkonu vyjádřené v podobě cílů. Pak můžeme zkoumat a posuzovat dosažené výsledky v porovnání s dohodnutými cíli.

System firemního vzdělávání je důležitý, neustále se opakující a vyvíjející se proces, která by měl být součástí rozvoje lidských zdrojů každého podniku. Má-li být efektivní a zaručit návratnost do něj investovaných prostředků, musí být systematický, dobře organizovaný a musí vycházet z celkové firemní strategie, vizí, poslání, cílů, filozofie a firemní kultury.

¹⁵⁷ Armstrong, M., Stephens, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 55

3. Vzdělávání zaměstnanců v Devro s.r.o., závod Slavkov u Brna

Naše společnost je již více než 75 let tradičním výrobcem a dodavatelem širokého sortimentu obalů na masné, drůbeží a mlékárenské výrobky. V současné době jsme nejvšestrannějším dodavatelem obalů s velkou výrobní a úpravářskou kapacitou v České republice a jsme součástí nadnárodní skupiny Devro, do které patří ještě provozy ve Skotsku, Austrálii a USA.¹⁵⁸

Historie společnosti je spojena s dřívějším názvem Cutisin, pod kterým působila do roku 2011. Historie Cutisinu, s.r.o. Jilemnice, začíná v roce 1933 v Kořenově v prostorách bývalé přádelny, kde byla zahájena výroba kolagenních střev pod firmou Naturin. Ochranná známka Cutisin byla zaregistrována v roce 1946, název je odvozen od latinského slova „cutis“, kůže. Od té doby Cutisin dále rostl a vyvíjel se a jeho součástí se stal v roce 1941 také závod na výrobu papírových střev (dnes plastových) ve Slavkově u Brna.

O tom, jak je naše produkce zajímavá, svědčí také vstup významného zahraničního partnera do společnosti v roce 1992. S pomocí tohoto strategického partnera, americké firmy Teepak a jeho kapitálu, byla zahájena výstavba nového závodu ve Slavkově u Brna, která byla dokončena v roce 1994 a kde se zahájila výroba plastových střev. Dalším důležitým mezníkem v historii Cutisinu je rok 1996, když začátkem roku schválila Americká federální obchodní komise koupi americké firmy Teepak skotskou firmou Devro. Tímto krokem se firma stala členem skupiny firem Devro-Teepak. Následně pak v roce 2001 prodala firma Devro celulózovou část výroby.

V březnu 2011 došlo k plánované změně názvu z Cutisin, s.r.o. na Devro s.r.o. Tato změna obchodní firmy společnosti byla spojena s dlouhodobým procesem tvorby jednotné firemní politiky a kultury v rámci skupiny Devro, což považujeme za zásadní předpoklad rozvoje našeho podnikání na celém světě.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Cutisin. O společnosti. Cutisin.cz [online]. ©2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.cutisin.cz/uvod/o-spolecnosti>

¹⁵⁹ Cutisin. O společnosti, události 2011. Cutisin.cz [online]. ©2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.cutisin.cz/uvod/o-spolecnosti/udalosti/2011/stranka1/devro-s-r-o>

Devro s.r.o. je nejvýznamnějším zaměstnavatelem ve své oblasti činnosti. Zaměstnává celkem 975 zaměstnanců, převážnou většinu v závodě v Jilemnici a kolem 145 ve slavkovském závodě. Devro s.r.o. je již téměř 15 let součástí silné nadnárodní společnosti Devro plc se sídlem ve Skotsku. Závod Slavkov se zabývá různými úpravami salámových střev, potiskem a výrobou plastových střev všech velikostí. Ve Slavkově u Brna patří Devro s.r.o. mezi hlavní zaměstnavatele.

Již sedm let pracuji ve společnosti Devro s.r.o., závod Slavkov u Brna, nyní jako vedoucí HR a BOZP. Vybrala jsem si téma vzdělávání zaměstnanců ve výrobním závodě, protože je mi tato oblast velmi blízká a nabízela se mi díky tomu možnost uskutečnit výzkum na velkém vzorku respondentů z řad technicko-hospodářských zaměstnanců a dělnických profesí. Běžně u nás probíhá výzkum názorů našich zaměstnanců na bezpečnost práce, která je pro Devro velmi důležitou oblastí, ale výzkum názorů na zavedený systém vzdělávání a spokojenost se zaměstnáním proběhl poprvé.

Devro s.r.o. tvoří jeden organizační celek. Společnost je řízena orgány společnosti (valná hromada a jednatele) a managementem. Kromě přímého a nepřímého řízení je uplatňován systém schvalování prostřednictvím odborných komisí, jejichž působnost a složení určují příslušní ředitelé útvarů s.r.o. (např. Rada jakosti, ústřední inventarizační komise a další). Management realizuje v praktické činnosti útvarů a výrobních jednotek řídicí rozhodnutí statutárních orgánů společnosti.

Všichni zaměstnanci Devro s.r.o. jsou při výkonu svých funkcí odpovědní za udržování systému řízení jakosti, životního prostředí, bezpečnosti práce a potravinářské bezpečnosti a za spolupráci v rámci těchto systémů. Za plnění úkolů zaměstnavatele v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci odpovídají vedoucí zaměstnanci zaměstnavatele na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí.

Celou organizační strukturou společnosti prostupuje řízení lidských zdrojů, které je prováděno personalisty pod vedením personální ředitelky. V čele společnosti stojí ředitel společnosti Devro s.r.o., který ve své řídicí pravomoci navrhuje ředitele jednotlivých útvarů.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Organizační řád QS 902 0002

Personální útvar odpovídá za systém řízení lidských zdrojů a prezentaci Devro s.r.o. na veřejnosti jakožto atraktivního zaměstnavatele. Základním posláním obou závodů v České republice je provádět veškeré činnosti tak, aby obsahovaly trvalé zajišťování parametrů v oblastech kvality, bezpečnosti, efektivity všech činností a jejich maximálně možného zlepšování.¹⁶¹

Pro naplnění závazků vedení je pro každý rok vytvořen registr obsahující hlavní cíle a programy firmy Devro s.r.o.¹⁶² Politiky a certifikáty definují základní strategii firmy v oblasti jakosti a potravinářské bezpečnosti, ochrany životního prostředí, lidských zdrojů, bezpečnosti práce a kontinuity podnikání a krizového řízení. Základní filozofie, platná pro všechny členy skupiny, vychází z dokumentů podepsaných nejvyšším představitelem Devro plc.¹⁶³

Péče o zaměstnance je nedílnou součástí personální práce Devro s.r.o., která má zájem na stabilizaci všech kvalitních zaměstnanců a jejich ztotožnění se se zájmy firmy. Zaměstnavatel zajišťuje pro své zaměstnance výhody a služby v rozsahu dohodnutém v rámci kolektivního vyjednávání. Konkretizace tohoto ustanovení je obsažena v kolektivní smlouvě.

„Lidé jsou to nejcennější, co má Devro s.r.o. k dispozici. Naše firma má zájem v první řadě o ty zaměstnance, kteří chtějí a umí poctivě a spolehlivě pracovat!“¹⁶⁴

Vedoucí zaměstnanci:

- odpovídají za určování **odborné způsobilosti** podřízených zaměstnanců k výkonu funkcí a profesí v souladu s postupem „Popisy pracovních funkcí“;
- odpovídají za **identifikaci potřeb přípravy zaměstnanců**;
- odpovídají za **hodnocení efektivnosti přípravy zaměstnanců**;
- při **zajišťování přípravy zaměstnanců** úzce spolupracují s příslušnými odbornými zaměstnanci;

¹⁶¹ Organizační řád QS 902 0002

¹⁶² Hlavní cíle a programy firmy Devro s.r.o. QP 908 5001

¹⁶³ Politiky firmy a certifikáty QS 908 0005

¹⁶⁴ Pracovní řád CS 902 0001

Personální útvar/ ve Slavkově Vedoucí HR a BOZP:

- iniciuje, koordinuje a zpracovává požadavky a podílí se společně s odbornými zaměstnanci na **realizaci plánu přípravy**;
- má společně s dalšími odbornými zaměstnanci **evidenční a archivační funkci** - viz záznam „Evidence školení“.

Odborní zaměstnanci:

- zajišťují realizaci požadované přípravy včetně evidence a archivace příslušných záznamů o přípravě;

Odpovědnost, pravomoci a vzájemné vztahy

Vedoucí zaměstnanec je odpovědný za zpracování a aktualizaci **popisu funkce** svých podřízených TH zaměstnanců. Do popisu funkce musí být zapracovány požadavky na **způsobilost** zaměstnance k provádění činností s významným dopadem na jakost, životní prostředí a bezpečnost práce. Způsobilost zaměstnance je určována na základě odpovídajícího vzdělání, výcviku a/nebo zkušeností.

Vedoucí zaměstnanec ověřuje způsobilost svých podřízených (TH zaměstnanců i zaměstnanců v dělnických profesích) při náboru zaměstnance, respektive při jeho přestupu na jiné pracoviště. Při jeho přijetí stvrzuje toto ověření svým podpisem na formuláři popis funkce.

3.1 Hlavní oblasti přípravy

K určení způsobilosti zaměstnanců se řídíme směrnicí Příprava zaměstnanců QS 902 0001. Cílem této směrnice je stanovit postup k určování a zajišťování způsobilosti všech zaměstnanců k provádění činností s významným dopadem na jakost, životní prostředí nebo bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Slouží ke stanovení postupu při provádění přípravy zaměstnanců pro výkon funkce a pro jejich další odborný růst. Tato směrnice popisuje postup zjišťování potřeb přípravy a zajišťování přípravy všech zaměstnanců.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Příprava zaměstnanců QS 902 0001

Hlavní oblasti přípravy zaměstnanců

1. **Proškolení v oblasti BOZP a PO (bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a požární ochrana)** - je prováděno v souladu se směrnicí „Pravidelná školení a přezkušování zaměstnanců, BP, PO“ (podklady ke školení zajišťuje bezpečnostní technik).
2. **Výcvik systému řízení QMS - EMS - BOZP- PB (Quality management system – Environment management system – Bezpečnost práce – Potravinářská bezpečnost)** je prováděn v souladu s příslušnými směrnicemi (provádějí odborní zaměstnanci ve spolupráci s personalisty):
 - a) vysvětlení důležitosti shody s politikami, postupy a požadavky systému řízení;
 - b) seznámení s významnými dopady jednotlivých činností na jakost, životní prostředí, BOZP nebo potravinářskou bezpečnost včetně přínosů zlepšeného chování;
 - c) vysvětlení úloh a odpovědností jednotlivých zaměstnanců, včetně požadavků na havarijní připravenost a následků při nedodržení provozních postupů.
3. **Vstupní příprava** - základní informace o společnosti, seznámení s nutnými předpisy, vysvětlení požadavků na práci v potravinářské firmě.
4. **Indukční příprava** - zacvičení na funkci nebo profesi.
5. **Další příprava zajišťovaná personálním útvarem/ve Slavkově Vedoucí HR a BOZP** - (legislativa, prohlubování kvalifikace, PC školení, profesní a periodická příprava, manažerská příprava, firemní škola práce...).

Základním nástrojem pro provádění přípravy zaměstnanců je „**Plán přípravy zaměstnanců**“.

Příprava nových zaměstnanců

Po obsazení volného pracovního místa (dle směrnice "Závazný postup při obsazení a zrušení pracovního místa") jsou vedoucí zaměstnanci a příslušní odborní zaměstnanci informováni personalisty o nástupu nového zaměstnance a v rámci přijímací procedury nového zaměstnance je ve spolupráci s personalisty provedeno:

- vstupní školení BOZP, PO a potravinářské bezpečnosti - bezpečnostním technikem;

- vstupní příprava - personalistou;
- výcvik systému řízení - vedoucím zaměstnancem přímo na pracovišti;
- indukční profesní příprava - vedoucím zaměstnancem přímo na pracovišti;

Nadřazený nového zaměstnance na základě popisu pracovní funkce nebo na základě daného pracovního postupu zváží, zda zaměstnanec potřebuje k výkonu své funkce ještě další přípravu nebo školení (dále viz postup při neplánované přípravě zaměstnanců).

Další příprava zaměstnanců

Plánovaná příprava

Plánovaná příprava zaměstnanců důsledně vychází z „Plánu přípravy zaměstnanců“. Koordinátorem a zpracovatelem tohoto plánu je personální útvar ve spolupráci s personálním oddělením závodu/ve Slavkově s Vedoucí HR a BOZP. Potřebu školení identifikuje odpovědný vedoucí na základě pracovních zkušeností se zaměstnancem a zaznamená své požadavky na školení v příštím kalendářním roce na formuláři „Návrh plánu přípravy zaměstnanců“ (Příloha č. 1). Návrhy jednotlivých vedoucích schvaluje příslušný odborný ředitel. Schválené návrhy odpovědní vedoucí předají na personální útvar do určeného termínu.

Po zpracování návrhů z jednotlivých útvarů provede personální útvar sumarizaci všech návrhů za celou společnost Devro s.r.o. podle jednotlivých druhů přípravy, dále jejich úpravu s ohledem na potřeby, rozpočet a efektivnost vynakládaných prostředků a vypracuje „Plán přípravy zaměstnanců“.

Tento plán je schvalován personální ředitelkou společnosti. Poté jsou vedoucí zaměstnanci informováni, které z jejich návrhů byly schváleny a do plánu zahrnuty.

Po skončení přípravy provádí personalisté „Hodnocení dodavatele školení“ a závěry zohlední při přípravě plánu na další období.¹⁶⁶

Neplánovaná příprava

Do systému přípravy zaměstnanců lze dodatečně, na základě nově vzniklé (neplánované) potřeby, zařadit další požadavky vedoucích zaměstnanců na školení jednotlivých zaměstnanců na formuláři „Žádost o zajištění neplánované přípravy zaměstnance“ (Příloha č. 2). Podmínkou uskutečnění neplánované přípravy je písemný souhlas nadřízeného a schválení ze strany personální ředitelky na tomto formuláři.

¹⁶⁶ Příprava zaměstnanců QS 902 0001

Efektivnost provedené přípravy zaměstnanců hodnotí odpovědný vedoucí na základě následného hodnocení pracovních výsledků účastníků přípravy. Závěry hodnocení zohlední odpovědný vedoucí ve spolupráci s personalisty při návrhu Plánu přípravy na další období.

3.2 Systém školení a přezkušování

Systém zaškolení nového zaměstnance

Před nástupem nového zaměstnance personalista zajistí nejen vstupní lékařskou prohlídku, ale také vstupní školení u bezpečnostního technika. Vždy před nástupem do funkce technicko-hospodářského zaměstnance (THZ) je vedoucí zaměstnanec povinen vypracovat a předat personalistovi časově rozfázovaný zaškolovací plán zaměstnance. Nový TH zaměstnanec je zařazen do adaptačního procesu a zaučuje se podle plánu zaškolení. Zpravidla ve druhé polovině zkušební doby dochází k vyhodnocení adaptačního procesu. U pohovoru je personalista a příslušný vedoucí.¹⁶⁷ Zaměstnanec má tak prostor vyjádřit se k postupu zaučování a dostává zpětnou vazbu od svého vedoucího. Nejpozději pět pracovních dnů před uplynutím zkušební doby předá vedoucí pracovník personalistovi písemnou zprávu o vyhodnocení zaškolení zaměstnance s návrhem o jeho dalším setrvání v dané funkci případně o ukončení pracovního poměru.

Zaměstnanec v dělnické profesi ve výrobě obdrží při nástupu formulář, do kterého si zapisuje jednotlivé kroky zaučování. Do šesti týdnů od vzniku pracovního poměru dochází k hodnotícímu rozhovoru za přítomnosti zaměstnance, personalisty, mistra a předáka oddělení. Dělnické pozice mimo výrobu mají hodnotící pohovor zpravidla před ukončením zkušební doby.

Systém školení zaměstnanců společnosti

Devro s.r.o. velmi dbá na bezpečnost práce a požární ochranu. Máme nastavený přísný systém školení a přezkušování zaměstnanců, který výrazně překračuje rámec povinností naší legislativy. Znalost předpisů o BOZP a PO je u zaměstnanců společnosti nedílnou součástí kvalifikačních předpokladů.

¹⁶⁷ Závazný postup při vzniku pracovního poměru QP 902 3003

Dokument Pravidelná školení a přezkušování zaměstnanců, bezpečnost práce a požární ochrana BS 901 0008 upravuje zásady školení osob v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, které jsou v pracovním nebo jiném obdobném poměru ke společnosti (zhotovitelé, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr).

Školení se nevztahuje na osoby, které přijdou do společnosti jako návštěva, exkurze a podobně. Tyto osoby budou poučeny jen o svých základních povinnostech z hlediska BOZP, PO a budou trvale doprovázeni zaměstnancem společnosti.

Školení zaměstnanců z BOZP a PO se ve společnosti provádí diferencovaně s přihlédnutím k technologii výroby, nebezpečí vzniku požárů v objektech společnosti, k zařazování zaměstnanců, k jejich činnosti a kvalifikaci.

a) Nástupní školení BOZP a PO a instruktáž na pracovišti jsou povinni absolvovat:

- všichni nově přijatí zaměstnanci do pracovního poměru;
- zaměstnanci pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- žáci, učni, studenti zaměstnaní v rámci výchovy k povolání, jiné osoby nastupující do pracovního poměru ke krátkodobému zaměstnání při sezonních brigádách, prázdninových brigádách;
- všichni zaměstnanci Devro s.r.o., kteří z různých důvodů měli přestávku v zaměstnání nepřetržitě v trvání déle než 12 měsíců (přestávka z důvodu nemoci, pracovního úrazu, přerušení zaměstnání v Devro s.r.o. a opětovný nástup, mateřská či rodičovská dovolená apod.)

Bezpečnostní technik a personalisté v prvním dnu nástupu do zaměstnání prokazatelně seznámí zaměstnance s tímto rámcovým obsahem vstupního školení:

- povinnosti vyplývající z pracovního poměru, základní práva a povinnosti zaměstnanců při vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí, účast na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- kategorie vykonávané práce;
- zařízení závodní preventivní péče;
- lékařské preventivní prohlídky související s výkonem práce;
- rizika možných ohrožení týkající se výkonu práce a opatření na ochranu před působením těchto rizik;

- zásady bezpečného chování na pracovišti;
- zásady hygieny a potravinářské bezpečnosti;
- zásady prevence pracovních úrazů a nemocí z povolání;
- pracovní podmínky žen a mladistvých;
- zásady bezpečné manipulace s břemeny;
- osobní ochranné pracovní prostředky;
- zajištění první pomoci při pracovním úrazu;
- zákaz vykonávat práce bez příslušného osvědčení (např. svařování, řízení manipulačních vozíků apod.).

Při nástupu do práce je zaměstnanec personalistou seznámen s Pracovním řádem, Kolektivní smlouvou, Výnosem o odměňování a s vnitřními předpisy jak ukládá Zákoník práce.

Úvodní instruktáž na pracovišti, v první den nástupu nového zaměstnance, provede přímý nadřízený (směnový mistr, vedoucí oddělení). Vše se zaznamená do Záznamu o vstupním školení BOZP a na formuláři Seznámení s informacemi o Devro s.r.o.

Náplň vstupního školení je dána osnovou školení pro nově nastupující zaměstnance a délka školení je cca 120 minut. PO je školena dle tématického plánu.

Přezkoušení se provádí formou pohovoru.

b) Pravidelná (periodická) školení zaměstnanců z BOZP a PO ve společnosti provádí přímý nadřízený ve spolupráci s bezpečnostním technikem. Školení se provádí dle osnovy, PO dle osnovy uvedené v tématickém plánu.

Přezkoušení se provádí formou pohovoru nebo testu.

Cílem pravidelných (periodických) školení je seznámit zaměstnance společnosti s předpisy pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, změnami v legislativě a tím oživit a připomenout správné zásady bezpečné práce a bezpečného chování na pracovišti, poskytnutí informací o možných rizicích vyplývajících z pracovních činností, postup při vzniku pracovního úrazu, skoronehody, poskytnutí první pomoci, o příčinách a opatřeních při posledních pracovních úrazech a poraněních apod. Obdobné platí i pro PO.

c) Školení vrcholového vedení a vedoucích zaměstnanců z BOZP, PO se provádí ve společnosti do tří měsíců po nástupu do funkce vedoucího zaměstnance. Školení zajišťují personalisté spolu s bezpečnostním technikem, BOZP dle zpracované osnovy, PO dle schváleného tématického plánu. Školení dále probíhá v pravidelných tříletých cyklech.

Cílem školení BOZP a PO pro vrcholové vedení a vedoucí zaměstnance je seznámit tyto zaměstnance hlouběji s platnými předpisy, zákony, vyhláškami, normami tak, aby mohli na svém pracovišti školit a zejména kontrolovat dodržování zásad bezpečné práce svých podřízených.

Délka školení je cca 240 minut. Vedoucí zaměstnanci se dále vzdělávají formou samostudia.

Přezkoušení se provádí formou písemného testu.

d) Školení zhotovitelů (kontraktorů)

Školení zhotovitelů z předpisů a pravidel platných ve společnosti se provádí u všech zaměstnanců externích firem, kteří pracují a pohybují se v areálu společnosti. Školení zabezpečují zaměstnanci společnosti zodpovědní za provedení či zajištění díla (činnosti) externím zhotovitelem. Školení provádí bezpečnostní technik nebo zodpovědná osoba (vedoucí projektu apod.).

Přezkoušení se provádí formou pohovoru.

e) Odborná školení zaměstnanců

Odborná školení zaměstnanců jsou prováděna na základě plánu přípravy zaměstnanců sestavovaných pravidelně každý rok personalisty na základě požadavků vedoucích zaměstnanců. Lhůty odborných školení jsou stanoveny v příslušných normativních předpisech, za jejich dodržení odpovídají příslušní vedoucí zaměstnanci. Záznamy o provedeném školení musí být vždy k dispozici u vedoucího zaměstnance na daném pracovišti a kopie uloženy v dokumentaci BOZP u bezpečnostních techniků.

Jedná se zejména:

- školení řidičů – řidičů, tzv. referentů, řidičů z povolání;
- školení pro práce ve výškách;
- školení lešenářů;
- školení dle vyhlášky 50/1979 Sb., § 4 – 11 o odborné způsobilosti v elektrotechnice;
- školení dle vyhlášky 591/2006 Sb., pro pracovníky provádějící stavebně montážní činnost;
- školení obsluh výtahů;
- školení provozních techniků zdvihacích zařízení;
- školení obsluh zdvihacích zařízení;
- školení jeřábníků a vazačů;
- školení provozních techniků tlakových nádob stabilních;
- školení obsluh tlakových nádob stabilních;
- školení topičů;
- školení pro práci s nebezpečnými látkami;
- školení řidičů manipulačních vozíků, výchozí i opakované;
- školení obsluh řetězových pil a křovinořezů;
- školení a opakované školení svářečů;
- školení poskytování první pomoci;
- školení obsluh chladících zařízení;
- školení obsluh plynových zařízení;
- školení zaměstnanců v provozu dráhy a drážní dopravy.

Dokumentace o školení zaměstnanců z BOZP a PO

Záznam o provedeném nástupním školení BOZP a PO nového zaměstnance provádí personalisté (v případě nepřítomnosti BT), bezpečnostní technik, směnový mistr. Nástupní školení BOZP a PO je zaznamenáno v Záznamu o provedeném vstupním školení uloženém v dokumentaci bezpečnostního technika (Uvedeno v příloze č. 3).

Záznam o provedeném pravidelném školení, přezkoušení, je uveden v prezenční listině Záznamu o provedeném školení BOZP a PO. Záznamy jsou uloženy v dokumentaci bezpečnostního technika a v dokumentaci PO.

Záznam o školení zhotovitelů (kontraktorů) je uveden v prezenční listině školení, jež je nedílnou částí Záznamu o poučení pracovníka zhotovitele.

Záznamy o školeních musí obsahovat datum provedení, jméno a podpis osoby, která školení provedla, osnovu školení. Nedílnou přílohou záznamu je prezenční listina účastníků školení.

Tématické plány

a) Tématický plán – nástupní školení z BOZP:

Náplň školení:	dle stanovené osnovy, manuály
Časový rozvrh:	cca 120 minut
Lhůta provedení:	v den nástupu nového zaměstnance
Perioda školení:	při nástupu
Účast na školení:	nově nastupující zaměstnanec
Školení provádí:	školení provádí bezpečnostní technik, v případě jeho nepřítomnosti personalisté, příslušný vedoucí zaměstnanec
Odpovědnost za zajištění účasti na školení:	personalisté, vedoucí zaměstnanec příslušného oddělení
Školící materiály a testy:	připravuje a pravidelně aktualizuje personalista, bezpečnostní technik
Přezkoušení:	ústní pohovor
Certifikace:	zápis v Záznamu o provedeném vstupním školení BOZP

b) Tématický plán – pravidelná školení zaměstnanců z BOZP

Náplň školení:	dle stanovené osnovy, manuály
Časový rozvrh:	cca 60 minut
Lhůta provedení:	při každé změně pracoviště nebo pracovního zařazení zaměstnance, opakování
Perioda školení:	tříkrát za rok, administrativa jedenkrát za dva roky
Účast na školení:	všichni zaměstnanci
Školení provádí:	školení provádí vedoucí zaměstnanec, který absolvoval školení vedoucích zaměstnanců o BOZP a PO, odborní lektoři
Odpovědnost za provedení školení:	přímý vedoucí zaměstnanec
Školící materiály a testy:	připravuje a pravidelně aktualizuje bezpečnostní technik
Přezkoušení:	ústní pohovor, test
Certifikace:	zápis v Záznamu o provedeném školení BOZP zaměstnanců

c) Tématický plán – školení vedoucích zaměstnanců z BOZP

Náplň školení:	studijní materiál pro vedoucí zaměstnance – manuály
Časový rozvrh:	240 minut, samostudium
Lhůta provedení:	do 3 měsíců po nástupu do funkce vedoucího zaměstnance
Perioda školení:	jednou za tři roky a při podstatných změnách v legislativních předpisech
Účast na školení:	vedoucí zaměstnanci
Školení provádí:	bezpečnostní technik, odborní lektori
Odpovědnost za zajištění účasti na školení:	personalisté
Školící materiály a testy:	připravuje a pravidelně aktualizuje bezpečnostní technik
Přezkoušení:	písemný test
Certifikace:	zápis v Záznamu o provedeném školení BOZP pro vedoucí zaměstnance

d) Tématický plán – školení zhotovitelů z BOZP a PO

Náplň školení:	dle stanovené osnovy
Časový rozvrh:	30 minut
Lhůta provedení:	při nástupu zhotovitele a jeho pracovníků do společnosti
Perioda provedení:	dále jednou za dva roky
Účast na školení:	všichni zaměstnanci zhotovitele
Školení provádí:	bezpečnostní technik, v případě nepřítomnosti bezpečnostního technika vedoucí projektu - systémy řízení nebo zaměstnanec Devro s.r.o. odpovědný za zajištění daného předmětu smlouvy nebo objednávky
Odpovědnost za provedení školení:	zaměstnanec Devro s.r.o. odpovědný za zajištění daného předmětu smlouvy nebo objednávky
Školící materiály:	připravuje a pravidelně aktualizuje bezpečnostní technik
Certifikace:	Záznam o poučení pracovníka zhotovitele

e) Tématický plán – nástupní školení o PO

Náplň školení:	dle tématického plánu a časového rozvrhu
Časový rozvrh:	40 minut
Lhůta provedení:	v den nástupu
Účast na školení:	nově nastupující zaměstnanec

Školení provádí: bezpečnostní technik, OZO PO nebo technik PO
Odpovědnost za zajištění školení: personalisté
Školící materiály: připravuje a pravidelně aktualizuje OZO PO nebo technik PO
Certifikace: Záznam o provedeném vstupním školení PO zaměstnance

f) Tématický plán – školení zaměstnanců o PO

Náplň školení: dle tématického plánu a časového rozvrhu
Časový rozvrh: 60 minut
Lhůta provedení: jednou za rok, administrativa jednou za dva roky
Účast na školení: všichni zaměstnanci mimo vedoucích zaměstnanců
Školení provádí: školení provádí vedoucí zaměstnanec, který absolvoval školení vedoucích zaměstnanců o PO
Odpovědnost za provedení školení: přímý nadřízený zaměstnanec
Školící materiály: připravuje a pravidelně aktualizuje OZO PO nebo technik PO
Certifikace: Záznam o provedeném školení o PO zaměstnance

g) Tématický plán – školení vedoucích zaměstnanců o PO

Náplň školení: dle tématického plánu a časového rozvrhu
Časový rozvrh: 120 minut, samostudium
Lhůta provedení: do tří měsíců po nástupu do funkce vedoucího zaměstnance a dále jednou za 3 roky
Účast na školení: vedoucí zaměstnanci
Školení provádí: OZO PO nebo technik PO
Odpovědnost za zajištění účasti na školení: personalisté
Školící materiály a testy: připravuje a pravidelně aktualizuje OZO PO nebo technik PO
Certifikace: Záznam o provedeném školení PO pro vedoucí zaměstnance, prezenční listina záznamu o školení

**h) Tématický plán – školení zaměstnanců zajišťujících požární ochranu
v mimopracovní době**

Náplň školení: dle tématického plánu a časového rozvrhu
Časový rozvrh: 30 minut
Lhůta provedení: jednou za rok
Účast na školení: ostraha závodu

Školení provádí: OZO PO nebo technik PO
Odpovědnost za provedení školení: vedoucí recepce
Školící materiály a testy: připravuje a pravidelně aktualizuje OZO PO nebo technik PO
Certifikace: Záznam o provedeném školení a prezenční listina záznamu

ch) Tématický plán - odborná příprava zaměstnanců zařazených do preventivních požárních hlídek

Náplň odbor. přípravy: dle tématického plánu a časového rozvrhu
Časový rozvrh: 60 minut
Lhůta provedení: jednou za rok
Účast na školení: zaměstnanci zařazení do preventivních požárních hlídek
Školení provádí: OZO PO nebo technik PO
Odpovědnost za zajištění účasti na odborné přípravě: vedoucí zaměstnanci příslušných pracovišť se zvýšeným požárním nebezpečím
Školící materiály a testy: připravuje a pravidelně aktualizuje OZO PO nebo technik PO
Certifikace: Záznam o provedené odborné přípravě členů požární hlídky a prezenční listina záznamu ¹⁶⁸

3.3 Hodnocení školení a politiky firmy

Společnost Devro s.r.o. zajišťuje svou konkurenceschopnost díky motivovaným zaměstnancům. Nástrojem personálního rozvoje je hodnocení zaměstnanců, nástrojem sociálního rozvoje je odměňování zaměstnanců. ¹⁶⁹ Odměňování v sobě zahrnuje mzdovou a nefinanční část, ve směrnici CS 902 0007 Odměňování je uveden seznam zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel nabízí navíc, aby stabilizoval kvalitní zaměstnance.

Personální rozvoj TH zaměstnanců se řídí jejich hodnocením. Hodnocením se pro tyto účely rozumí zpětná vazba o pracovním chování zaměstnance za celý uplynulý rok. Tuto zpětnou vazbu mu poskytuje přímý nadřízený v rámci ročního hodnotícího pohovoru. Hodnocení zaměstnance nemá žádnou přímou vazbu na mzdové složky hodnoceného zaměstnance.

¹⁶⁸ Pravidelná školení a přezkušování zaměstnanců, bezpečnost práce a požární ochrana BS 901 0008

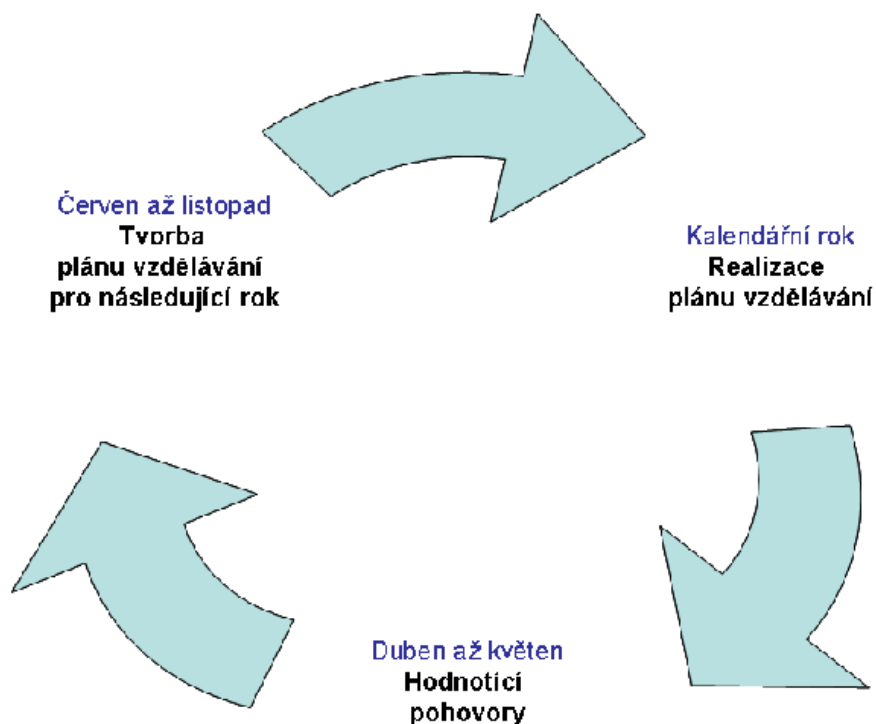
¹⁶⁹ Motivace zaměstnanců CS 902 0006

Cílem hodnocení TH zaměstnanců je motivovat je tím, že získá zpětnou vazbu o svém pracovním chování, získá rámcovou informaci o své práci v následujícím roce, komunikuje společně s nadřízeným o osobních a firemních hodnotách a cílech a nadřízený se věnuje výhradně hodnocenému zaměstnanci, pro nějž si vyhradil dostatek času.

Cílem pro firmu je získat informace:

- o vzdělávacích potřebách,
- o potenciálu rozvoje jednotlivých zaměstnanců (plánování následnictví),
- podněty ke zlepšení firemní kultury (interní komunikace).¹⁷⁰

Obrázek č. 4: Časová a obsahová propojenost hodnotícího pohovoru a firemního vzdělávání



Zdroj: Motivace zaměstnanců CS 902 0006

Grandfather's Principle (princip nadřízený nadřízeného) – pokud se nadřízený a podřízený či hodnotitel a hodnocený rozcházejí v zásadních věcech, je přizván přímý nadřízený nadřízeného či hodnotitele, aby nezávisle rozhodl.

¹⁷⁰ Motivace zaměstnanců CS 902 0006

Kromě tohoto ročního hodnocení probíhá také 360° zpětná vazba, která není sice primárně určena jako zdroj informací pro vzdělávací potřeby, ale poukazuje kromě jiného i na oblasti, ve kterých by se měl dotyčný rozvíjet. Na denním pořádku jsou formální i neformální hodnocení, většinou ústního charakteru, která slouží k poskytnutí zpětné vazby podřízenému a okamžitému posouzení jeho pracovního výkonu, tedy rozvoji zaměstnance správným směrem. Četnost a periodu těchto průběžných hodnocení si stanovuje každý vedoucí individuálně podle daných potřeb.

Po zpracování návrhů přípravy z jednotlivých útvarů provádí personální útvar sumarizaci všech návrhů za celou společnost podle jednotlivých druhů přípravy, dále jejich úpravu s ohledem na potřeby, rozpočet a efektivnost vynakládaných prostředků. Na základě toho je vypracován „Plán přípravy zaměstnanců“. Tento plán je schvalován personální ředitelkou společnosti. Poté jsou vedoucí zaměstnanci informováni, které z jejich návrhů byly schváleny a do Plánu zahrnuty.

Po skončení přípravy provádí personalisté „Hodnocení dodavatele školení“ a závěry zohlední při přípravě Plánu na další období (Příloha č. 4).

V případě „Žádosti o zajištění neplánované přípravy zaměstnance“ (dodatečně zařazeno do přípravy zaměstnance při vzniku nové neplánované potřeby) hodnotí efektivnost provedené přípravy odpovědný vedoucí na základě následného hodnocení pracovních výsledků přípravy. Závěry hodnocení zohlední odpovědný vedoucí ve spolupráci s personalistou při „Návrhu plánu přípravy“ na další období.

Směrnice QP 902 3002 Hodnocení dodavatelů školení určuje postup k hodnocení školení uskutečněných v našich závodech nebo mimo jeho prostory. Hodnocení provádí pověřený pracovník. Účastník školení je povinen na vyzvání pověřeného pracovníka zpracovat hodnocení konkrétní školicí akce. Hodnoceni jsou dodavatelé, kteří přímo ovlivňují integrovaný systém řízení. Za přímé ovlivňování integrovaného systému v podmínkách Devro s.r.o. se považuje:

- příprava zaměstnanců pro integrovaný systém řízení,
- manažerská příprava,
- profesní příprava (pracovní, legislativní a technické předpisy).

Pro účely hodnocení školení se do profesní přípravy nezahrnují získání oprávnění k vykonávání určité pracovní činnosti a jejich pravidelná obnova (např. oprávnění k řízení motorových vozíků, oprávnění k řízení referentských vozidel, školení vazačů břemen, svářečské zkoušky a další).

Hodnocení školení ve výše uvedených třech oblastech se provádí při účasti 3 a více zaměstnanců na školicí akci stejného druhu pořádaných jedním dodavatelem v období jednoho kalendářního čtvrtletí. Skutečno, zda bude organizátor – dodavatel školení hodnocen, určí pověřený zaměstnanec.

Účastník školení je povinen na vyzvání pověřeného pracovníka vypracovat hodnocení školení na formuláři „Hodnocení dodavatele školení“. V případě, že na předepsaném formuláři bude hodnocení dodavatele v některém z bodů hodnocení nedostatečné (hodnocení pod číslem 5), rozhodne o případné další spolupráci nebo o zápisu do „Seznamu vyřazených dodavatelů školení“ personální ředitelka. O výjimkách, tj. vyjmutí z tohoto seznamu, rozhoduje personální ředitelka.

Kromě již zmíněných způsobů hodnocení se ve společnosti Devro s.r.o. uplatňuje také hodnocení Řízení pomocí cílu (MBO – Management by Objectives) – přímý nadřízený stanoví konkrétní část variabilní části mzdy vázanou na splnění tohoto cíle. Uplatňuje se zejména u zaměstnanců vývojového oddělení a všude tam, kde se pracuje na projektech.

Pro účely diplomové práce se budu blíže věnovat dvěma politikám týkající se lidských zdrojů a bezpečnosti práce. Jedná se o základní filozofii platnou pro všechny členy skupiny Devro a vychází z dokumentů podepsaných nejvyšším představitelem Devro plc (CEO). Představenstvo společnosti provádí pravidelné revize našich politiky a jedná se o Politiku jakosti a potravinářské bezpečnosti, Politiku ochrany životního prostředí, Politiku kontinuity podnikání a krizového řízení, Politiku zajišťování bezpečnosti práce a Politiku lidských zdrojů.

Politika lidských zdrojů

Společnost Devro si je vědoma velké zodpovědnosti vůči lidem, kteří zajišťují její chod, výrobu a služby pro naše zákazníky a vytvářejí hodnoty pro akcionáře společnosti. Naši zaměstnanci, ať už jako jednotlivci nebo kolektiv, jsou svými schopnostmi a dovednostmi tvůrci úspěšné budoucnosti naší společnosti.

Dodržujeme všechna zákony a naše chování je na vysoké etické úrovni, proto:

- a) zajišťujeme bezpečné a zdravé pracovní prostředí,
- b) přijímáme a udržujeme si talentované zaměstnance,
- c) spravedlivě odměňujeme zaměstnance za jejich přínos,
- d) s každým jednáme čestně a s úctou,
- e) zajišťujeme rovné zacházení se všemi uchazeči o zaměstnání a zaměstnanci bez diskriminace nebo jakéhokoliv druhu obtěžování,
- f) aktivně komunikujeme se zaměstnanci, aby všichni byli informováni o vývoji ve společnosti, a zajímáme se o jejich názory, připomínky a podněty,
- g) poskytujeme zaměstnancům příležitost pro osobní i profesní rozvoj a růst,
- h) podporujeme týmovou práci a spolupráci v rámci celé skupiny Devro s cílem maximalizovat pracovní výsledky.

Politika zajišťování bezpečnosti práce

Naším cílem ve společnosti Devro je nulový počet úrazů. Společnost Devro se zavazuje zajistit bezpečné pracovní prostředí. Věříme, že všem pracovním úrazům a nemocem z povolání lze předcházet, a proto vyzýváme všechny, kteří ve společnosti Devro pracují, aby tuto politiku aktivně podporovali.

Zajistíme:

- a) bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance i ostatní osoby, které se na našich pracovištích pohybují,
- b) provádění všech svých činností bezpečným způsobem a s využitím posuzování rizik a přijímání opatření k jejich řízení,
- c) vykonávání všech činností ve shodě s příslušnými zákony a předpisy a přijetí všech dalších opatření, která jsou považována za vhodná pro dosažení lepších výsledků,

- d) trvalé zlepšování výsledků v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a zajištění odpovídajících zdrojů a vedení,
- e) prošetření incidentů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zjištění základních příčin těchto událostí a napravení všech nedostatků,
- f) zvážení všech zdravotních a bezpečnostních faktorů při úpravě stávajících výrobků, procesů nebo postupů,
- g) zapojení, komunikování a konzultování otázek týkajících se zdraví a bezpečnosti se zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a dalšími, které naše činnosti ovlivňuje,
- h) dodržování systémů bezpečné práce a bezpečného chování, aby se snižovala rizika a vytvářelo se bezpečné pracovní prostředí,
- i) podporu zdravého způsobu života a hledání cest vedoucích ke zlepšení zdraví a kvality života našich zaměstnanců,
- j) aby zaměstnanci, dodavatelé a další, kteří pracují v našem zájmu, pracovali bezpečně a brali na sebe osobní zodpovědnost při vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí,
- k) udržování vysoké úrovně povědomí zaměstnanců pomocí školení, informací a podpory, aby mohli vykonávat svou práci bezpečně a efektivně a také reagovat na neobvyklé situace či mimořádné události,
- l) hodnocení našich výsledků vůči stanoveným cílům a oznámení našich výsledků na každém jednání představenstva společnosti.

Každý zaměstnanec má možnost ohlásit jakékoliv nesrovnalosti s politikami přímo svému vedoucímu nebo se může s důvěrou obrátit přímo na emailovou adresu internalaudit.¹⁷¹

3.4 Srovnání systému vzdělávání v Devro s.r.o. s teoretickými poznatky

V této části práce se pokusím porovnat vzdělávací systém Devro s.r.o. s obecnou teorií a posoudit, zda se jí naše společnost řídí při vzdělávání svých zaměstnanců. U vzdělávacího systému budu vycházet z interních směrnic a z vlastních poznatků a zkušeností, které jsem za sedm let zaměstnání v Devro s.r.o. Slavkov z Brna získala.

¹⁷¹ Motivace zaměstnanců CS 902 0006

Pro vyhodnocení tohoto dílčího cíle jsem si stanovila šest zásad, které by měl efektivní vzdělávací systém obsahovat, a které vychází z předcházejících kapitol této diplomové práce. Současně posoudím, zda má Devro s.r.o. tyto principy a doporučení zakotveny ve svém systému vzdělávání zaměstnanců.

1. Vzdělávání musí být systematické a má vycházet z firemní strategie a řídit se jejími cíli.

System vzdelávání v Devro s.r.o. vychází z dlouhodobých cílů strategického rozvoje firmy, což podporuje konkurenční strategii firmy. Jedním z cílů vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb naší společnosti. Současně s tím uznává Devro potřeby osobního rozvoje zaměstnanců v rámci jejich plánu rozvoje, což dokladuje mimo jiné představenstvo prohlášením v politikách společnosti, kterými se řídí filozofie společnosti.

2. Systematičnost procesu vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím stále se opakujícího cyklu.

Tento cyklus zahrnují fáze identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. V Devro s.r.o. jednotliví vedoucí zaměstnanci po vzájemné dohodě a odborné konzultaci s personalistou identifikují vzdělávací potřeby svých podřízených a zaznamenají je do návrhů plánů přípravy. S ohledem na potřeby, rozpočet a efektivnost vynakládaných prostředků je poté vypracován „Plán přípravy zaměstnanců“. Na základě tohoto plánu následují vzdělávací aktivity v daném období, které jsou různě hodnoceny.

3. Důležitým nástrojem identifikace vzdělávacích potřeb je pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Firemní vzdělávání v Devro s.r.o. je u TH zaměstnanců časově i obsahově propojeno s hodnotícími pohovory. Od června do listopadu dochází k tvorbě plánu vzdělávání pro následující rok. V kalendářním roce se realizuje plán vzdělávání. Duben až květen je určen ročním hodnotícím pohovorům. Cílem těchto pohovorů je získat informace o vzdělávacích potřebách zaměstnanců, o potenciálu rozvoje jednotlivých zaměstnanců (má vliv na plánování následnictví) a nakonec jde o získání podnětů ke zlepšení firemní kultury (interní komunikace).

Kromě tohoto ročního hodnotícího pohovoru probíhá podle potřeby 360° zpětná vazba a také průběžná ústní hodnocení sloužící k poskytnutí zpětné vazby podřízenému a okamžitému posouzení pracovního výkonu.

4. Pro zvýšení efektivity vzdělávacího systému by měl mít každý zaměstnanec stanoven plán svého rozvoje.

Vedoucí by měl se svým podřízeným stanovit oblasti dovedností a znalostí, v nichž se potřebuje zaměstnanec v budoucnu rozvíjet. V Devro s.r.o. má každý TH zaměstnanec vlastní plán rozvoje (od zaškolovacího plánu u nově nastupujících až po „Plán vzdělávání zaměstnanců“). Vzdělávání zaměstnanců D profesí se řídí tematickými plány, které zcela přesně určují osnovu, rozsah a periodu jednotlivých vzdělávacích aktivit. U nově nastupujících jsou zařazeni do adaptačního plánu a průběžně se hodnotí jejich zaškolení.

5. Vzdělávání zaměstnanců formuje nejen jejich znalosti a dovednosti, ale i jejich osobnost.

Vzdělávání zaměstnanců se může příznivě odrazit v oblasti pracovních a mezilidských vztahů. Zvyšuje šance zaměstnanců a přispívá k sociálnímu smíru v organizaci, především k dobrým vztahům s odbory. Vzdělávání může podpořit vzdělávací úsilí organizace i motivaci zaměstnanců. Naše společnost má v první řadě zájem o ty zaměstnance, kteří chtějí a umí poctivě a spolehlivě pracovat. „Lidé jsou to nejcennější, co má Devro s.r.o. k dispozici“. Proto se snaží na ně neustále působit a rozvíjet je.

6. Pro vyhodnocení efektivity systému vzdělávání je potřeba provádět pravidelné vyhodnocení vzdělávacího procesu.

Hodnocení školení je v Devro s.r.o. prováděno u dodavatelů, kteří přímo ovlivňují integrovaný systém řízení. Za přímé ovlivňování integrovaného systému v podmínkách Devro s.r.o. se považuje příprava zaměstnanců pro integrovaný systém řízení, manažerská příprava a profesní příprava (pracovní, legislativní a technické předpisy). Standardní je testování znalostí týkající se oblasti BOZP a PO. Hodnocení vzdělávacích akcí účastníky probíhá na vyzvání pověřeného pracovníka. Dalšími standardními nástroji hodnocení jsou rozhovory s účastníky a lektory kurzů. Devro s.r.o. také sleduje investice vložené do vzdělávání svých zaměstnanců. Každé realizované školení prochází schvalovacím systémem v podnikové databázi JDE a každý personalista dostává měsíční report týkající se čerpaných prostředků na vzdělávání, díky čemuž má i přehled o zůstatku schválených finančních prostředků pro kalendářní rok.

3.5 Dílčí závěr

System vzdělávání v Devro s.r.o. reaguje na dlouhodobé strategické cíle rozvoje společnosti i na aktuální potřeby. Současně s tím však uznává potřeby osobního rozvoje zaměstnanců v rámci jejich plánu rozvoje, což dokladuje představenstvo prohlášením v politikách společnosti, kterými se řídí filozofie společnosti.

Vzdělávací aktivity probíhají ve formě interních i externích vzdělávacích akcí. Někdy se jedná o standardně realizované kurzy, jindy o aktivity vycházející z momentálně vzniklých potřeb. Vzdělávací aktivity připravují personalisté ve spolupráci s nadřízenými jednotlivých zaměstnanců i s bezpečnostními techniky závodů.

System vzdělávání v Devro s.r.o. umožňuje každému aktivně se podílet na plánování vlastního vzdělávání. Tvoří tak ucelený system, který představuje důležitý prvek firemní kultury. Na většinu kurzů se zaměstnanci mohou přihlašovat sami podle vlastního časového plánu a spolupodílí se na svém rozvoji. Jen se musí řídit „Plánem vzdělávání“. Vznikne-li potřeba neplánované vzdělávací aktivity, lze tuto situaci řešit formou „Žádosti o zajištění neplánované přípravy“. Účast na konkrétní vzdělávací akci vždy musí být předem schválena nadřízeným daného zaměstnance. U neplánované přípravy navíc personální ředitelkou.

Přesto, že se Devro s.r.o. snaží vyhodnocovat efektivitu vzdělávání, nelze použít jednotný system měření efektivitu a návratnosti investic vložených do vzdělávacích aktivit. Sleduje efektivitu vzdělávacích aktivit pomocí rozhovorů s účastníky a lektory kurzů, dále testováním znalostí zaměstnanců a také pomocí hodnocení kurzů a školení. Do jisté míry může k přehlednosti sloužit podniková databáze JDE, ve které jsou evidována všechna absolvovaná školení. Reporty zpřehledňují čerpání stanovených prostředků. Prostor pro zlepšení by však byl v nastavení reportu tak, aby s ním mohli sami personalisté pracovat a „rozkliknout“ každou položku zvlášť, kde se dozví všechny detaily a mohli by tak lépe a jednodušeji vést evidenci školení. Doposud je nastavení upraveno jen pro zaměstnance ekonomického úseku.

Na základě stručného srovnání systému vzdělávání v Devro s.r.o. s obecnou teorií vzdělávání zaměstnanců mohou konstatovat, že system vzdělávání v naší společnosti vychází a řídí se doporučeními českých i zahraničních pramenů.

4. Výzkum vzdělávání zaměstnanců v Devro s.r.o., závod Slavkov u Brna

V následujícím textu se budu věnovat průběhu výzkumu, který byl proveden za účelem zjistit názory našich zaměstnanců na vzdělávání, na zavedený systém vzdělávání ve firmě, na postoje k jejich osobnímu a profesnímu vzdělávání a také na jejich spokojenost. Využila jsem příležitosti a do dotazníku jsem vložila i otázky zjišťující spokojenost našich zaměstnanců se zaměstnáním ve Slavkově. Z výsledků výzkumu se dozvím, zda najdu případný prostor pro zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a navrhuji nápravná opatření pro zlepšení situace.

Vybrala jsem si téma vzdělávání zaměstnanců ve výrobním závodě, protože je mi tato oblast velmi blízká a nabízela se mi díky tomu možnost uskutečnit výzkum na velkém vzorku respondentů z řad technicko-hospodářských zaměstnanců a dělnických profesí. Běžně u nás probíhá výzkum názorů našich zaměstnanců na bezpečnost práce, která je pro Devro velmi důležitou oblastí, ale výzkum názorů na zavedený systém vzdělávání a spokojenost se zaměstnáním proběhl poprvé.

4.1 Projekt výzkumu

V této kapitole vymezím zkoumanou problematiku a zhodnotím dosavadní poznatky s ní související. Budu se zabývat stanovením cílů, hypotéz a také kritérií splnění hypotéz. Popíšu proces výzkumu a budu se věnovat možnostem využití zjištěných výsledků v praxi.

Vymezení zkoumané problematiky a zhodnocení dosavadních poznatků

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. V současném světě již snad všechny firmy, které chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, pochopily, že se musejí umět učit a vzdělávat své zaměstnance. Vzdělávání je považováno za jeden z klíčových zdrojů konkurenční výhody nejen firem, ale i samotných zaměstnanců. Spousta firem si uvědomuje, jak je důležité a efektivní investovat do vzdělávání a podporovat své zaměstnance ve vzdělávání. Lidé jsou to nejcennější, co firmy mají, proto jsou právě oni nositeli myšlenek, zkušeností a poznatků a nakonec jen na jejich přístupu, ochotě a tvořivosti mnohdy závisí úspěch celé firmy.

Na základě porovnání systému vzdělávání Devro s.r.o. s obecnými teoretickými doporučeními firemního vzdělávání, při kterém jsem vycházela z odborné literatury prostudované k prvním dvěma kapitolám (více viz Seznam použité literatury), z vnitřních směrnic a nařízení Devro s.r.o. a také z vlastních poznatků a zkušeností se vzdělávacím systémem v Devro s.r.o., jsem mohla potvrdit, že se Devro s.r.o. při vzdělávání zaměstnanců řídí a snaží se vycházet z teoretických doporučení českých i zahraničních autorů.

Pro komplexní pohled na vzdělávání v Devro s.r.o. bylo nutné zjistit názory a postoje k zavedenému vzdělávacímu systému, který zaujímají naši zaměstnanci z řad technicko-hospodářských a dělnických profesí. Tyto informace jsem zjistila na základě výzkumu provedeného v závodě Slavkov u Brna. Dotazník jsem rozdělila na dvě části. V první části jsem zjišťovala názory a postoje zaměstnanců k systému vzdělávání a vzdělávání v profesní i osobní rovině. Ve druhé části jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců ve Slavkově.

Stanovení cílů, hypotéz a kritérií

Cílem výzkumu bylo zjistit v první části názory a postoje zaměstnanců k systému vzdělávání a vzdělávání v profesní i osobní rovině. Ve druhé části jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců ve Slavkově.

Pro první část jsem stanovila následující čtyři hypotézy:

H1: Naši zaměstnanci považují vzdělávání za důležitou součást života.

Dílčí cíle – tvrzení:

1. Zaměstnanci považují své další profesní vzdělávání za důležité.
2. Zaměstnanci se domnívají, že vzdělávání jim může pomoci ke kariéernímu postupu.
3. Zaměstnanci souhlasí s tím, že vzdělávání pomáhá jejich osobnímu rozvoji.
4. Zaměstnanci sami aktivně pokračují ve svém dalším vzdělávání.
5. Zaměstnavatel byl impulsem pro zahájení studia či doplnění vzdělání.

Kritérium pro ověření hypotézy:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než polovina respondentů odpoví kladně na minimálně tři z pěti možných odpovědí.

H2: Zaměstnanci jsou motivováni k účasti na vzdělávacích akcích.

Dílčí cíle – tvrzení:

1. Zaměstnanci jsou motivováni k účasti na vzdělávacích akcích.
2. Nadřízení spolupracují s podřízenými při stanovování vzdělávacích aktivit.
3. Devro s.r.o. ověřuje znalosti a dovednosti zaměstnanců získané na vzdělávacích aktivitách.
4. Devro s.r.o. podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců.

Kritérium pro ověření hypotézy:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než polovina respondentů odpoví kladně na tři minimálně ze čtyř možných odpovědí.

H3: Zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích akcí.

Dílčí cíle – tvrzení:

1. Zaměstnanci využívají poznatků ze vzdělávacích akcí ve své praxi.
2. Zaměstnanci vždy absolvovali školení zahrnující potřeby pro jejich profesi.
3. Zaměstnanci považují vzdělávací akce za přínosné a myslí, že mohou zvýšit pracovní výkon.
4. Zaměstnancům vyhovuje rozsah vzdělávacích aktivit.

Kritérium pro ověření hypotézy:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než polovina respondentů odpoví kladně na minimálně tři ze čtyř možných odpovědí. *(V dotazníku je k této hypotéze přiřazena ještě jedna doplňující otázka, která však nemá na potvrzení či vyvrácení hypotézy žádný vliv. Pouze zjišťuje, o jakou oblast vzdělávání by zaměstnanci ještě měli zájem).*

H4: Lidé nepokračují v dalším vzdělávání, protože si myslí, že to nepotřebují.

Dílčí cíle – tvrzení:

1. Zaměstnanci vyberou z nabízené škály odpovědí tu, která tvrdí, že to lidé nepotřebují. Jsou na tom dobře i bez dalšího vzdělání.

Kritérium pro ověření hypotézy:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než polovina respondentů vybere z nabízené škály odpovědí právě tu, která tvrdí, že další vzdělání lidé nepotřebují.

Hypotézy druhé části výzkumu, zabývající se spokojeností zaměstnanců, jsem stanovila následovně:

H5: Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými dobře funguje.

Dílčí cíle – tvrzení:

1. Metodické pokyny nadřízeného jsou srozumitelné.
2. Nadřízení motivují své podřízené k plnění úkolů.
3. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o kvalitě své práce.

Kritérium pro ověření hypotézy:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než polovina respondentů odpoví kladně na všechny tři odpovědi.

H6: Zaměstnance nejvíce motivuje k práci pro Devro s.r.o. Slavkov zaměstnání v místě bydliště/blízko bydliště.

Dílčí cíle – tvrzení:

1. Zaměstnanci uvedou nejčastěji jako hlavní motiv k práci zaměstnání v místě bydliště/blízko bydliště.

Kritérium pro ověření hypotézy:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než polovina respondentů odpoví, že je motivuje k práci v Devro s.r.o. Slavkov zaměstnání v místě bydliště/blízko bydliště.

H7: Zaměstnance nejvíce demotivuje k práci pro Devro s.r.o. Slavkov finanční ohodnocení.

Dílčí cíle – tvrzení:

1. Zaměstnanci uvedou nejčastěji nespokojenost s finančním ohodnocením.

Kritérium pro ověření hypotézy:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než polovina respondentů odpoví, že jsou nespokojeni s finančním ohodnocením.

Celkem jsem tedy stanovila **sedm hypotéz**, z nichž se první čtyři zabývají názory a postoji na zavedený systém vzdělávání a vzdělávání týkající se samotných zaměstnanců. Další tři hypotézy zjišťují spokojenost našich zaměstnanců.

Popis procesu výzkumu

Po zvážení výzkumných možností jsem nakonec pro získání názorů a postojů zaměstnanců Devro s.r.o. Slavkov u Brna zvolila metodu písemného dotazování na základě dotazníku, který se mi zdál by nejvhodnější pro hromadné získávání dat. Při sestavování dotazníku jsem se snažila formulovat otázky tak, aby byly co nejsrozumitelnější a bylo možné na ně jednoznačně odpovědět.

V úvodní části dotazníku objasňuji, k čemu výzkum slouží, co díky němu chci zjistit a hlavně ujišťuji respondenty, že dotazník je anonymní a získané údaje nemohou být nijak zneužity. Úvod dotazníku uzavírám poděkováním respondentům a připojením svého jména. Někteří autoři uvádějí, že se otázky typu pohlaví, věk, vzdělání, délka zaměstnání či kategorie práce měly uvádět až na konec dotazníku, zařadila jsem je hned za úvodní část. Důvod byl jasný, odpovědi na tyto otázky jsou rychlé a jednoduché a respondenty tak snadněji navedu do dalších odpovědí. Dalším důvodem pro mě bylo jednodušší a přehlednější zpracovávání dotazníků, protože jsem si mohla hned zpočátku dělat přehled o počtu a jednotlivých kategoriích respondentů.

Při sestavování dotazníku jsem se snažila o přiměřený rozsah, otázky jsem pokoušela pokládat tak, aby na ně bylo možné stručně, jasně a rychle odpovědět, aby respondentům nezabralo moc času a byli ochotní se tomu plně věnovat. Celkem jsem zformulovala 22 otázek. Tři otázky v dotazníku slouží jako doplňující pro mou informaci, nemají vliv na stanovené hypotézy.

Do výběru možných odpovědí jsem zařadila možnosti – ABSOLUTNĚ SOUHLASÍM – SOUHLASÍM – NEVÍM/NEMÁM VYHRANĚNÝ NÁZOR – NESOUHLASÍM – ABSOLUTNĚ NESOUHLASÍM. Odpověď absolutně souhlasím nebo absolutně nesouhlasím jsem zařadila, protože znám některé respondenty velmi dobře a vím, že mají často vyhraněný názor. Proto jsem předpokládala, že tyto možnosti budou vybírat a předejdu tak zbytečným nejasnostem. Nabídla jsem také možnost odpovědi nevím/nemám vyhraněný názor pro ty, kteří nemají na danou realitu vyhraněné stanovisko nebo k danému jevu nemají moc co dodat (ať už z důvodu, že danou problematiku moc neznají nebo jen nechtějí odpovědět).

Zkušenost mi velí vše předem promyslet, proto jsem provedla nejprve předvýzkum, abych předešla časovým ztrátám a případným nejasnostem. Předvýzkum je v odborné literatuře doporučován a je nedílnou součástí přípravy dotazníku. Předvýzkum jsem uskutečnila na pěti spolupracovnících, kteří mají pochopení pro takové výzkumy a poskytli mi cenné rady. Následně jsem přeformulovala některé odpovědi, které zpočátku nebyly úplně jednoznačné. Konečnou verzi dotazníku určeného k výzkumu obsahuje příloha č. 5.

Výběrový soubor respondentů tvořili zaměstnanci závodu Slavkov, tedy všichni technicko-hospodářští zaměstnanci a všichni z řad dělnických profesí. Technicko-hospodářští zaměstnanci zastávají pozice plánovač, referent obchodního oddělení, jednotliví technologové a mistři výroby, vývojoví pracovníci, účetní, administrátor apod. Dělnické pozice zastupují v převážné míře operátoři výroby, ale také skladoví dělníci či laborantky. Předpokládaný počet respondentů byl 130.

Z výběrového souboru jsem záměrně vyloučila skupinu obchodních manažerů, protože ti mají zcela odlišný systém vzdělávání, o jejich rozvoj se stará personální útvar v Jilemnici a je těžké je zastihnout ve Slavkově, protože jsou většinou právě na centrále anebo u zákazníků.

Využití výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu budou využity zejména pro účely mé diplomové práce. Mohou pomoci k zefektivnění systému vzdělávání ve Slavkově. Výsledky mohou mít využití pro jednotlivé vedoucí, kteří budou letos opět připravovat návrhy plánů školení pro své podřízené, budou tak moct promyslet návrhy s větším důrazem na profesní, osobní a kariéerní rozvoj. Dále s výsledky seznámím ředitele závodu Slavkov a personální ředitelku Devro s.r.o. Bude to nejen zajímavá statistika pro náš závod, ale také zdroj informací pro zamyšlení se nad budoucím směrem vzdělávání našich zaměstnanců. Objeví se nápady na nové typy vzdělávacích aktivit apod.

Zpracováním výzkumu a celé diplomové práce obohatím především svoje vlastní znalosti a zkušenosti v oblasti vzdělávání a budu mít přehled o tom, jak to vidí naši zaměstnanci. Toho mohu využít ve svém dalším pracovním i osobním životě.

4.2 Analýza výsledků

V této kapitole uvedu informace týkající se sběru dat a návratnosti dotazníků. Vyhodnotím vlastní výzkum a budu prezentovat jeho výsledky.

Sběr dat a návratnost dotazníků

Finální verzi dotazníků v počtu 130 kusů jsem osobně rozdala všem zaměstnancům technicko-hospodářské kategorie. Mistrům jsem předala dotazníky dle počtu dělnických profesí na jejich úsecích. Vzhledem k tomu, že máme v závodě nepřetržitý směnový systém ve výrobě, byla to nejjednodušší cesta, jak dotazníky ke všem zaměstnancům distribuovat. Mistři nejlépe vědí, kdy koho budou mít na směně. Kolegové z administrativní budovy dotazníky osobně nosili sami ke mně do kanceláře. Mistři průběžně dodávali vyplněné dotazníky svých podřízených podle směn. Občas někdo z výroby přišel osobně, protože se chtěli ujistit, jestli dobře rozuměli některé otázce, případně se chtěli zeptat na jinou věc a využili této možnosti.

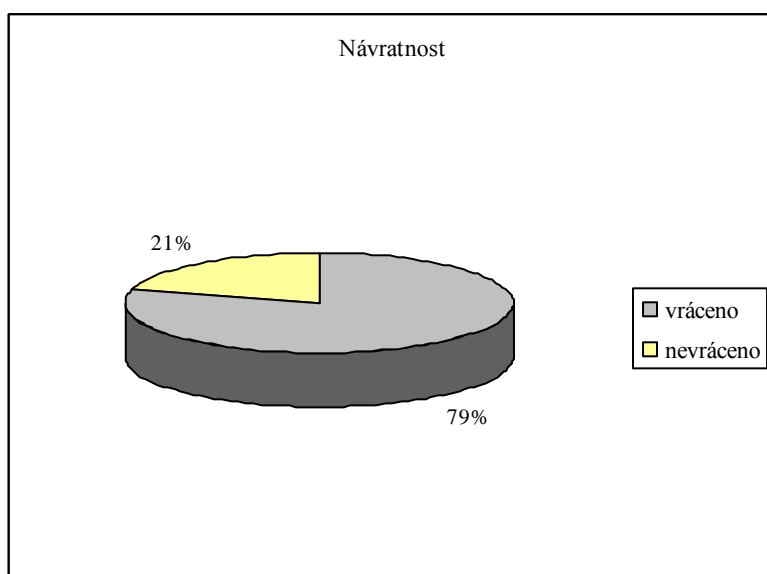
Ke konci roku 2011 jsem původně plánovala provést dotazníkový výzkum. Nakonec jsem však tento termín přehodnotila. Abych dosáhla co největšího počtu vrácených dotazníků, posunula jsem jeho vyplňování na druhou polovinu ledna 2012. Důvodů bylo více. Od listopadu do prosince v závodě probíhaly inventury, což zaměstnává značnou část technicko-hospodářských zaměstnanců. Druhým důvodem byla účetní uzávěrka loňského roku, která probíhala do poloviny letošního ledna. Proto nemělo význam žádat kolegy o jejich čas, protože v tu dobu by nebyli tolik ochotní tak jako po uzávěrkách. A posledním byly osobní časové důvody související s organizačními změnami, které u nás probíhaly od září 2011. Změny se týkaly zejména mě, protože jsem v září musela složit zkoušku z odborné způsobilosti pro oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví, abych mohla vykonávat práci na nejen na pozici personalista, ale také jako bezpečnostní technik. To souviselo s odchodem stávajícího bezpečnostního technika do starobního důchodu. Musela jsem ke stávající personální práci převzít i jeho práci a začít se seznamovat s touto oblastí. V souvislosti se změnou mojí pracovní náplně došlo ještě ke změnám v personálním obsazení jedné z mých dosavadních pozic. Do té doby jsem působila nejen jako personalista, ale zároveň jako asistentka ředitele závodu.

Začala jsem zaškolovat novou asistentku, která se stala nově mou podřízenou. Poté jsem dohlížela na přípravu kolegy k odborné zkoušce v požární ochraně, se kterým jsme si rozdělili práci na bezpečnost práce a požární ochranu. Kolega se po úspěšném složení zkoušky stal mým dalším podřízeným. Tedy začátkem roku jsme si zorganizovali práci a zavedli takovou organizaci práce, aby vše probíhalo bez komplikací a nejasností.

Proto byla právě druhá polovina ledna nejvhodnější dobou pro dotazníkový výzkum. Na zaměstnance už nebyl vyvíjen takový tlak spojený se všemi uzávěrkami, byli sdílnější a ochotnější. Výhodou bylo i to, že byl uzavřen loňský rok z pohledu absolvovaných školení, plno jich probíhá i před koncem roku, tak se mohli kolegové část vyjádřit i k posledním vzdělávacím akcím.

I přes skutečnosti, které mohly do určité míry ovlivnit návratnost dotazníků, dosáhla celková návratnost dotazníků 79%. Dotazníky se začaly vracet postupně v průběhu následujících pěti dnů po rozdání. Každý den 6 a více kusů. Kolegové z administrativní budovy je nosili většinou osobně nebo mi je dávali, když jsme se potkali na pravidelném ranním dispečinku všech úseků. Ostatní vyplněné dotazníky nosili většinou mistři, někteří operátoři se za mnou stavili osobně. Převážná většina dotazníků se vrátila do konce ledna, druhý týden v únoru k tomu přibýlo posledních 26 kusů. Celkem tedy bylo vráceno a vyhodnoceno 103 dotazníků.

Obrázek č. 5: Návratnost dotazníků



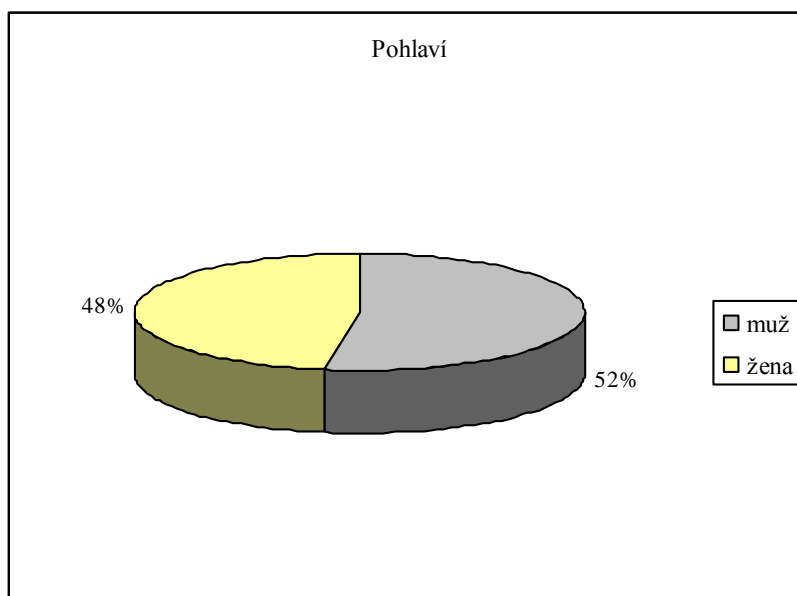
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení výzkumu, prezentace výsledků

Pro strukturu respondentů jsem mohla provést rozbor výběrového souboru podle těchto kategorií: pohlaví, dosaženého vzdělání, kategorie zaměstnání, věku a délky zaměstnání v Devro s.r.o. Slavkov u Brna.

Z celkového počtu respondentů bylo 48% žen a 52% mužů.

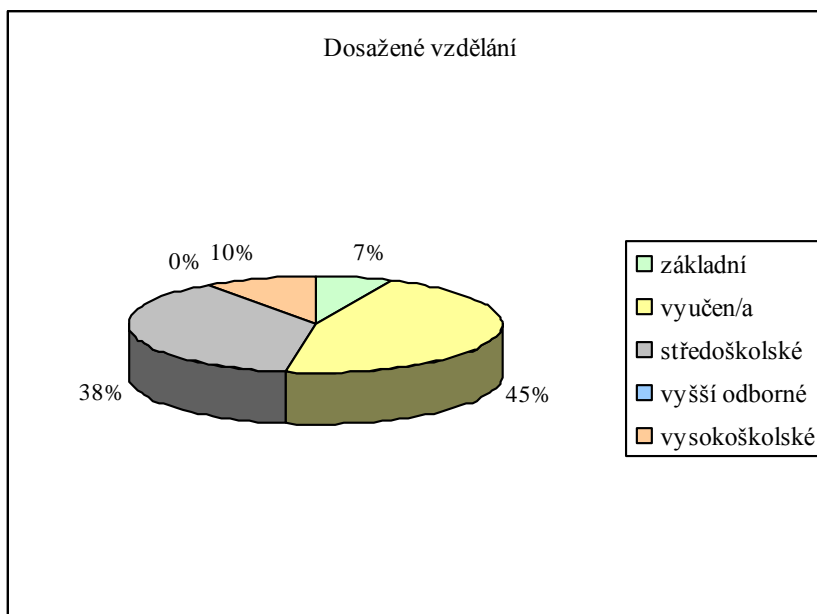
Obrázek č. 6: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

7% respondentů uvedlo jako dosažené vzdělání základní, 45% střední odborné (výuční list), 38 % středoškolské a 10 % vysokoškolské. Nikdo neuvedl vyšší odborné (DiS.), což přesně odpovídá skutečnosti.

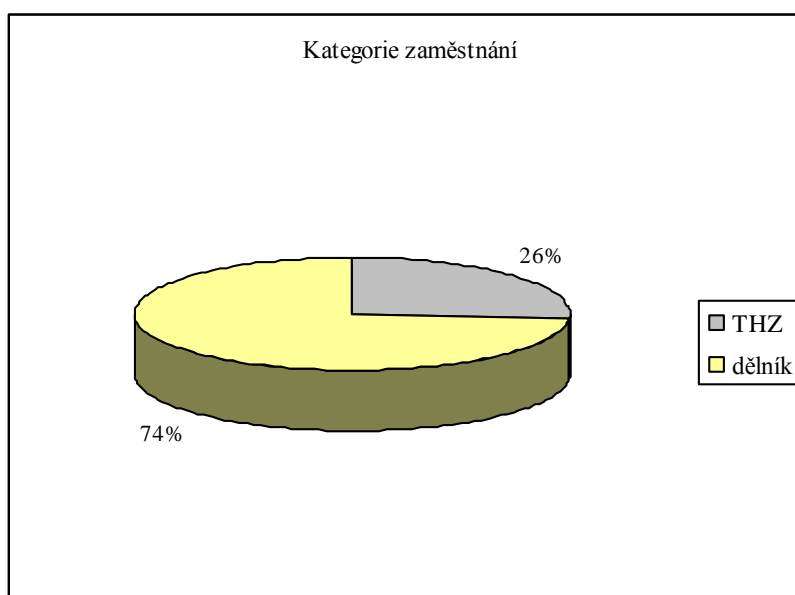
Obrázek č. 7: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

U kategorie zaměstnání respondenti uváděli, zda patří do THZ (technicko-hospodářský zaměstnanec) nebo D (dělnická profese). Celkem 26% patřilo do THZ a 74 % do dělnických profesí.

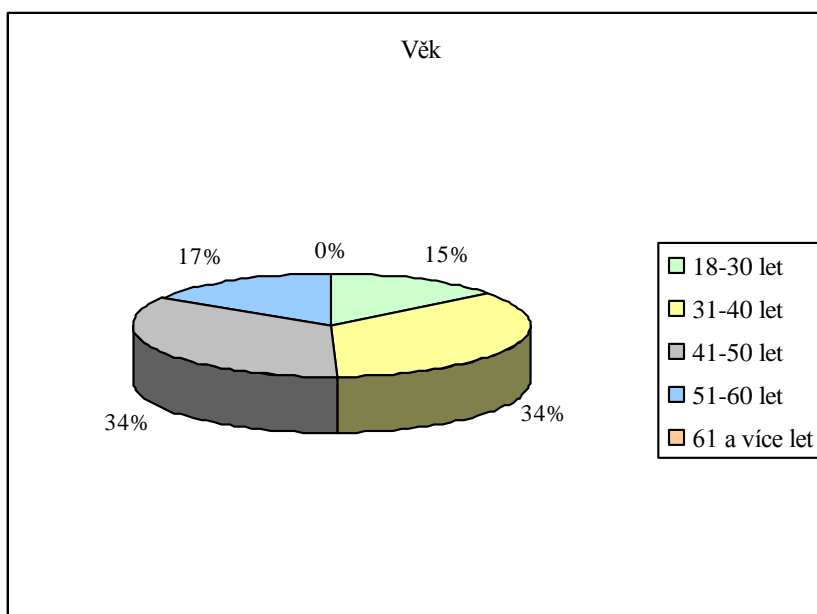
Obrázek č. 8: Kategorie zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů bylo ve věku od 31 – 50 let, celkem 34% obě věkové kategorie (31 – 40 let a 41 – 50 let). Dalších 17% bylo ve věku 51 - 60 let. Třetí nejpočetnější skupinu s celkem 15% tvořili zaměstnanci ve věku 18 – 30 let. Věkovou kategorii 61 a více let nemáme zastoupenou vůbec (i když tuto kategorii v závodě máme, nejedná se o kmenové zaměstnance, ale jen o několik pracujících starobních důchodců, kteří k nám chodí na brigádnickou výpomoc). Nutno podotknout, že bychom kolikrát bez nich ve výrobě byli pod velkým tlakem ze strany zákazníků.

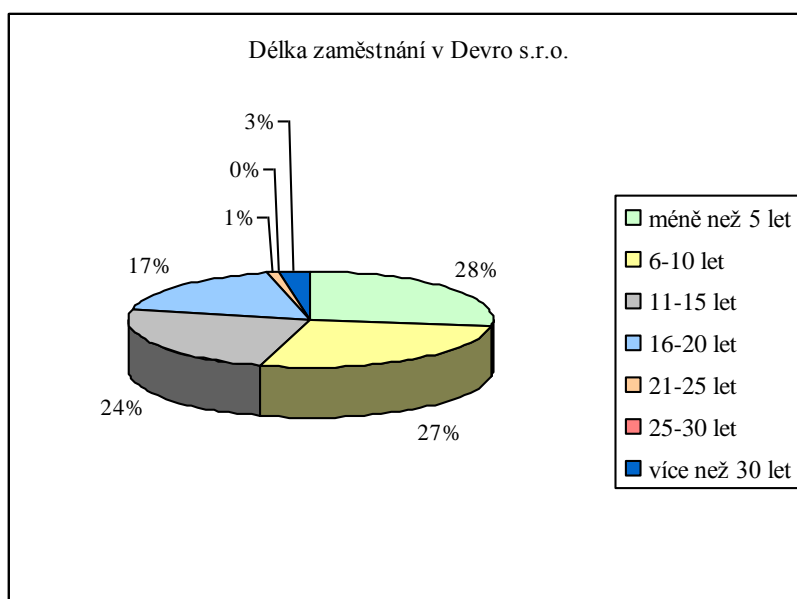
Obrázek č. 9: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

U délky zaměstnání byli nejvíce zastoupeni zaměstnanci pracující v Devro s.r.o. Slavkov u Brna v délce méně než 5 let, celkem 28%. Hned za nimi s 27% se umístili ti, kteří u nás pracují 6 - 10 let. Na ně navazuje třetí nejpočetnější skupina s délkou zaměstnání 11 – 15 let, celkem 24%. 17% procent u nás pracuje v rozmezí 16 – 20 let. 1% tvoří zaměstnanci pracující u nás déle než 25 let. A nakonec 3% je tvořena kategorií těch, kteří ve Slavkově pracují déle než 30 let.

Obrázek č. 10: Délka zaměstnání v Devro s.r.o. Slavkov u Brna



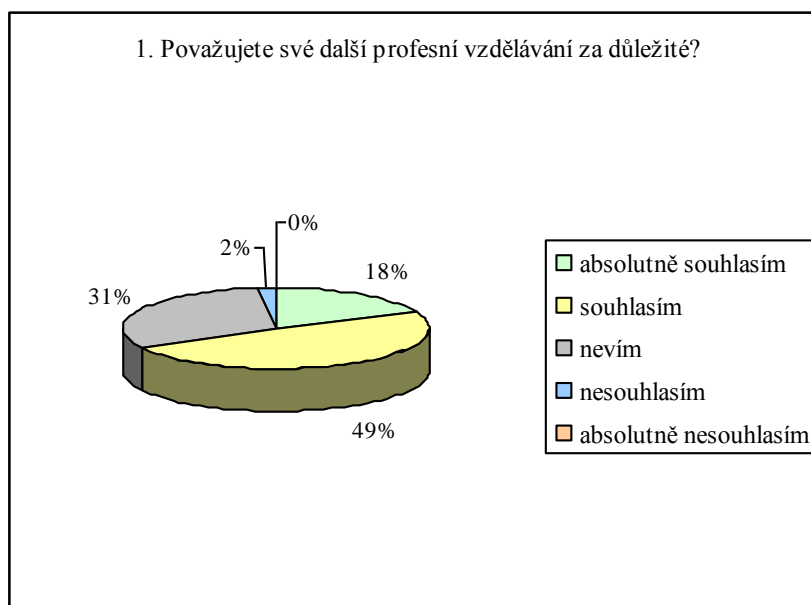
Zdroj: vlastní zpracování

Výstupy získané z dotazníků

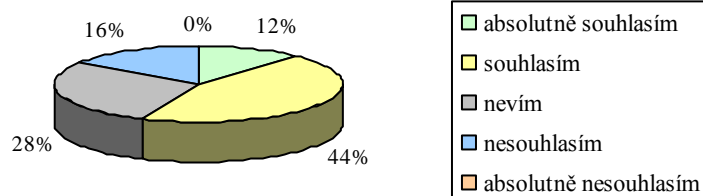
Údaje získané z dotazníků jsem pro názornost uvedla v grafech. V první části, kde jsem zjišťovala názory a postoje zaměstnanců k systému vzdělávání a vzdělávání v profesní i osobní rovině, jsem stanovila čtyři hypotézy.

H1: Naši zaměstnanci považují vzdělávání za důležitou součást života.

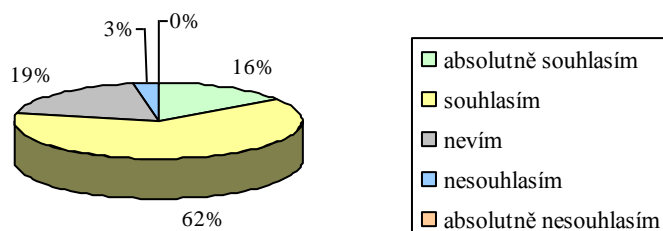
Obrázek č. 11, 12, 13, 14 a 15: Odpovědi k hypotéze H1 (otázky číslo 1 - 5)



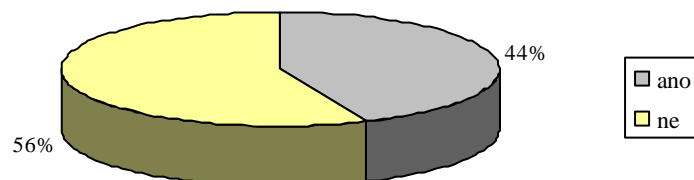
2. Domníváte se, že Vám vzdělání může pomoci ke kariérenímu postupu?

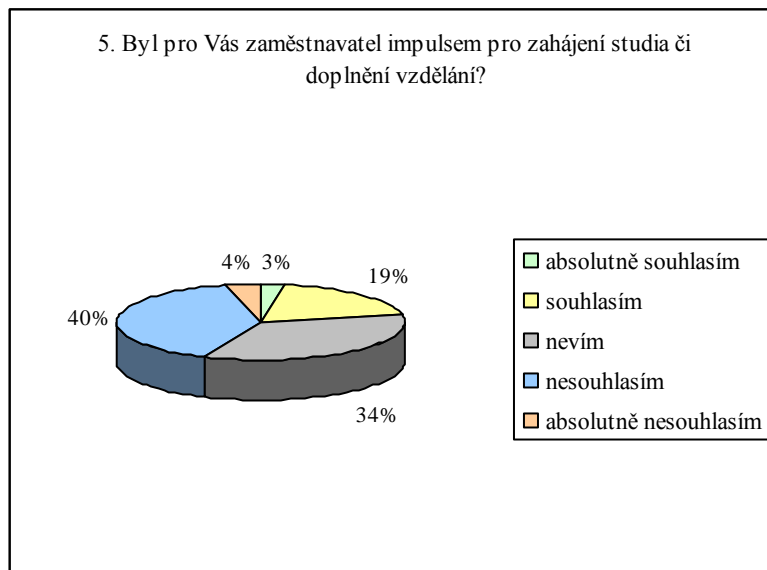


3. Souhlasíte s tím, že vzdělávání zaměstnanců pomáhá k jejich osobnímu rozvoji?



4. Pokračujete sami aktivně ve svém dalším vzdělávání?





Zdroj: vlastní zpracování

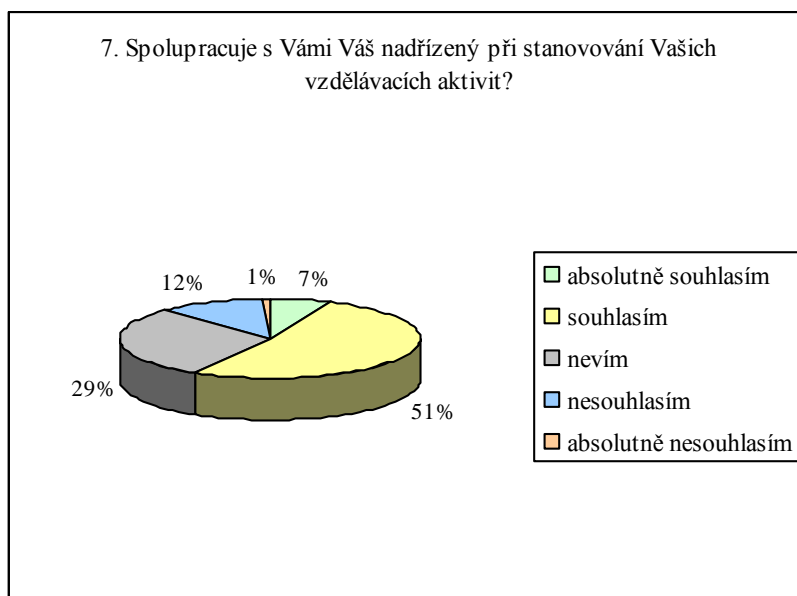
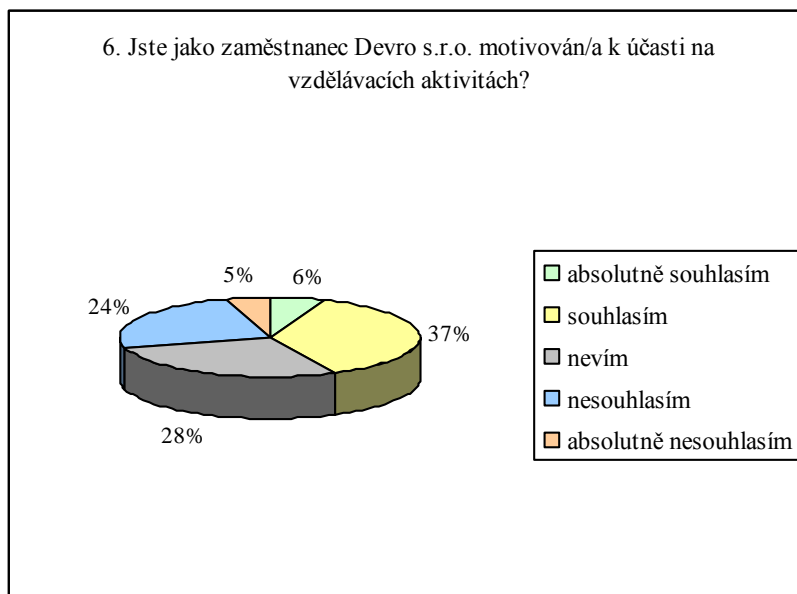
Hypotéza měla být potvrzena, pokud víc než polovina respondentů odpoví kladně na minimálně tři z pěti možných odpovědí. Na otázku číslo 1 odpovědělo kladně 67%, na číslo 2 celkem 56%, na číslo 3 celkem 78%, na číslo 4 jen 44%, ale na číslo 5 celkem 53%. Z toho vyplývá, že první tři otázky splnily kritérium pro **potvrzení stanovené hypotézy**. Potvrdila se domněnka, že zaměstnanci sami aktivně ve větším množství nepokračují v dalším svém vzdělávání. To by mohlo být ovlivněno tím, že převážnou většinu respondentů tvoří zaměstnanci D profesí, kteří nebývají sami příliš aktivní v tomto směru rozvoje své osobnosti. Uvědomují si však důležitost vzdělání, proto je vidět podpora jejich vlastních dětí v dalším studiu (některé z nich k nám chodí na brigádu a převážná většina z nich studuje vysokou školu).

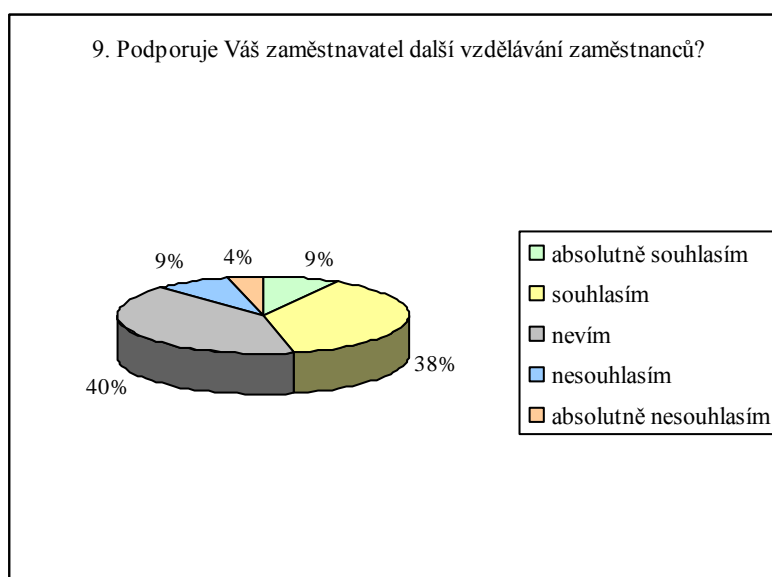
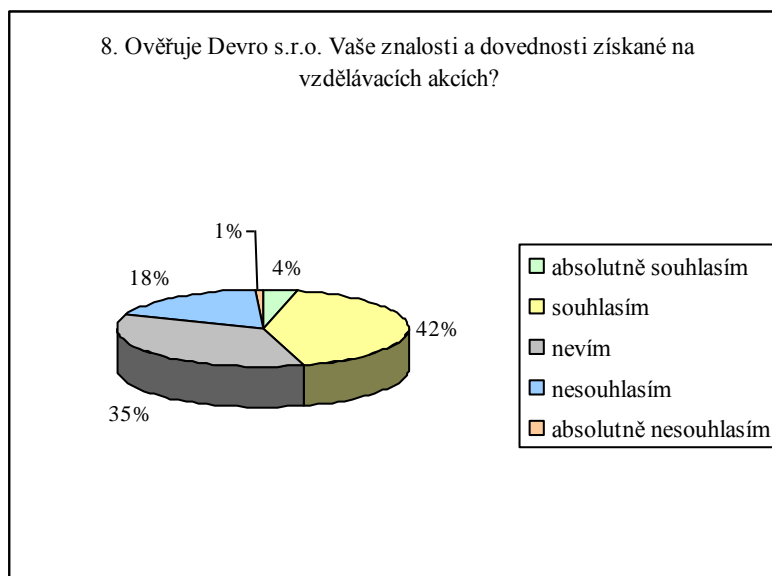
Druhou nejméně frekventovanou odpovědí bylo, že zaměstnavatel byl impulsem pro zahájení či doplnění studia. To potvrzuje skutečnost, že v současnosti máme pouze dva aktivní studenty vysoké školy. Ve výrobě je tomu již déle, když si někdo dodělával například maturitu.

Odpověď týkající se kariérního postupu také nezískala příliš velký počet odpovědí. To je způsobeno tím, že v našem závodě není mnoho možností k takovému postupu. Máme samozřejmě několik TH zaměstnanců, kteří se vypracovali z výroby na odbornou pozici, ty jsou však dlouhodobě obsazené, proto se zatím neotvírají další možnosti. A naši zaměstnanci si velmi dobře uvědomují.

H2: Zaměstnanci jsou motivováni k účasti na vzdělávacích akcích.

Obrázek č. 16, 17, 18 a 19: Odpovědi k hypotéze H2 (otázky číslo 6 - 9)



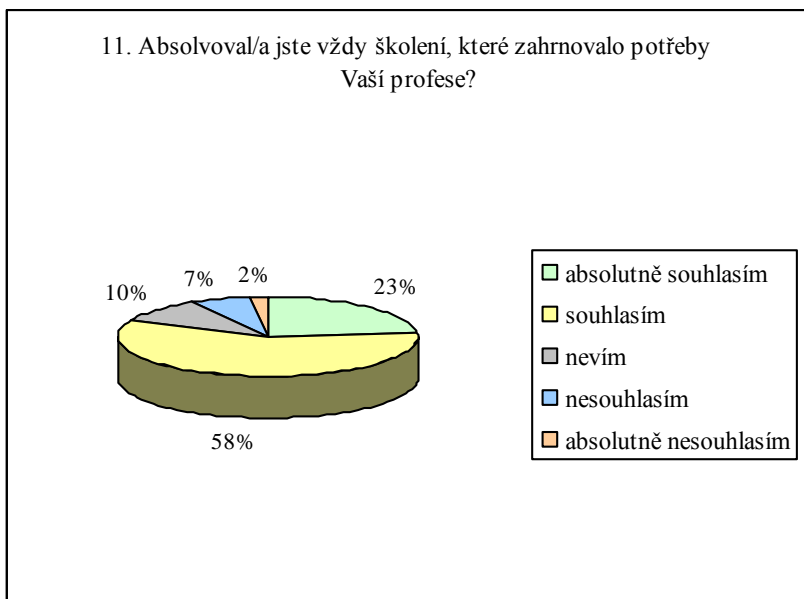
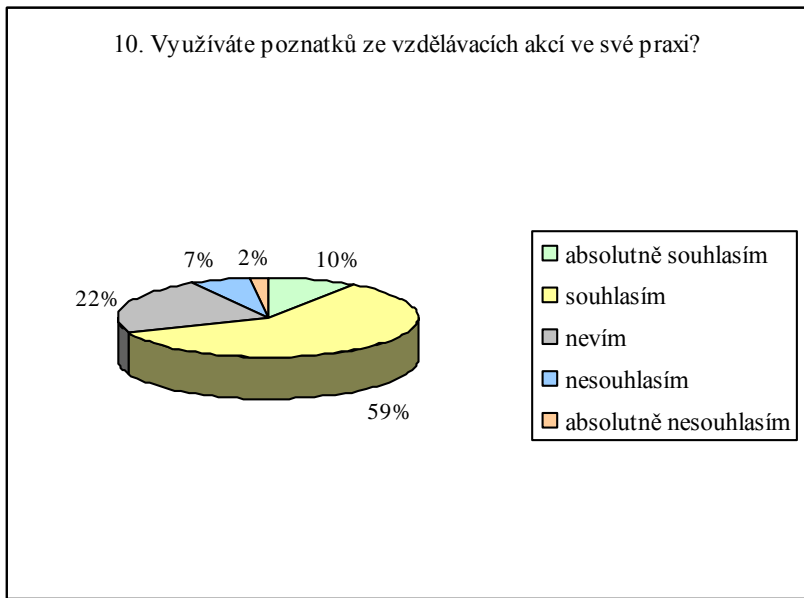


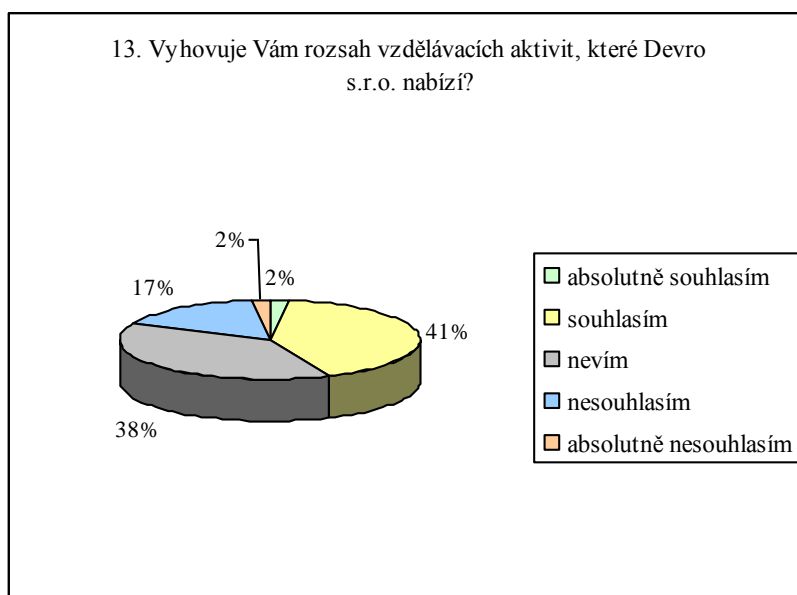
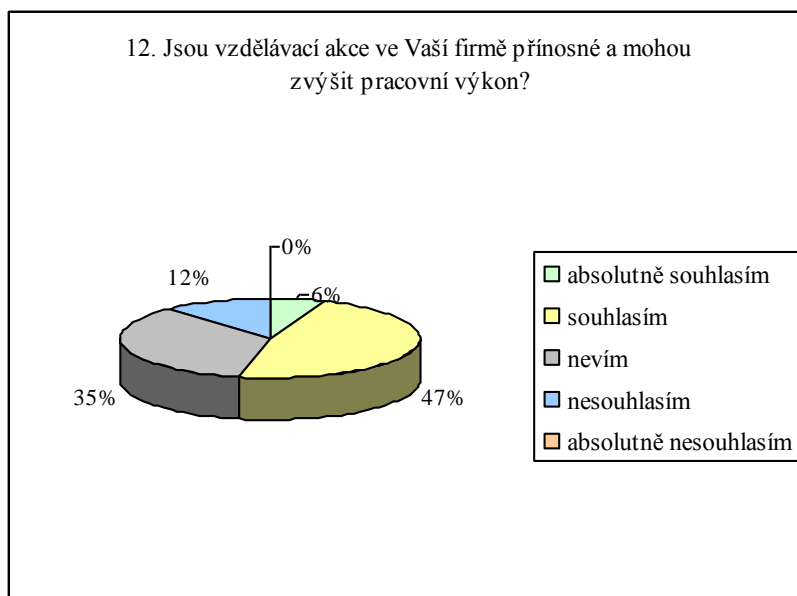
Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza měla být potvrzena, pokud víc než polovina respondentů odpoví kladně na minimálně tři ze čtyř možných odpovědí. Na otázku číslo 6 odpovědělo kladně 65%, na číslo 7 dokonce 80%, na číslo 8 celkem 77%, na číslo 9 jen 47%. Tři otázky splnily kritérium pro **potvrzení stanovené hypotézy**. Ukázalo se však, že ne všichni zaměstnanci cítí výraznou podporu o Devra v dalším vzdělávání. Tento názor hodně ovlivnili zaměstnanci D profesí, protože nemají takovou možnost výběru vzdělávání jako TH zaměstnanci. Tím myslím, že se povinně účastní nutných legislativních školení v oblasti BOZP a PO, TH zaměstnanci mají větší prostor pro osobní rozvoj i pro vlastní vzdělávání.

H3: Zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích akcí.

Obrázek č. 20, 21, 22 a 23: Odpovědi k hypotéze H3 (otázky číslo 10 - 13)





Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza měla být potvrzena, pokud víc než polovina respondentů odpoví kladně na minimálně tři ze čtyř možných odpovědí. Na otázku číslo 10 odpovědělo kladně 69%, na číslo 11 dokonce 81%, na číslo 12 celkem 53%, na číslo 13 už jen 43%. Tři otázky splnily kritérium, proto **stanovená hypotéza byla potvrzena**. Je nutné však podotknout, že nízké procento odpovědí na otázku číslo 13 jasně říká, že by zaměstnanci uvítali změnu ve stávající nabídce školení. Uvědomují si, že některá školení prostě musejí absolvovat, ale rádi by občas vybočili ze stereotypu. Na to navazuje obrázek č. 24.

Doplňující otázka v dotazníku pro zjištění, o jakou oblast vzdělávání by zaměstnanci ještě měli zájem.

Obrázek č. 24: Odpovědi k otázce číslo 14



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení mají produktové a počítačové vzdělávání. Produktovým vzděláváním je myšleno školení na nové výrobky, které u nás vyvíjíme (o jaký produkt se jedná, k čemu přesně je určen, ke kterému zákazníkovi se exportuje a na jaký druh potravin je primárně určen). Počítačové vzdělávání samozřejmě zajímá TH zaměstnance, ti pracují s PC několik hodin denně. Ale také zaměstnanci D profesí mají zájem, protože by poznatky využili v soukromém životě, ve výrobě s počítači pracují jen někteří (zadávají vstupní data apod.). Jazykové vzdělávání je standardním požadavkem. Naším komunikačním jazykem je angličtina, proto zní logicky tento požadavek.

Příjemným zjištěním je, že i přes pravidelná BOZP a PO školení se tato možnost umístila na třetím místě. Vnímám to jako posun ve změně myšlení našich zaměstnanců, kteří si začínají uvědomovat důležitost svého zdraví, když jim neustále zdůrazňujeme, jak důležitá je tato oblast. V závěsu se drží školení první pomoci, které se poslední dva roky u nás setkává s velkým ohlasem.

Komunikační dovednosti bychom neměli opomíjet v žádné kategorii zaměstnanců. Tady je nezbytné říct, že musíme dělat rozdíl mezi přáními zaměstnanců a potřebami firmy.

Profesní vzdělávání zaměstnanci evidentně považují za běžnou součást jejich vzdělávání. Patří sem zejména svářeči, řidiči vysokozdvížných vozíků, řidiči referenti, elektrikáři apod. Svářeči už jsou dokonce naučení se sami hlásit, když se jim blíží konec platnosti svářečského průkazu.

Firemní škola práce byla velmi častým způsobem školení v dřívějších dobách. Tím si vysvětluji, proč o ni není až takový zájem. Zjednodušeně řečeno jde o informace o činnostech jiných úseků. Vliv na to také má to, že zaměstnanci TH mezi sebou komunikují denně, takže k informacím z jiných úseků mají běžný přístup. Bylo by to zajímavější spíše pro skupinu D profesí.

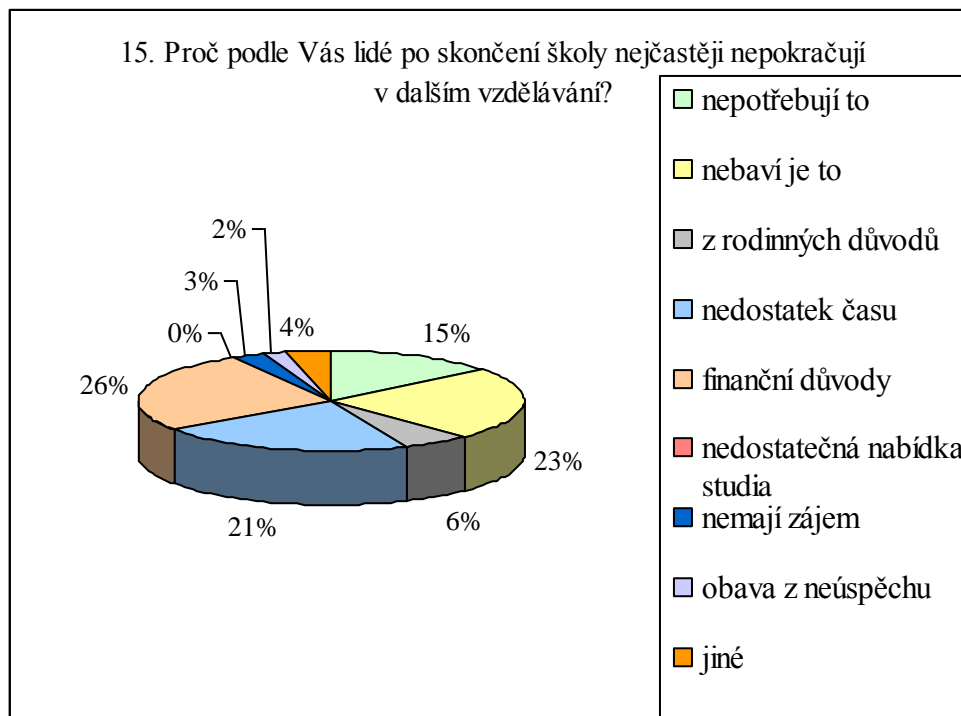
Manažerské vzdělávání se umístilo na předposlední příčce. Jeden z důvodů bude ten, že většina stávajících TH zaměstnanců ví, že nemají možnost využít natolik těchto poznatků, protože nejsou vedoucími pracovníky a pozice vedoucích jsou trvale obsazené. A někteří stávající manažeři vzhledem k době zaměstnání v Devru se cítí být „přeškolení“, takže vlastní zájem není nijak výrazný.

V kategorii jiné se objevily dvě zajímavosti v nápadech na školení. Jedna z nich je „Škola smyku“ a další „Škola zad“. Škola smyku zajímá především všechny řidiče referenty, protože nelepší je praktický nácvik. Z těchto zkušeností mohou čerpat mnohem více při jakékoliv služební cestě, ale také v soukromém životě. Už jsme o této možnosti vloni uvažovali, ale zaměstnanci si to jak je vidět pamatují, takže odezva na sebe nenechala dlouho čekat.

Škola zad mě napadla, protože to se týká všech, kteří převážnou většinu dne stráví za počítačem na židli. Ničí si záda a krční páteř nesprávným sezením a tento praktický trénink by byl velkým přínosem. Nelze samozřejmě takové školení provést plošně, ale lze o tom uvažovat jako o bonusu pro některé zaměstnance. Dokonce se tento trénink zabývá i ergonomií pohybu ve výrobě, takže kdybychom nepřemýšleli jen nad TH zaměstnanci, někteří operátoři by takovou novinku určitě velmi ocenili.

H4: Lidé nepokračují v dalším vzdělávání, protože si myslí, že to nepotřebují.

Obrázek č. 25: Odpovědi k hypotéze H4 (otázka číslo 15)



Zdroj: vlastní zpracování

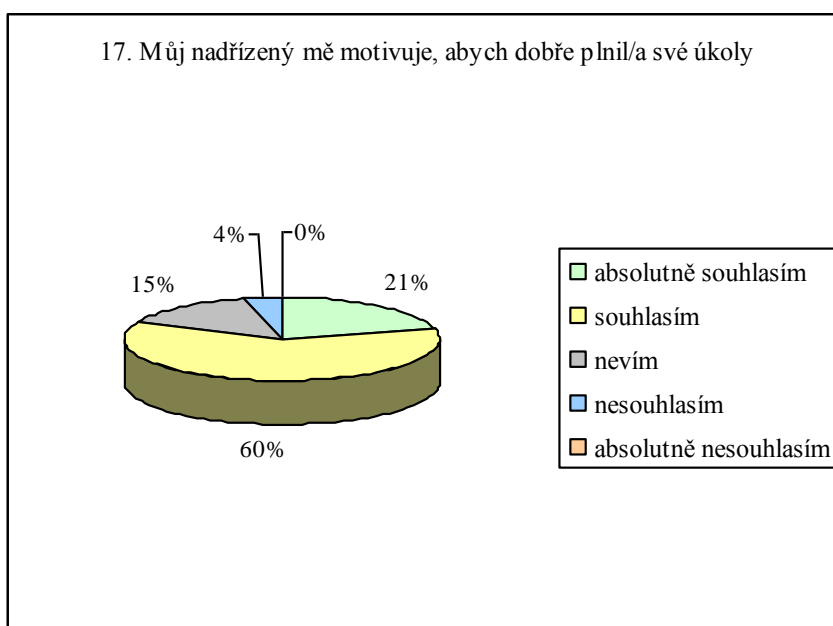
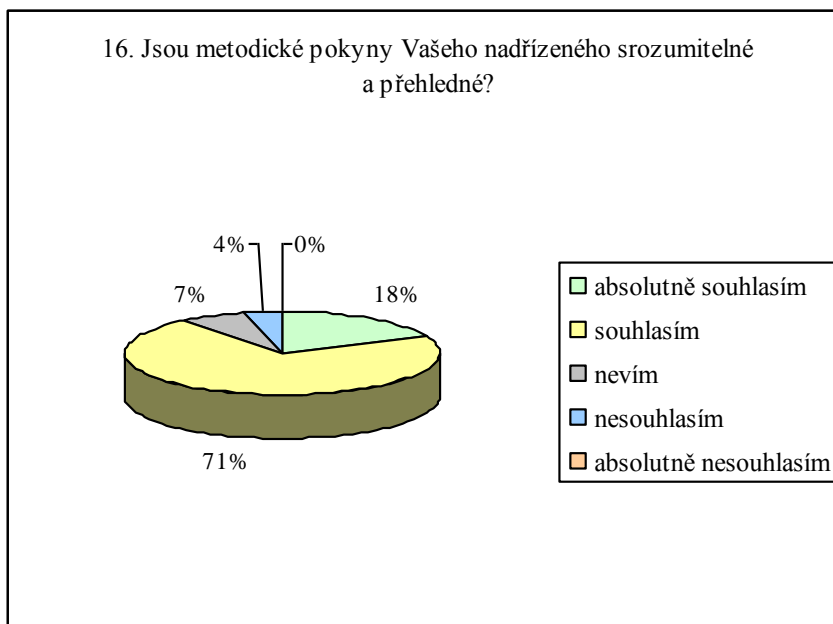
Hypotéza měla být potvrzena, pokud víc než polovina respondentů vybere z nabízené škály odpovědí právě tu, která tvrdí, že další vzdělávání lidé nepotřebují, cítí se na tom být dobře i bez dalšího studia. U otázky číslo 15 si tuto možnost vybralo jen 15% respondentů, proto tato **hypotéza nebyla potvrzena**.

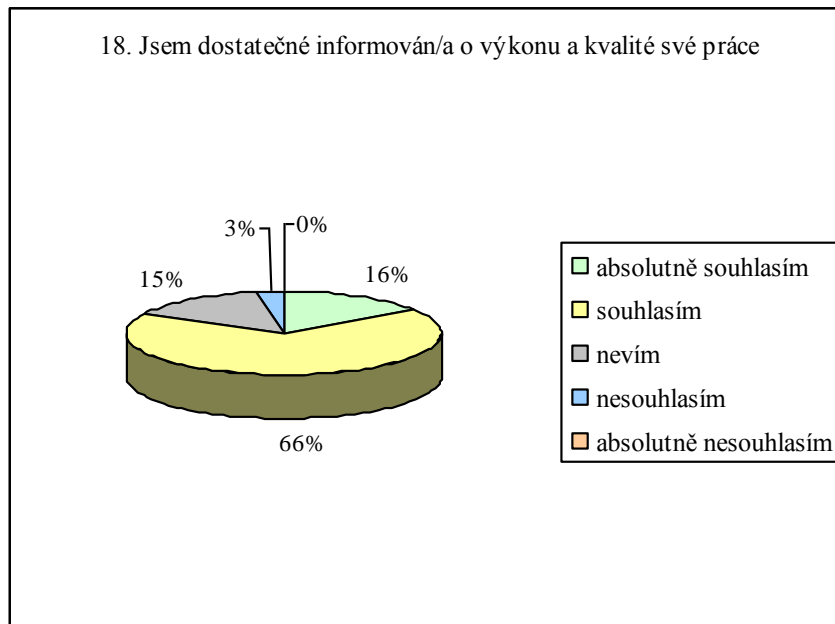
Nejvíce odpovědí získala s počtem 26% možnost finanční důvody, poté následovala s 23% odpověď nebaví je to, nepřinutí se učit, prostě se jim nechce. Dále následovala odpověď s 21% nedostatek času. Až na čtvrté příčce se objevila s 15% odpověď nepotřebují to, poté s 6% rodinné důvody a nakonec se umístily možnosti nemají zájem a obava z neúspěchu. 0% se objevilo u možnosti nedostatečná nabídka studia. A 4% procenta byla u kategorie jiné. Tady se objevily odpovědi jako nebyl přijat ke studiu nebo peníze jsou peníze apod.

Ve druhé části jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců ve Slavkově. Pro tuto část jsem stanovila tři hypotézy.

H5: Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými dobře funguje.

Obrázek č. 26, 27 a 28: Odpovědi k hypotéze H5 (otázky číslo 16 - 18)



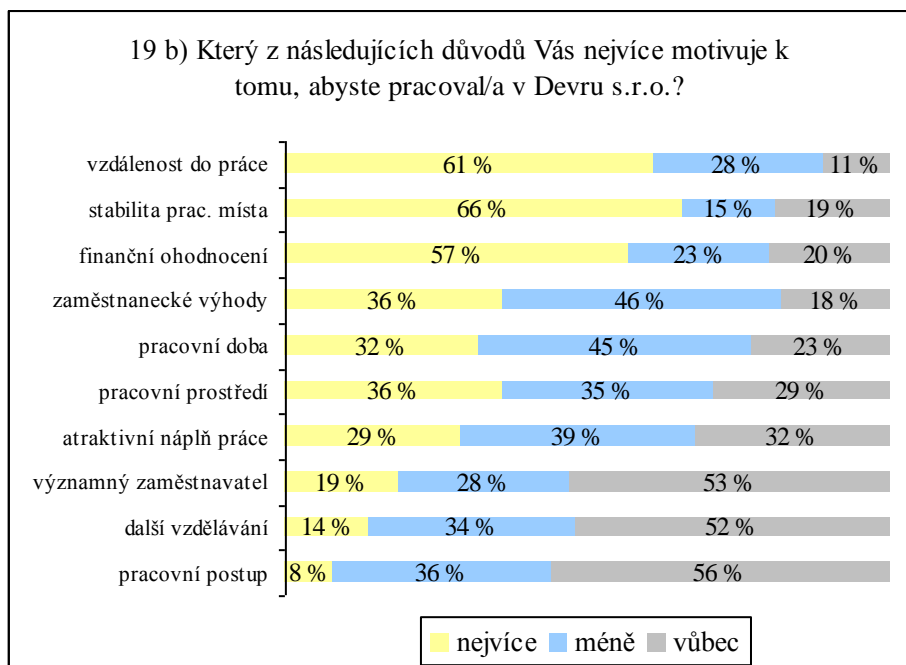
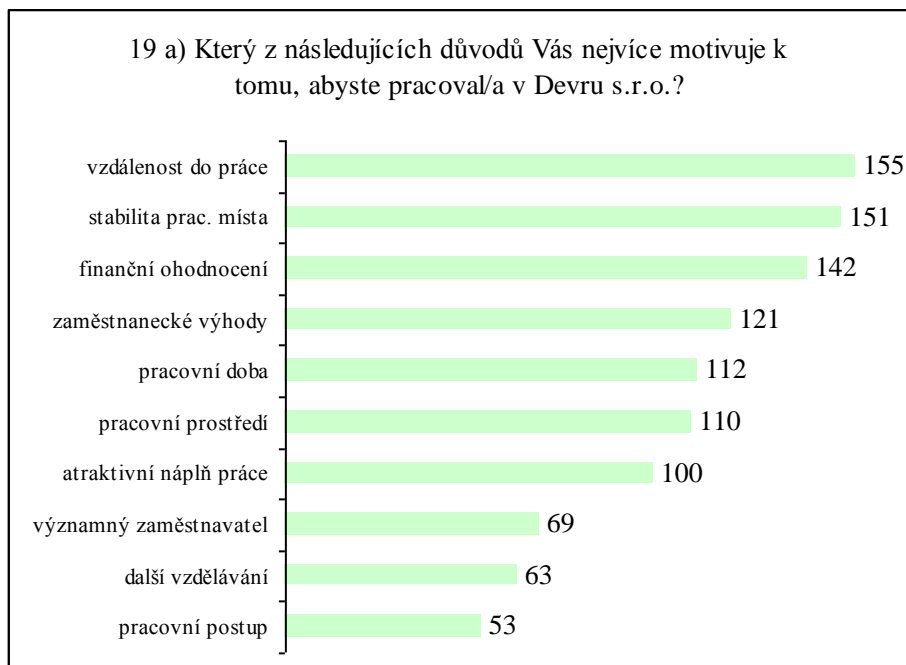


Zdroj: vlastní zpracování

Pro potvrzení hypotézy měla více než polovina respondentů odpovědět kladně na všechny tři otázky. Na otázku číslo 16 odpovědělo kladně 89%, na číslo 17 dokonce 81%, na číslo 18 celkem 82%. Všechny tři otázky byly zodpovězeny vysokým počtem souhlasných odpovědí, proto **stanovená hypotéza byla potvrzena.**

H6: Zaměstnance nejvíce motivuje k práci pro Devro s.r.o. Slavkov u Brna zaměstnání v místě bydliště či blízko bydliště.

Obrázek č. 29 a 30: Odpovědi k hypotéze H6 (otázka číslo 19)



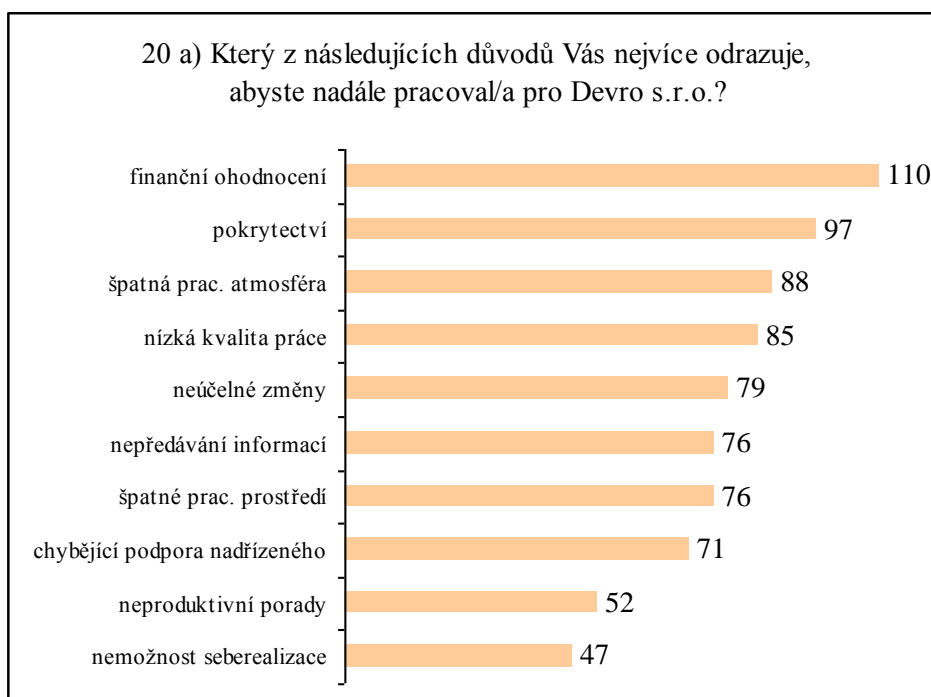
Zdroj: vlastní zpracování

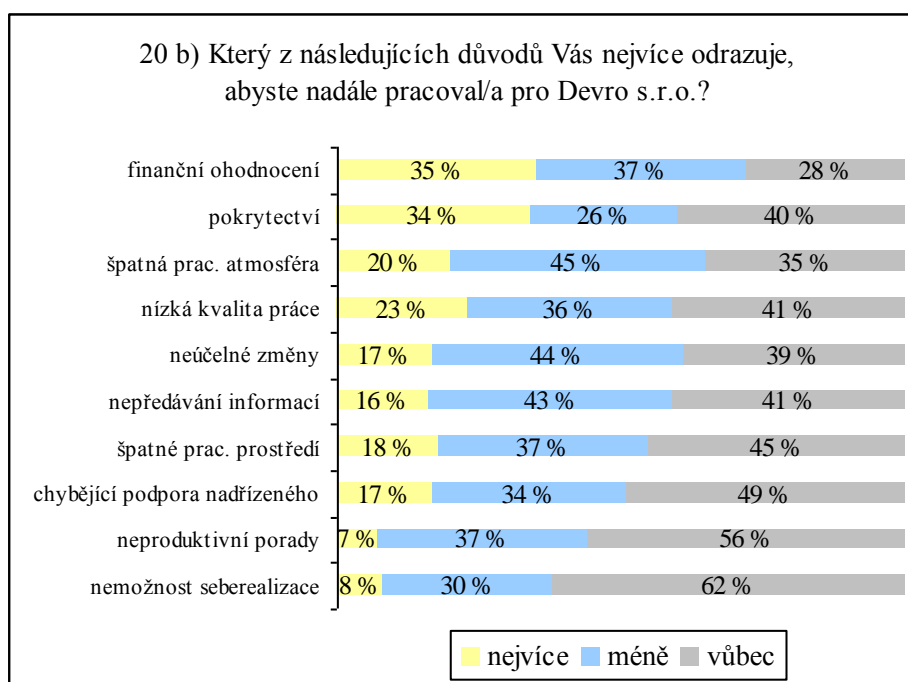
K potvrzení hypotézy byl potřeba víc jak poloviční počet reakcí na možnost zaměstnání v místě bydliště/blízko bydliště. Na tuto variantu reagovalo až 89% respondentů. Proto je tato **hypotéza jednoznačně potvrzena.**

Na dalším místě se umístila stabilita pracovního místa, poté finanční ohodnocení a dále zaměstnanecké výhody (delší dovolená, příspěvky na dovolenou apod.). To vidíme v prvním grafu, který je tvořen tak, že odpověď s největším významem důležitosti dostala dva body, odpověď s menším významem důležitosti (přesto podstatná) dostala jeden bod a nejméně významná (že se tím respondent vůbec nezabývá) dostala ohodnocení 0. Názorně si tak dovedeme udělat představu o jednotlivých poměrech důležitosti mezi odpověďmi. Druhý graf znázorňuje podíl jednotlivých odpovědí.

H7: Zaměstnance nejvíce demotivuje k práci pro Devro s.r.o. Slavkov u Brna finanční ohodnocení.

Obrázek č. 31 a 32: Odpovědi k hypotéze H7 (otázka číslo 20)





Zdroj: vlastní zpracování

K potvrzení hypotézy bylo jako hodnotící kritérium stanoveno, že víc než polovina respondentů jasně vyjádří svou nespokojenost s finančním ohodnocením. Odpověď odrazuje nejvíce dostala dva body, odpověď přizpůsobím se dostala jeden bod a odpověď vadí mi to nejméně/je mi to jedno dostala ohodnocení 0. Opět si tak názorně dovedeme udělat představu o jednotlivých poměrech důležitosti mezi odpověďmi (viz obrázek 30). Tento důvod dostal celkem 110 bodů a uvedlo ho 72% respondentů. **Hypotéza tedy byla potvrzena.** Druhý graf znázorňuje podíl jednotlivých odpovědí.

Přestože v otázce číslo 19 skončilo finanční ohodnocení na třetím místě jako jeden z motivačních faktorů pro práci v Devru, v otázce číslo 20 bylo označeno jako důvod pro největší nespokojenost. Potvrdila se tím obecně známá pravda, že lidé nejsou nikdy spokojeni s finančním ohodnocením. A že na tuto otázku odpovídali spíše v obecné rovině a nevztahovalo se to na konkrétní stav věci. Samozřejmě se objevilo i pár zaměstnanců z řad D profesí, kteří vyplňovali dotazník společně na směně, a měli možnost svou nespokojenost takto vyjádřit. Jiní se zas vyjádřili tak, že to doplnili o informaci, kdyby to tak bylo, by jim nejvíc vadilo nízké finanční ohodnocení.

Tedy odpovědi na tuto otázku jsou do jisté míry zkresleny úhlem pohledu jednotlivých respondentů, i přestože měli v dotazu jasně uvedeno, jak to cítí v současnosti. Lidé mají tendenci zobecňovat, proto je nutné si z toho do budoucna vzít ponaučení, že i s takovou variantou musím počítat.

Poslední dvě otevřené otázky 21 a 22 sloužily jako prostor pro vyjádření vlastních přání či představ. Reakcí na to, co by v oblasti svého vlastního rozvoje chtěli zaměstnanci vylepšit, bylo minimum. Stejně tak jako nápady na podněty nebo připomínky pro zkvalitnění vzdělávání. Občas se objevily reakce typu zvýšit plat, odborněji zaměřením TH zaměstnanci uvedli pokračování v dalším vzdělávání pro sebe a kolegy. Jedna konkrétní odpověď mi utkvěla v paměti, respondent zcela jasně napsal, že by chtěl zvýšit plat na 70 tisíc. Ale přidal známého „smajlíka“, kterým celou situaci odlehčil, tedy je mu naprosto jasné, že na takové finance jako řadový TH zaměstnanec nikdy u nás nedosáhne.

4.3 Shrnutí výsledků a ověření hypotéz

Praktická část diplomové práce zahrnovala výzkum, jehož cílem bylo zjistit v první části názory a postoje zaměstnanců k systému vzdělávání u nás a zároveň ke vzdělávání v profesním i osobním životě. Ve druhé části výzkumu jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců ve Slavkově.

Pro první část výzkumu jsem stanovila čtyři hypotézy. Pomocí těchto hypotéz jsem zjišťovala názory a postoje zaměstnanců na vzdělávání jako součást života, na jejich motivaci k účasti na vzdělávacích akcích, na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí a nakonec na jejich názor na další vzdělávání. První a druhou část výzkumu jsem proložila jednou doplňující otázkou, kterou jsem zjišťovala, o jakou oblast vzdělávání by zaměstnanci ještě měli zájem. Pro druhou část výzkumu jsem stanovila sedm hypotéz. Těmi jsem zjišťovala názory na komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, na největší motivaci a demotivaci k práci v Devru Slavkov u Brna. Dotazník jsem ukončila dvěma otevřenými otázkami, kde měli zaměstnanci prostor k vyjádření názorů nebo podnětů pro další zlepšení.

Z celkového počtu sedmi hypotéz se jedna nepotvrdila. Hypotézy v první části výzkumu se potvrdily všechny. Ve druhé části výzkumu se nepotvrdila hypotéza týkající se názorů zaměstnanců na to, proč lidé nepokračují po skončení školy v dalším vzdělávání. Původní domněnku, že to lidé nepotřebují, vyvrátilo 26% odpovědí, že je to z finančních důvodů, poté následovala s 23% odpověď nebaví je to, nepřinutí se učit, prostě se jim nechce. A dále následovala odpověď nedostatek času s 21%.

Až na čtvrté příčce se objevila s 15% odpověď nepotřebují to, na jejímž základě byla stanovena daná hypotéza. Také se objevily odpovědi, jako nebyl přijat ke studiu nebo peníze jsou peníze apod.

U otázky číslo 14, o jakou další oblast vzdělávání mají zaměstnanci zájem, mělo největší zastoupení produktové a počítačové vzdělávání. Produktovým vzděláváním je myšleno školení na nové výrobky, které u nás vyvíjíme (o jaký produkt se jedná, k čemu přesně je určen, ke kterému zákazníkovi se exportuje a na jaký druh potravin je primárně určen). Zaměstnanci chtějí vidět produkt ve finální podobě. Když se s ním někde potkají, tak rádi poznávají naše výrobky, což částečně svědčí o jméně naší firmy. Jsou mezičlánkem celého procesu a chtěli by vidět jeho výstupy.

Počítačové vzdělávání samozřejmě zajímá zejména TH zaměstnance, ti pracují s PC několik hodin denně. Ale také zaměstnanci D profesí mají zájem, protože by poznatky využili v soukromém životě, ve výrobě s počítači pracují jen někteří (zadávají vstupní data apod.). Pro firemní účely je však efektivní věnovat se počítačovému vzdělávání pouze u TH zaměstnanců, a to zejména se souvisejícím přechodem na nový software.

Jazykové vzdělávání je standardním požadavkem. Naším komunikačním jazykem je angličtina, proto zní logicky tento požadavek. Bylo by nejspíš uvedeno častěji, ale již od loňského roku jsme znovu zavedli výuku anglického jazyka, takže počet těchto reakcí byl nižší.

Příjemným zjištěním bylo, že i přes pravidelná BOZP a PO školení se tato možnost umístila na třetím místě. Vnímám to jako posun ve změně myšlení našich zaměstnanců, kteří si začínají uvědomovat důležitost svého zdraví, když jim neustále zdůrazňujeme, jak důležitá je tato oblast. V závěsu se drží školení první pomoci, které se poslední dva roky u nás setkává s velkým ohlasem.

V kategorii jiné se objevila „Škola smyku“ a „Škola zad“. Škola smyku je přínosná především pro řidiče referenty. První skupina touto školou projde letos v dubnu. A Škola bude předmětem jednání při navrhování plánů přípravy pro další rok.

Nejzásadnější bylo potvrzení toho, že si zaměstnanci i s případným nižším finančním ohodnocením váží zaměstnání v místě bydliště/blízko bydliště. Uvědomují si, že i přes případnou nespokojenost, je tato výhoda tak velká, že překoná vše ostatní. To potvrzuje i personální statistika, 85% zaměstnanců dojíždí z nejbližšího okolí (do cca 25 kilometrů). Z toho 45% tvoří lidé ze Slavkova, Němčan a Hodějic.

Závěr

V současném neustále se rozvíjejícím světě se problematika vzdělávání týká celé společnosti. Zaměstnanci si stále více uvědomují, že základem jejich úspěchu v zaměstnání či na trhu práce je jejich neustálý rozvoj a další profesní vzdělávání. Podniky si dobře uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci. Ti jsou jedním z jejich základních úspěchů a chtějí-li firmy prosperovat, musí pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu. Aby byly firmy konkurenceschopné, musí mít kvalitní, odborně vzdělané a výkonné zaměstnance schopné dále se rozvíjet. Dobře realizovaným systémem vzdělávání toho lze do určité míry dosáhnout.

Řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlou oblastí zahrnující řadu činností. Vzdělávání zaměstnanců je pokládáno za jednu z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Firemní vzdělávání významně ovlivňuje ostatní činnosti řízení lidských zdrojů, zejména personální plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, pomáhá při získávání nových zaměstnanců, souvisí s rozmíst'ováním, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Vzdělávání podstatně ovlivňuje oblast pracovních a mezilidských vztahů a napomáhá osobnímu rozvoji zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce bylo popsat téma vzdělávání zaměstnanců jako nedílnou součást řízení lidských zdrojů obecně i konkrétně. Konkrétně v případě systému vzdělávání výrobního závodu Devro s.r.o., závod Slavkov u Brna. Porovnat tento systém s teoretickými doporučeními a zjistit, zda se jimi řídíme při vzdělávání svých zaměstnanců. V praktické části diplomové práce jsem pomocí výzkumu zjišťovala názory našich zaměstnanců na vzdělávání a osobní rozvoj. Využila jsem příležitosti a do dotazníku jsem vložila i otázky zjišťující spokojenost našich zaměstnanců se zaměstnáním ve Slavkově. Z výsledků výzkumu jsem se chtěla dozvědět, zda najdu případný prostor pro zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a navrhnou nápravná opatření pro zlepšení situace.

Firemní vzdělávání je dlouhodobý a stále se opakující proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. Začíná zjištěním vzdělávacích potřeb, pokračuje plánováním vzdělávání, poté realizací vzdělávacích aktivit, na které navazuje hodnocení výsledků vzdělávání.

V diplomové práci jsem popsala konkrétní systém vzdělávání ve společnosti Devro s.r.o., která je již více než 75 let tradičním výrobcem a dodavatelem širokého sortimentu obalů na masné, drůbeží a mlékárenské výrobky. Za dobu své existence společnost Devro s.r.o. vytvořila efektivní fungující vzdělávací systém, který je metodicky upraven několika základními interními směrnici, což do jisté míry ovlivňují standardy systému managementu ISO, pro které splňujeme podmínky. Vzdělávací systém vychází z dobrého základu, Devro s.r.o. se však snaží ho neustále zdokonalovat. To potvrzuje i fakt, že zaměstnanci mají možnost se sami aktivně podílet na svém osobním rozvoji a před několika lety byl zaveden systém ročních hodnotících pohovorů, který časově i obsahově zasahuje do „Plánu vzdělávání zaměstnanců“.

Vzdělávací systém Devro s.r.o. jsem porovnála s doporučovanou teorií vzdělávání zaměstnanců na základě několika zásad, které by měl efektivní vzdělávací systém splňovat. Z tohoto stručného srovnání bylo možné usoudit, že systém vzdělávání zaměstnanců Devro s.r.o. vychází a řídí se teoretickými doporučeními českých i zahraničních autorů.

Cílem praktické části diplomové práce bylo pomocí výzkumu na základě dotazníkového šetření zjistit názory našich zaměstnanců na vzdělávání a osobní rozvoj a také na spokojenost se zaměstnáním ve Slavkově. Po vyhodnocení výzkumu je možné konstatovat, že zaměstnanci Devro s.r.o. Slavkov u Brna považují vzdělávání za důležitou součást života, která jim může pomoci ke kariéernímu postupu i k jejich osobnímu rozvoji. Zaměstnanci potvrdili, že s nimi jejich nadřízení spolupracují při stanovování vzdělávacích aktivit a jsou motivováni k účasti na vzdělávacích aktivitách. Zaměstnanci využívají poznatků ze vzdělávacích akcí a považují je za přínosné.

Rozsah nabízených vzdělávacích aktivit byl zaměstnanci hodnocen průměrně. Zaměstnanci projeví největší zájem o produktové, počítačové a jazykové vzdělávání. Příjemným zjištěním bylo, že i přes pravidelná školení BOZP a PO se tato možnost umístila na třetím místě. To svědčí o pokroku ve změně myšlení našich zaměstnanců k této problematice, která bude vždy nedílnou součástí výrobního závodu. Hned za bezpečností práce se umístilo školení první pomoci, které se poslední dva roky u nás pravidelně realizuje a setkává se s velkou odezvou zaměstnanců.

Dokladem péče o zaměstnance je to, že vycházíme vstříc i jiným požadavkům na vzdělávací aktivity. V kategorii jiné se objevil nápad na „Školu smyku“. Tato tréninková vzdělávací akce proběhne již v polovině dubna tohoto roku. Jako první se jí zúčastní řidiči referentských vozidel, kteří cestují autem nejčastěji a ocení poznatky a dovednosti ihned po skončení akce.

Větší část zaměstnanců uvedla, že lidé nepokračují v dalším vzdělávání z finančních důvodů, poté že se už nepřinutí učit a nakonec kvůli nedostatku času.

Ve druhé části dotazníkového šetření zaměstnanci vysokým počtem odpovědí potvrdili, že rozumí metodickým pokynům svého nadřízeného, že je nadřízený motivuje k plnění pracovních úkolů a že jsou dostatečně informováni o kvalitě svého pracovního výkonu. Zaměstnance nejvíce motivuje k práci pro Devro s.r.o. Slavkov u Brna zaměstnání v místě bydliště/blízko bydliště, poté stabilita pracovního místa a finanční ohodnocení.

Nejvíce zaměstnance odrazuje finanční ohodnocení, pokrytectví a špatná pracovní atmosféra. Nespokojenost s finančním ohodnocením potvrdila obecně platnou pravdu, že lidé nejsou nikdy spokojeni se svým finančním ohodnocením. Toto tvrzení tedy bylo spíše zobecněno, než aby poukazovalo na konkrétní situaci. Zaměříme-li to na konkrétní situaci, zaměstnanci potvrdili, jak si váží zaměstnání v místě bydliště či blízko bydliště, protože jim to ušetří značné finanční prostředky spojené s dojížděním a ostatními případnými náklady za práci do vzdálenějších míst. Do budoucna je nutné si z tohoto příkladu vzít ponaučení, že respondenti mají vždy tendenci zobecňovat, a proto je nutné otázky velmi dobře formulovat.

Považuji za nutné znovu zmínit, že tento výzkum byl proveden pouze v závodě Slavkov u Brna, nemá tedy obecnou platnost pro oba výrobní závody Devro s.r.o. v České republice. Proto není možné výsledky výzkumu v celé šíři zobecnit a objektivizovat.

Dalším nepříznivým jevem mohla být kombinace respondentů, protože odpovídali zaměstnanci TH a i D profesí. Jejich systém vzdělávání se určitým způsobem liší, proto někteří mohli odpověď zobecnit, když k dané problematice neměli dostatek informací a nechtěli zvolit odpověď nevím nebo nemám vyhraněný názor. Tuto kombinaci respondentů jsme zvolila záměrně, chtěla jsem získat co největší počet vyplněných dotazníků, abych si mohla udělat představu o názorech a postojích převážné většiny našich zaměstnanců.

Můj subjektivní pohled na získané údaje také mohl nepříznivě ovlivnit výsledky získané z výzkumu. Pro hlubší poznání a výstupy, které se mohly zobecnit v celé šíři, by bylo potřeba zopakovat, upřesnit, rozšířit a podrobněji se věnovat jednotlivým otázkám v dotazníku a hypotézám.

Na závěr uvedu několik postřehů, které jsem vyvodila z teoretické a praktické části diplomové práce. Nejdříve se zastavím u hodnotících pohovorů.

Myšlenka hodnotícího pohovoru je velmi dobrá. Poskytuje možnost posoudit, hodnotit, vyslechnout a rozvíjet dovednosti a důvěru zaměstnance, který je hodnocen. Bohužel to tak nemusí vždy fungovat. Zejména proto, že většina času je věnována firemním postupům a standardům a ne lidem. Musíme si přiznat, že ani nejlepší firemní postupy na světě nebudou skutečně účinné, pokud manažer, který provádí hodnocení svého zaměstnance, s ním nenakládá efektivně, profesionálně a v dlouhodobém horizontu. Pak takový pohovor může skončit tím, že se prostě „vyplní formulář“, a efektivní zpětná vazba a zjištění rozvojových potřeb zaměstnance nesplní požadovaný účel. Proto je nezbytné, aby manažeři vedli hodnotící pohovory se zaměstnanci profesionálně a motivovali tak svoje podřízené k další spolupráci a vyšším výkonům přinášející splnění očekávaných cílů.

Manažeři by měli věnovat dostatečný prostor motivaci svých podřízených k dalšímu vzdělávání. Aby to dobře zvládali, musejí začít u sebe, se sebezpoznáním a následným sebezdokonalováním, aby dokázali své zaměstnance dobře vést a správně s nimi identifikovat rozvojové aktivity. Většina odborníků na řízení se shoduje v tom, že sebezdokonalování vedoucího pracovníka je nejdůležitější věcí pro rozvoj celé organizace. Hlubší sebezpoznání přispívá i k lepšímu poznávání druhých lidí. Lidé, kteří se vyznají sami v sobě, jsou také lepšími znalci lidí. Jak hlubší sebezpoznání, tak i lepší znalost jiných lidí jsou důležitými předpoklady jak účinného sebeřízení, tak i účinného regulování chování jiných lidí.

K zefektivnění výsledků vzdělávání i vynaložených nákladů by mohl přispět e-learning. Týkalo by se to vzdělávacích aktivit, které by bylo možné převést na tuto formu studia. Pracujeme s databázemi Lotus Notes, ke kterým má každý TH zaměstnanec přístup, proto si dovedu představit, že by testování znalostí z BOZP a PO mohlo probíhat touto formou.

Samostudium by se do určité míry dalo realizovat stejným způsobem u produktového školení, stejně tak u některých počítačových kurzů a u podnikové databáze J.D.Edwards (zejména tvorba reportů apod.).

Další prostor pro zefektivnění vzdělávacího systému vidím v evidenci školení. Měsíčně každý personalista obdrží report s přehledem finančních prostředků vynaložených v daném období za vzdělávací aktivity. Jsou to pouze čísla, se kterými nelze dál pracovat. Není v silách personalistů evidovat každé školení. V závodě Slavkov jsou jednotliví vedoucí v tomto směru samostatní a vysílají své podřízené na školení podle jejich časových možností. Po absolvovaném školení, které bylo předem vedoucím schváleno, dorazí faktura a vše je zaúčtováno v podnikové databázi JDE. Pokud by byl tento report více rozpracován, mohli by personalisté každou položku otevřít a projít si detaily. Z toho už se jednoduše vytvoří podrobný přehled o absolvovaných školeních, kde rychle najdeme dodavatele, specifikaci školení, částku za školení, jméno účastníka nebo účastníků a kdy bylo absolvováno.

Na závěr bych doplnila ještě jedno doporučení. Týká se to vstupní přípravy TH zaměstnanců ve Slavkově. Vedoucí by měli více dbát na přípravu zaškolovacího plánu, který často podceňují. Rámcově se uvedou standardní požadavky na zaškolení, ale neřeší se tím detaily a jaký čas by se tomu měl věnovat. Při pohovorech se zaměstnanci občas zjišťují, že po třech měsících ještě neznají kolegu z centrály, protože se do Jilemnice nedostali. Plánovačka, která komunikuje denně po mailu nebo po telefonu s hlavní plánovačkou na centrále, jistě ocení, když ví, s kým mluví a prospívá to rozvoji pracovních vztahů. Také bych doporučila, aby se každý zaměstnanec zúčastnil testů ve zkušebně masné výroby v Jilemnici, aby viděl, jak vypadá dílo do střeva, jak se naráží a jaké problémy se nejčastěji řeší apod. A to už se blížíme k produktovému školení, o které i stávající zaměstnanci projeví největší zájem.

Stanovený cíl diplomové práce byl z mého pohledu splněn. Výsledky výzkumu předám svému nadřízenému řediteli závodu Slavkov u Brna a také personální ředitelce Devro s.r.o. Díky tomu mohu osobně zapracovat na zefektivnění systému vzdělávání a přispět tak k rozvoji naší společnosti a splnění očekávání spojených se strategickými cíli.

Resumé

V současném neustále se rozvíjejícím světě se problematika vzdělávání týká celé společnosti. Zaměstnanci si stále více uvědomují, že základem jejich úspěchu v zaměstnání či na trhu práce je jejich neustálý rozvoj a další profesní vzdělávání. Podniky si dobře uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci. Ti jsou jedním z jejich základních úspěchů a chtějí-li firmy prosperovat, musí pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu. Aby byly firmy konkurenceschopné, musí mít kvalitní, odborně vzdělané a výkonné zaměstnance schopné dále se rozvíjet. Dobře realizovaným systémem vzdělávání toho lze do určité míry dosáhnout. Vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů a základním předpokladem úspěšné organizace 21. století je právě rozvoj lidských zdrojů. Jen tak může být organizace dlouhodobě úspěšná a bude schopna pružně reagovat na neustále se měnící podmínky okolního světa.

V diplomové práci se zabývám vzděláváním zaměstnanců obecně a poté konkrétním systémem vzdělávání v podmínkách výrobního závodu. Práce je rozčleněna do čtyř kapitol.

V první kapitole se věnuji strategickému přístupu k řízení lidských zdrojů, vzdělávání, cílům vzdělávání, oblastem vzdělávání a vztahu firemního vzdělávání k řízení lidských zdrojů.

Ve druhé kapitole se zabývám procesem vzdělávání zaměstnanců, identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávání, realizací vzdělávacího procesu a nakonec samozřejmě hodnocením výsledků vzdělávání.

Ve třetí kapitole popisují systém vzdělávání zaměstnanců ve výrobním závodě Devro s.r.o. Slavkov z Brna. Popisují oblasti přípravy zaměstnanců, systém vzdělávání, hodnocení školení a politiky firmy a nakonec se věnují srovnání systému našeho vzdělávání s teoretickými poznatky.

Poslední část tvoří výzkum provedený dotazníkovou metodou, kterým jsem zjišťovala názory a postoje našich ke vzdělávání a na spokojenost se zaměstnáním ve Slavkově.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců jako nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Vymezuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů, popisuje cíle a oblasti vzdělávání a vztah firemního vzdělávání k řízení lidských zdrojů. V rámci procesu vzdělávání zaměstnanců se věnuji identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, jeho realizaci a hodnocení výsledků vzdělávání.

Práce stručně popisuje systém vzdělávání zaměstnanců ve výrobním závodě Devro s.r.o. Slavkov u Brna a výzkum zjišťující názory a postoje zaměstnanců na vzdělávání a osobní rozvoj a na spokojenost se zaměstnáním.

Klíčová slova

Strategický přístup, řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, proces vzdělávání, systém vzdělávání, Devro s.r.o., zaměstnanec, vedoucí, manažer, vzdělávací aktivity, školení, osobní rozvoj.

Annotation

This diploma work deals with the training of employees as an integral part of human resources management. It defines the strategic approach to human resources management, describes the objectives and types of training and relationship of company training to human resources management. In the process of training employees it also deals with the identification of training needs, training planning, its realization and evaluation of training outcomes.

Diploma work briefly describes the training system in production plant Devro s.r.o. Slavkov u Brna and research on the views and attitudes of our employees for training and personal development and their job satisfaction.

Keywords

Strategic approach, human resources management, training of employees, process of training employees, training system, Devro s.r.o., employee, leader, manager, training activities, training, personal development.

Seznam použité literatury

Prameny

1. Organizační řád QS 902 0002
2. Hlavní cíle a programy firmy Devro s.r.o. QP 908 5001
3. Politiky firmy a certifikáty QS 908 0005
4. Pracovní řád CS 902 0001
5. Příprava zaměstnanců QS 902 0001
6. Závazný postup při vzniku pracovního poměru QP 902 3003
7. Pravidelná školení a přezkušování zaměstnanců, bezpečnost práce a požární ochrana
BS 901 0008
8. Motivace zaměstnanců CS 902 0006

Literatura

9. ANDERSON, G., LORBER, R. Safety 24/7. Building an Incident-free Culture. USA: Moody International, 2006, 126 s. ISBN 0-9778308-0-2.
10. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
11. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
12. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
13. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
14. COVEY, S.R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha: Pragma 1989, 327 s., ISBN 80-85213-41-9.
15. ČAKRT, M. Typologie osobnosti, přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 361 s. ISBN 80-7261-112-7.
16. ČERNÝ, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.
17. EVANGELU, J., E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

18. HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2007, 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
19. HRONÍK, F. Manažerská integrita. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008, 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
20. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
21. KAHLE, B., STÝBLO, J. Praktická personalistika. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
22. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
23. KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
24. KOUBEK, J. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-7261-080-5.
25. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
26. PELTOVÁ, V.N. Umění komunikace. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2001, 205 s. ISBN 80-7172-564-1.
27. PLETZER, M. A. Emoční inteligence. Jak ji rozvíjet a využívat. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.
28. TICHÁ, I. Učíci se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
29. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Jiné zdroje

30. GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: IMS, 2008.
31. HORÁK, R. Management. Brno: IMS, 2008.
32. JEDLIČKOVÁ, I. Úvod do andragogiky. Brno: IMS, 2006.
33. KOHOUTEK, R. Pedagogická psychologie. Brno: IMS, 2006.
34. KRAUS, B., SÝKORA, P. Sociální pedagogika I. Brno: IMS, 2009.
35. MŮHLPACHR, P. A KOL. Sociální pedagogika II. Brno: IMS, 2011.

36. OURODA, K. Základy pedagogiky. Brno: IMS, 2003.
37. PALOVČÍKOVÁ, G. Sociální psychologie II. Brno: IMS, 2009.
38. ŘEHOŘ, A. Management a marketing. Brno: IMS, 2007.
39. VÍZDAL, F. Psychologie řízení. Brno: IMS, 2007.
40. VÍZDAL, F. Základy psychologie. Brno: IMS, 2009.

Internetové zdroje

41. http://www.mpsv.cz/files/clanky/3912/Proj_020.pdf
42. <http://www.nvf.cz/o-nas>
43. <http://www.nvf.cz/wp-6-2006-dalsi-vzdelavani-v-cr>
44. <http://www.nvf.cz/konkurencni-schopnost-ceske-republiky-2010-vyvoj-hlavnich-indikatoru>
45. <http://motiv8.cz/blogy-uzivatelu/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>
46. <http://www.cutisin.cz/uvod/o-spolecnosti>
47. <http://www.cutisin.cz/uvod/o-spolecnosti/udalosti/2011/stranka1/devro-s-r-o>

Seznam příloh

1. Návrh plánu přípravy
2. Žádost o zajištění neplánované přípravy
3. Záznam o provedeném vstupním školení BOZP
4. Hodnocení dodavatele školení
5. Dotazník

Devro s.r.o.

ŽÁDOST O ZAJIŠTĚNÍ NEPLÁNOVANÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCE

Žadatel:

Útvar, odd.:

Druh požadovaného tréninku nebo školení:

Cena:

Tréninkové cíle:

Jméno osoby, která se tréninku zúčastní a její funkční zařazení:

Období nebo datum, do kterého by trénink měl být absolvován:

Schvalující osoby:

Jméno a podpis

datum

Žadatel:

Přímý nadřízený:

Personální ředitelka:

Příloha č. 3 – Záznam o provedeném vstupním školení BOZP

Z Á Z N A M

**o provedeném vstupním školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanec:
os.č.**

Příjmení, jméno : narozen :

přijímaný dnem : na pracoviště :

školení provedeno dne : (datum B)

školení provedl : A) B) (podpis)

A) Vstupní školení BOZP provedeno dle osnovy :
Manuál BOZP, Devro s.r.o.; Informace o možných rizicích vyplývajících z provozovaných činností, zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce; Zařazení vykonávaných prací do kategorií; Informace o závodní preventivní péči, informace o lékaři a zdravotnickém zařízení, které závodní preventivní péči poskytuje, zákon č. 258/2000 Sb.; Zakázané práce těhotným ženám...vyhláška č. 288/2003 Sb.; Hygienické zásady dle manuálu hygieny.

B) Osnova vstupního školení, instruktáže na pracovním místě :

.....
.....
.....
.....
.....

Na závěr školení bylo provedeno ověření znalostí formou dotazů, po zaučení je zaměstnanec schopen samostatného výkonu určené práce.

Potvrzuji, že jsem byl/a náležitě a srozumitelně seznámen/a s pokyny a pravidly k zajištění BOZP, možnými riziky, kategorií vykonávané práce, závodní preventivní péči a Hygienickými zásadami a že mě byly mé dotazy řádně vysvětleny.

dne : podpis zaměstnanec :

Příloha č. 4 – Hodnocení dodavatele školení QZ 902 0014



DEVRO

I

Hodnocení dodavatele školení

Jméno zaměstnance, pracoviště:

Druh, popis, místo a datum absolvované přípravy, název firmy (agentury):

Celkové hodnocení úrovně školení, tréninku, semináře ze strany účastníka:
(zakroužkujte podle klíče: 1 = výborně, 2 = velmi dobře, 3 = dobře, 4 = průměrně, 5 = nedostatečně nebo špatně)

Jak hodnotíte lektora (lektory), který Vám přednášel?
Lektor A 1 2 3 4 5
Lektor B 1 2 3 4 5

Jak hodnotíte celkově odborný obsah školení? 1 2 3 4 5

Bylo školení zaměřeno na praktické využití poznatků,
myslíte, že je v praxi využijete? 1 2 3 4 5

*Následující hodnotte jen v případě, bylo-li předem
nabízeno materiálové zajištění:*
Pomůcky, připravené písemné materiály pro
Vaši potřebu. 1 2 3 4 5

Prosíme o hodnocení vlastními slovy:

V čem vám školení bylo prospěšné?

Máte zájem v podobném duchu pokračovat?

Co konkrétně je potřeba změnit, pokud bude podobné školení organizováno?

Jakékoliv další připomínky (prostředí apod.):

.....
podpis zaměstnance

Dotazník

Vážení kolegové, zaměstnanci závodu Slavkov u Brna,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který jsem vytvořila pro potřeby své diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní, proto nemusíte mít žádnou obavu z jakéhokoliv zneužití. Cílem mé diplomové práce je popsat systém vzdělávání zaměstnanců v našem závodě a zjistit Vaše názory na vzdělávání a další osobní rozvoj a částečně na Vaši spokojenost se zaměstnáním. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Všechny získané údaje z dotazníků zpracuji a promyslím, zda lze vzdělávání ve Slavkově nějak zefektivnit, případně navrhnou nápravná opatření pro zlepšení situace. Vaši námahu velmi oceňuji a děkuji Vám za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Kamila Uhrová

Pohlaví: muž
 žena

Dosažené vzdělání: základní
 vyučen/a (SOU)
 středoškolské (maturita)
 vyšší odborné (DiS.)
 vysokoškolské

Kategorie zaměstnání: THZ (technicko-hospodářský zaměstnanec)
 D (dělnická profese)

Věk: 18-30 let
 31-40 let
 41-50 let
 51-60 let
 61 a více

**Délka zaměstnání v Devro s.r.o.,
závod Slavkov u Brna:** méně než 5 let
 6 -10 let
 11-15 let
 16-20 let
 21-25 let
 25-30 let
 více než 30 let

1. Považujete své další profesní vzdělávání za důležité?

- absolutně souhlasím
- souhlasím
- nevím/nemám vyhraněný názor
- nesouhlasím
- absolutně nesouhlasím

2. Domníváte se, že Vám vzdělávání může pomoci ke kariérnímu postupu?

- absolutně souhlasím
- souhlasím
- nevím/nemám vyhraněný názor
- nesouhlasím
- absolutně nesouhlasím

3. Souhlasíte s tím, že vzdělávání zaměstnanců pomáhá k jejich osobnímu rozvoji?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
4. Pokračujete sami aktivně ve svém dalším vzdělávání?
- ano
 - ne
5. Byl pro Vás zaměstnavatel impulsem pro zahájení studia či doplnění vzdělání?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
6. Jste jako zaměstnanec Devro s.r.o. motivován/a k účasti na vzdělávacích aktivitách?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
7. Spolupracuje s Vámi Váš nadřízený při stanovování Vašich vzdělávacích aktivit?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
8. Ověřuje Devro s.r.o. Vaše znalosti a dovednosti získané na vzdělávacích akcích?
- absolutně souhlasím (ověřuje u všech vzdělávacích akcí)
 - spíše souhlasím (ověřuje u většiny vzdělávacích akcí)
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - spíše nesouhlasím (ověřuje, ale jen u minima vzdělávacích akcí)
 - absolutně nesouhlasím (neověřuje nikdy u žádných vzdělávacích akcí)
9. Podporuje Váš zaměstnavatel další vzdělávání zaměstnanců?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím

10. Využíváte poznatků ze vzdělávacích akcí ve své praxi?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
11. Absolvoval/a jste vždy školení, které zahrnovalo potřeby Vaší profese?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
12. Jsou vzdělávací akce ve Vaší firmě přínosné a mohou zvýšit pracovní výkon?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
13. Vyhovuje Vám rozsah vzdělávacích aktivit, které Devro s.r.o. nabízí?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím
14. Zaškrtněte, o kterou oblast vzdělávání byste měl/a zájem?
- ano ne ... BOZP a PO vzdělávání
 - ano ne ...školení první pomoci
 - ano ne ... profesní vzdělávání (svářeči, VZV, referenti, ve svém oboru...)
 - ano ne ... produktové vzdělávání (na nové výrobky, kam dodáváme výrobky apod.)
 - ano ne ... praktický trénink (návěky evakuace, požární cvičení s hašením požáru...)
 - ano ne ... „firemní škola práce“ (informace o činnosti jiných úseků)
 - ano ne ... počítačové vzdělávání
 - ano ne ... jazykové vzdělávání
 - ano ne ... školení komunikačních dovedností
 - ano ne ... manažerské vzdělávání

Pokud máte zájem o další oblast vzdělávání – uveďte jakou:

.....

15. Proč podle Vás lidé po skončení školy nejčastěji nepokračují v dalším vzdělávání?
(vyberte jednu z následujících možností)
- myslí si, že to nepotřebují (jsou na tom dobře i bez školy)
 - nepřinutí se učit, nebaví je to (nechce se jim, jsou líní)
 - z rodinných důvodů (rodiče/partner si to nepřejí, péče o člena rodiny)
 - kvůli nedostatku času (neskloubí práci a školu dohromady)
 - z finančních důvodů (nemají finance na placené studium nebo na dojíždění)
 - nedostatečná nabídka studia (nenašli obor, který by je bavil)
 - prostě nemají zájem (nikdo je k tomu nikdy nevedl, v rodině nikdo dál nestuduje, proč by tedy měli?)
 - mají obavu z možného neúspěchu (aby nezklamali rodinu, okolí a hlavně sami sebe)
 - jiný důvod – uveďte jaký:

16. Jsou metodické pokyny Vašeho nadřízeného srozumitelné a přehledné?
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím

17. Můj nadřízený mě motivuje, abych dobře plnil/a své úkoly.
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím

18. Jsem dostatečně informován/a o výkonu a kvalitě své práce.
- absolutně souhlasím
 - souhlasím
 - nevím/nemám vyhraněný názor
 - nesouhlasím
 - absolutně nesouhlasím

19. Který z následujících důvodů Vás nejvíce motivuje k tomu, abyste pracoval/a v Devro s.r.o. Slavkov u Brna?
(Přiřaďte k uvedeným možnostem písmeno A, B nebo C podle dále uvedeného významu.
A = nejdůležitější/trvám na tom, B = méně důležité/přízpůsobím se, C = neřeším to)
- ... práce v místě bydliště/blízko bydliště
 - ... pracovní doba
 - ... finanční ohodnocení
 - ... významný zaměstnavatel/prestižní zaměstnání
 - ... zaměstnanecké výhody (delší dovolená, příspěvky na dovolenou...)
 - ... možnost dalšího vzdělávání
 - ... dobré pracovní prostředí a spolupracovníci
 - ... možnost pracovního postupu
 - ... stabilita pracovního místa
 - ... atraktivní náplň práce (rozmanitost, možnost uplatnění iniciativy)

Pokud máte ještě další důvod, uveďte jaký:

20. Který z následujících důvodů Vás nejvíce odrazuje od toho, abyste nadále pracoval/a pro Devro s.r.o. Slavkov u Brna?

(Přiřaďte k uvedeným možnostem písmeno A, B nebo C podle dále uvedeného významu.

A = odrazuje nejvíce/nejhorsí, B = přizpůsobím se, C = vadí mi to nejmíň/je mi to jedno)

... špatná pracovní atmosféra (dusno na pracovišti, soutěžení o moc a vliv)

... pokrytectví (sliby, velká slova, ale zcela opačné chování managementu)

... neproduktivní porady (zdlouhavost, zbytečné ztráty času)

... nepředávání či zadržování informací

... nízká kvalita práce některých kolegů nebo vedoucích

... neúčelné změny a rozporuplné příkazy

... špatné pracovní prostředí a spolupracovníci

... špatné finanční ohodnocení

... nemožnost dalšího vzdělávání a seberealizace

... chybějící podpora nadřízeného

Pokud máte ještě další důvod, uveďte jaký:

.....

21. Co byste si přál od Devro s.r.o. v oblasti svého vlastního rozvoje vylepšit? Co by Vám osobně pomohlo?

.....

22. Doplňte Vaše další podněty, nápady, připomínky pro zkvalitnění vzdělávání ve Slavkově:

.....