

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Rozvoj a vzdělávání pracovníků organizace

The development and training of employees of an organization

DP-PE-KPE-200844

DANIEL PÁLENÍK

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Petra Rydvalová, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky

Počet stran: 85

Datum odevzdání: 7.5.2008



Prohlášení:

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 7.5.2008

Poděkování:

Děkuji doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc., za odborné vedení diplomové práce, konzultace a poskytování rad.

## RESUMÉ

Diplomová práce na téma Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci se zabývá popisem vzdělávacích aktivit v poradenské společnosti. V celé diplomové práci je vyzdvížen význam vzdělávání jak z pohledu poradenské společnosti, tak z hlediska zaměstnance.

Obsahem teoretické části je zmapování metod, strategií a současných trendů aplikovaných ve vzdělávání.

Praktická část se věnuje postupu získávání a výběru nového zaměstnance, jeho rozvoji, vzdělávání a kariérnímu růstu. Dále je zde popsáno vyhodnocování vzdělávacích programů a získávání zpětné vazby.

V závěrečné části je zhodnocení a návrhy na možné zlepšení vzdělávacích aktivit.

## **SUMMARY**

The degree work on the theme The development and training of employees of an organization deals with the description of activities in a consultancy firm. The importance of education from the point of view of both, the consultancy firm and an employee, is emphasised in the whole degree work.

The theoretical part consists of describing methods, strategies and current trends used in education.

The practical part deals with the method of recruiting and choosing of a new employee, his development, further education and advancement in career. It also describes the evaluation of training programmes and getting feedback.

The final part consists of evaluation of educational activities and it suggests possible improvement.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání zaměstnanců

Elektronické vzdělávání

Team building

Hodnocení vzdělávání

Přínosy vzdělávání

Staff training

E-learning

Training evaluation

Training assets

## OBSAH

<b>SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
1.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	12
1.2 ZMAPOVÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	13
<b>2 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>16</b>
2.1 ÚVOD .....	16
2.2 DEFINICE POJMŮ .....	16
2.3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	19
2.3.1 Vzdělávání jako konkurenční výhoda .....	20
2.3.2 Vzdělávání jako benefit .....	21
<b>3 ZPŮSOBY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>23</b>
3.1 ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ .....	23
3.2 STRATEGIE .....	26
3.3 METODY .....	32
3.4 TRENDY.....	37
3.4.1 Teambuilding.....	40
3.4.2 E-learning .....	42
<b>4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>46</b>
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	46
4.1.1 Programy pro studenty .....	47
4.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	48
4.2.1 Oblasti vzdělávání .....	48
4.2.2 Cyklus vzdělávání .....	50
4.3 NÁSTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....	52
4.3.1 Vzdělávání během adaptace .....	53
4.3.2 Postup vzdělávání .....	56



4.4 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ .....	61
4.4.1 Zpětná vazba.....	63
<b>5 INVESTICE DO VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>69</b>
5.1 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	69
5.2 EFEKTIVITA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT .....	70
5.2.1 Návratnost investice do vzdělávání .....	71
5.2.2 Míra fluktuace zaměstnanců.....	77
<b>6 ZHODNOCENÍ .....</b>	<b>81</b>
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>85</b>

## SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

<b>ACCA</b>	(Association of Chartered Certified Accountants) britská asociace účetních
<b>apod.</b>	a podobně
<b>atd.</b>	a tak dále
<b>ČIIA</b>	Český institut interních auditorů
<b>IT</b>	informační technologie
<b>KAČR</b>	Komora auditorů ČR
<b>Kč</b>	Koruna česká
<b>např.</b>	například
<b>obr.</b>	obrázek
<b>tab.</b>	tabulka
<b>tj.</b>	to je, to jest
<b>tzn.</b>	to znamená
<b>tzv.</b>	takzvaný
<b>%</b>	procento

# 1 ÚVOD

V dnešní době již není hmotný majetek nejvýznamnějším aktivem organizace. Je zřejmé, že organizace nemusí vlastnit žádné nemovitosti ani výrobní linky a přesto jsou na trhu úspěšné. Prostředkem jejich konkurenční výhody jsou znalosti zaměstnanců a organizace. V dnešním globálním tržním prostředí si každý úspěšný manažer uvědomuje, jakou cenu pro něj mají vzdělání zaměstnanci, kteří jsou schopni dále rozvíjet svoje znalosti, sdílet informace a dobře spolupracovat. Právě zaměstnanci jsou nositeli myšlenek, zkušeností a poznatků a na jejich přístupu závisí úspěch organizace jako celku.

Vysoce kvalifikovaní lidé jsou v podnikání velmi žádaní a stávají se stále vzácnějšími. Proto je vzdělávání klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Pokud organizace chtějí dosahovat skvělých výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejen skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované zaměstnance, udržet si je a hlavně cíleně rozvíjet jejich dovednosti a vědomosti, aby bylo možno dosáhnout strategických cílů podniku. Ne vždy se dají získat kvalifikovaní zaměstnanci s potřebnými znalostmi, dovednostmi a vědomostmi a v takovém množství, jaké právě organizace potřebuje. Potom je nutné přistoupit k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň.

## 1.1 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je vyzdvihnout význam vzdělávání zaměstnanců z pohledu poradenské společnosti. Dále pak objasnit strategie, metody a trendy využívané ve vzdělávání zaměstnanců.

V další části diplomové práce popsat získávání a postup výběru nového zaměstnance do poradenské společnosti, jeho rozvoj, vzdělávání a kariérní růst. Poté zdůraznit a objasnit důležitost vyhodnocování vzdělávacích programů a získávání zpětné vazby.

Poslední částí diplomové práce je přehled průběhu zjišťování efektivnosti vzdělávacích aktivit. V důsledku nedostatečných údajů o finančních prostředcích investovaných do vzdělávání není cílem práce detailní vyčíslení investičních nákladů, ale pouze nastínění velikosti nákladů na vzdělávání. Podstatnou část tvoří zdůraznění nehmotných přínosů vzdělávání. Na základě žádosti společnosti, aby nebylo uváděno její jméno, budu při popisu vzdělávacích aktivit uvádět místo názvu společnosti - poradenská společnost.

## **1.2 Zmapování společnosti**

Společnost patří do celosvětové sítě poradenských společností poskytujících služby v oblasti poradenství, auditu a daní. V České republice zaměstnává 500-1000 zaměstnanců.

### Organizační struktura

V malých firmách se k rozvoji lidských zdrojů nevyužívá personalistů, za rozvoj je zodpovědný manažer, který řídí a vede své zaměstnance. Střední firmy mají vytvořeno menší nepříliš členěné personální oddělení. Ve velkých firmách, jako jsou poradenské společnosti, jsou vytvořeny již členitější modely řízení lidských zdrojů. Za rozvoj svých zaměstnanců zodpovídá manažer a pro splnění cílů rozvoje a vzdělávání využívá různě zaměřené personalisty. V poradenské společnosti patří mezi nejdůležitější oddělení zabývající se lidskými zdroji oddělení Human Resource a oddělení Trainingu.

### Human Resource

K hlavním rolím personálního oddělení patří řízení procesů a budování vztahů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky a podílení se na rozvoji organizace. Měly by pomáhat ke zlepšení přístupu zaměstnanců k práci a posilovat vztahy zaměstnanců a organizace.

Mezi hlavní úkoly personalistů z oddělení lidských zdrojů patří:

- personální marketing, nábor a výběr
- odměňování
- personální administrativa
- mzdy
- zaměstnanecké benefity

### Training

Trainingové oddělení se v oblasti rozvoje a vzdělávání především podílí na designování rozvojových a vzdělávacích aktivit a zabezpečení jejich realizace. Formulují rozdíly mezi standardizovanými kurzy a zakázkovými řešeními a vytvářejí metodiky. Mezi hlavní úkoly oddělení trainingu patří tedy:

- vzdělávání a hodnocení zaměstnanců
- tvorba a příprava vzdělávacích aktivit
- hodnocení vzdělávacích aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů poradenské společnosti  
**Obr. 1 Organizační struktura**

Ve velkých firmách je již patrné rozdělení personálního oddělení na specializované útvary. Řízení personálních činností může být realizováno buďto jako centralizované nebo decentralizované. Decentralizované řízení má přednost ve znalosti prostředí, ale stává se nákladnější a je pak obtížné zabezpečit jednotné vzdělávání v celé firmě. Proto je využíváno organizační uspořádání jako centralizované řízení, kde je sice nebezpečí odtržení od reálných problémů jednotlivých poboček, ale velkou výhodou je, že nedochází ke zdvojení aktivit a vzdělávání se stává efektivnější a méně administrativně náročné.

## **2 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**

### **2.1 Úvod**

Základní podmínkou úspěšnosti firmy je uznání faktu, že se lidský potenciál stává významným bohatstvím každé organizace a je mu třeba věnovat pozornost. Pojem lidský potenciál obsahuje zaměstnance, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také ochotu a připravenost k výkonu.

V dnešní společnosti dochází k nepřetržitým změnám požadavků na znalosti i dovednosti zaměstnance a jeho schopnost fungovat jako pracovní síla v organizacích, podnicích, institucích. Proto se vzdělávání stává celoživotním procesem. Organizace, které si neuvědomí význam vzdělávání zaměstnanců, nebudou schopny uskutečnit nevyhnutelné změny pro vyrovnání se nejen s nestálostí trhů, ale i s proměnlivostí podmínek podnikání.

Do budoucna je nutné, aby zaměstnanci měli nejen potřebné znalosti a dovednosti, ale aby byli také připraveni a ochotni ke zvládnutí změn. Vzdělávání zaměstnanců se odráží ve strategii rozvoje lidských zdrojů. Tato strategie a její uskutečnění se stává důležitou rolí personálních útvarů a personální práce v organizaci. Zároveň přispívá k podnikové strategii tím, že zajišťuje organizaci lidské zdroje mající schopnosti a dovednosti pro splnění úkolů a cílů organizace.

Pro pochopení významu vzdělávání pro prosperitu společnosti, organizace a jednotlivce je nezbytné definovat základní pojmy.

### **2.2 Definice pojmů**

Často dochází k záměně některých pojmů, proto je nutné vysvětlit rozdíly mezi učením (se), rozvojem a vzděláváním.

## Učení (se)

je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje rovněž rozvoj a vzdělávání.<sup>1</sup>

Učení můžeme chápat jako proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme:

- znalosti,
- porozumění,
- dovednosti,
- změny chování,
- sociální a emoční kompetence a změny postojů.<sup>2</sup>

## Druhy učení

V zásadě můžeme rozlišit dva druhy učení: spontánní a záměrné (organizované). Jedno vytváří příležitost pro druhé. Je třeba však také konstatovat, že pozornost je soustředěna především na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním.<sup>1</sup>



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.31  
Obr. 2 Dva základní druhy učení

Lze s jistotou tvrdit, že ty nejpodstatnější věci pro život (řeč, vytváření vztahů, otevřenost novému apod.) se učíme spontánně. Jak však spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr, zaměření organizovaným učením. I v práci se řadě podstatných věcí učíme spontánně. Při koncipování rozvoje ve firmě se tedy orientujeme nejen na organizované učení.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.31

<sup>2</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.



## Rozvoj

- dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů.<sup>3</sup>

Pomocí rozvoje se rozšiřuje schopnost uplatnění jedince na podnikovém i vnějším trhu práce. Při rozvoji by měl jedinec získat nejenom speciální soubor znalostí či dovedností, ale také schopnost aplikovat své znalosti v různých životních situacích. Rozvoj je spíše orientován na kariéru pracovníka, na budoucí potřeby a úkoly v organizaci a na formování flexibilnějšího zaměstnance a jeho osobnosti. Rozvoj pracovníků v organizaci se uskutečňuje v podnikovém systému vzdělávání, ale stále častěji se zaměstnanci rozvíjejí z vlastní iniciativy.

## Vzdělávání

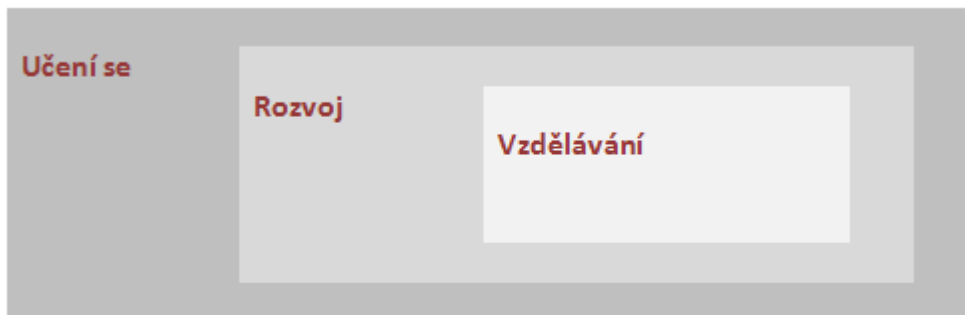
- je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec.<sup>3</sup>

Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování a aplikaci zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnání budoucích problémů),
- iniciování a zvládnání změn,
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.30  
**Obr. 3 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**

Mezi vzděláváním a rozvojem není jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj.

Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Tradičně se využívá školení (např. kurzy), mezi novější formy patří on-line kurzy (např. učení s využitím výpočetní techniky), školení na pracovišti (např. koučink, instruktáže), samozřejmě řízené učení (např. četba, projektová práce) a širší možnosti učení (např. studijní stáže, praxe).<sup>4</sup>

### 2.3 Rozvoj lidských zdrojů

Význam profesního vzdělávání jak pro osobní rozvoj jednotlivce, tak i celé firmy je zcela podstatný. Profesní vzdělávání zlepšuje možnosti uplatnění jednotlivce na trhu práce a samotným firmám umožňuje dosáhnout lepšího využití schopností vlastních zaměstnanců a docílení vyšší efektivity.

Rozvoj lidských zdrojů může pomoci organizaci řešit následující otázky:

- vysoká fluktuace zaměstnanců
- stabilizace zaměstnanců a managementu
- nedostatek motivačních nástrojů
- zvyšování míry participace zaměstnanců na plnění cílů společnosti
- zvyšování atraktivity společnosti pro uchazeče o zaměstnání

<sup>4</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

- potřeba nových schopností, dovedností a znalostí

K hlavním výhodám rozvoje lidských zdrojů pro organizaci je příprava vzdělávání v souladu s konkrétními potřebami společnosti, což znamená, že management má nástroj pro motivaci zaměstnanců vedoucí k jejich stabilizaci. Zaměstnanci, kteří se rozvíjejí, podávají vyšší výkon a přispívají k dosahování cílů společnosti. Společnost se stává lákavějším zaměstnavatelem a zlepšuje svoje postavení na trhu práce.

### **2.3.1 Vzdělávání jako konkurenční výhoda**

U společností hledajících konkurenční výhodu se staly modely závislé na čistě peněžním ohodnocení zaměstnanců nevyhovujícími a jsou nahrazovány modely kombinujícími jak peněžní tak nepeněžní složku.

Vzdělávání zaměstnanců je nezbytným předpokladem pro zabezpečení současné i budoucí prosperity organizace. Je nutné, aby každá organizace měla zajištěny zaměstnance připravené nejen na již existující pracovní místa, ale i na pracovní místa tak, jak budou s největší pravděpodobností v budoucnosti vypadat.

Za jeden z klíčových faktorů úspěšného fungování organizace lze spolu s pracovní motivací považovat kvalifikační úroveň lidského potenciálu.

Mezi konkrétní důvody, které podporují nutnost vzdělávání zaměstnanců, se může zařadit:

- povaha a vývojové tendence trhu práce
- změny sortimentu služeb
- požadavek na snížení nákladů
- organizační změny a změny ve způsobu řízení
- zvýšení kvality služeb
- nutnost změn v prvcích kultury organizace
- orientace na kvalitu pracovního života
- rozvoj informačních technologií
- snížení nehodovosti apod.<sup>[8]</sup>

Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou více motivováni, jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony, jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, za to jsou často také lépe finančně ohodnoceni. Zaměstnanci, kteří jsou odborně zdatnější, mohou v organizaci zlepšit interní komunikaci a zákazník pak získává kvalitnější služby. Firma, která vzdělává své zaměstnance pomocí zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na potřeby trhu.

### **2.3.2 Vzdělávání jako benefit**

Pokud je systém vzdělávání chápán jako součást benefitního programu pro zaměstnance, stává se firemní vzdělávání pro společnost přínosem. Ale není jenom v zájmu firmy, aby si její zaměstnanci zvyšovali profesní kvalifikaci.

V současné době mají manažeři lidských zdrojů mnoho možností jak pomocí benefitního systému motivovat a odměňovat zaměstnance. Některé výhody jako služební telefony, automobily či notebooky se dnes na určitých pozicích stávají již pro zaměstnance samozřejmostí.

<b>Plošně nabízené benefity</b>	Zdravotní péče	
	Programy zdraví	
	Společenské události (firemní večírky, akce pro rodiny)	
	Nápoje na pracovišti zdarma	
	Kapitálové životní pojištění	
<b>Volitelné benefity nabízené v závislosti na:</b>	<b>pracovním poměru či místa výkonu práce</b>	Dotovaná strava
		Doprava do zaměstnání
	<b>pozici</b>	Služební auto
		Mobilní telefony
		Kreditní karty
		Notebooky
	<b>charakteru vykonávané práce</b>	Nadstandardní příplatky
		Jazykové kurzy
		Účast na odborných seminářích a konferencích
	<b>specifikách společnosti</b>	Podpora bydlení
		Sportovní aktivity
		Teambuilding
		Kulturní akce
		Dodatečná dovolená

Zdroj: <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D16388%2526cid%253D110142,00.html>

**Tab. 1 Příklady nabízených výhod**

Vedle jednoho z nejdůležitějších motivátorů – variabilní složky mzdy – patří možnost profesního růstu, vzdělávání a rozvoje k velmi oceňovaným motivátorům pro zaměstnance. S profesním vzděláváním může být spojena možnost dalšího postupu, buďto kariérního, platového nebo společenského. Proto nabídka profesního vzdělávání je pro zaměstnance výhodnou možností mimoplatového benefitu, neboť bude přínosem pro ně samotné.

Vzdělávací programy jsou orientovány na schopnosti personálu, které jsou potřebné k dosažení cílů organizace. Je ale důležité, aby tyto programy nezanedbávaly touhu zaměstnanců po sebenaplnění a sebeuplatnění. Z tohoto důvodu by měly být vzdělávací programy sestavovány tak, aby byly uspokojeny i cíle osobního rozvoje zaměstnanců.

### 3 ZPŮSOBY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Když si firma stanoví cíle, kterých chce pomocí vzdělávání dosáhnout, je třeba zvolit k jejich uskutečnění vhodnou strategii a metodu. K jejich výběru neexistuje přesně definovaný návod. Volba vhodné strategie a metody bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, jednotlivcům a jejich cílům. Jedním z řešení je i zaběhnutá kultura a styl učení.

#### 3.1 Úrovně vzdělávání

##### Úrovně učení

Učení probíhá na třech úrovních:

- individuální úroveň
- skupinová úroveň
- úroveň organizace<sup>5</sup>

V této diplomové práci se budu zabývat učením (se) na úrovni skupinové a na úrovni organizace. Jelikož součástí učení na těchto úrovních je jednotlivec, je nutné nastínit i individuální úroveň učení.

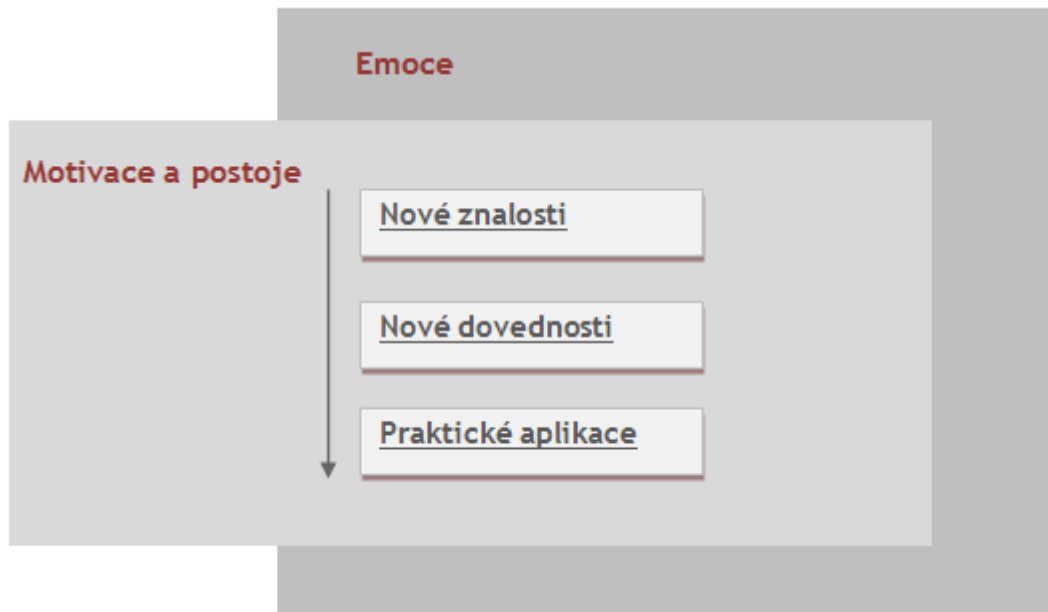
##### **a) Individuální úroveň**

Z definic vyplývá, že učení vede ke změně a k této změně dochází na třech základních úrovních. Každá změna v chování (konání) vyžaduje nové znalosti, nové dovednosti a praktické vyzkoušení.

Nové znalosti, dovednosti a jejich transfer do vlastní práce probíhají v kontextu, který tvoří především motivace, postoje a emoce.

---

<sup>5</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.s.34



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.35  
**Obr. 4 Kontext třech úrovní změny**

## Znalosti

Je třeba rozlišovat explicitní a implicitní znalosti. Explicitními znalostmi je vše, co se dá nějak „zakonzervovat“, sepsat, natočit a podobně. Předmětem vzdělávání jsou především explicitní znalosti. Naopak implicitní znalosti jsou spíše sdílenými znalostmi a mají částečně i emocionální povahu a jsou blízké postojům. Nelze je předávat v „zakonzervované podobě“, jsou spíše předávány sdílením.

## Dovednosti

Dovednosti představují schopnost uplatnit znalosti ve svém chování.

## Praktické aplikace

Abychom byli schopni dělat nové věci, nebo dělat je jinak, potřebujeme mít patřičné znalosti a dovednosti. Jestliže je máme, ještě to neznamená, že je uplatníme. Kromě různých překážek, které mohou být vně (na straně organizace,

vliv týmu apod.), lze mít určité bariéry vnitřní. Takovou významnou bariérou je strach z neúspěchu.<sup>6</sup>

## **b) Skupinová úroveň**

Učením na úrovni skupiny není myšleno učení jednotlivců ve skupině, jak to může nastat například při výcviku v prezentačních dovednostech.

Při učení na úrovni skupiny potřebujeme počítat s různými skupinovými procesy a rolemi, které významně ovlivňují efektivitu učení. Tyto procesy se jen částečně kryjí s učebními zásadami.

Učení ve skupině je zprostředkováno dělbou rolí, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí různého zadání. Skupiny se vytváří, protože splnění zadání není možné zabezpečit jednotlivci, kteří by byli sériově zapojeni. Skupinové učení představuje především vytváření souhry mezi jejími členy. Skupiny, které si budují souhru, mohou být formální i neformální.<sup>6</sup>

## **c) Učení na úrovni organizace**

Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí.

Při organizačním učení se jedná především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se organizace mohla učit, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém. Potřebuje být otevřená vnějším a vnitřním podnětům.<sup>6</sup>

Při rozvoji znalostí organizace se uplatňuje řada metod (reálný projekt, job-rotation, mentoring a další).

---

<sup>6</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.



### 3.2 Strategie rozvoje a vzdělávání [5]

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let.

Potřebujeme rozlišit, zda koncipujeme rozvoj a vzdělávání pro „organizaci na jedno použití“ nebo pro „revitalizující organizaci“. Organizace na jedno použití jsou stavěny na omezenou dobu – dokud nosný produkt bude rentabilní. Obvykle nemají vývoj a jejich životnost je v souladu se záměrem omezená. Proto se orientují na práci s hotovými lidmi, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Taková organizace bude investovat nanejvýš na vstupní zácvik a případně udržení kvalifikace.

Organizace na jedno použití jsou výrazně orientované na nízké náklady a expanzi. Část ušetřených prostředků za rozvoj a vzdělávání mohou použít na získávání hotových lidí. Strategie rozvoje a vzdělávání je zde velmi jednoduchá, stejně tak vytváření struktury.

Naproti tomu revitalizující se organizace musí podstatně pružněji reagovat na vnější podmínky. Strategie rozvoje a vzdělávání jsou propracovanější a struktura, která zabezpečuje realizaci této strategie bude složitější. U středních a větších firem budou nacházet uplatnění specialisté na rozvoj a vzdělávání.

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

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.19  
**Obr. 5 Strategický staffing**

Ze schématu je patrné, že v rozvoji a vzdělávání věnujeme hlavní pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a přitom jsou

obtížně nahraditelní – nejsou běžně dostupní na trhu práce. U lidí, kteří mají předpoklady přinášet velkou přidanou hodnotu, ale jsou běžně dostupní na trhu práce, budeme volit jinou strategii. Zde budou mít vzdělávací aktivity charakter udržovací.

Strategie rozvoje a vzdělávání u revitalizujících se organizací koncipujeme podle tří základních os:

- osa Strategie organizačního rozvoje – strategie rozvoje jednotlivců
- osa Strategie diferenciacce – strategie integrace
- osa Strategie velkého skoku – strategie plynulého zlepšování

### **A) Strategie rozvoje organizace a jedince**

Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Obvykle však dáváme na jedno větší důraz než na druhé. V současné době mnoho velkých firem dává důraz na organizační učení, organizační rozvoj, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit, ale i pro jejich rozvoj.

#### Strategie organizačního rozvoje

Pro organizační rozvoj je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejich částí. Je pro něj charakteristická společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli.

Strategie organizačního rozvoje se taktéž zabývá paradoxem, jak v prostředí pravidel, řešení problémů organizace a definovaných zájmů organizace podnítit individuální iniciativu a tvořivost. Dosažení synergie je hlavním procesním úkolem. Měřítkem je především zvýšení výkonnosti procesů a zvýšení výkonnosti celé organizace.

## Strategie rozvoje jednotlivců

Při této strategii vycházíme z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince. Uplatňuje se zde kompetenční model, při jehož koncipování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři velké skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.

Při rozvoji jednotlivců mají velký význam vzdělávací aktivity „mimo chod“. Měřítkem jejich efektivity je zvýšení výkonnosti lidí.

### **B) Strategie diferenciacce a integrace**

Efektivní řízení výkonnosti je možné jen na základě diferenciacce. Ovšem při formulaci strategie rozvoje a vzdělávání musíme překonat jeden výrazný paradox dnešní doby: k diferenciacce je třeba přiřadit paradoxního partnera – bezbariérový přístup ke vzdělávání. Diferenciacce bez integrace vytváří ve svém důsledku odcizenou společnost.

Paradoxní vztah mezi diferencujícím a bezbariérovým přístupem má své jednoduché rozuzlení. Účinná strategie rozvoje a vzdělávání umí spojit oba přístupy. Analogií takového spojení je princip uspořádání fungujícího sociálního systému, který je charakterizován vstupní nerovností, rovností šancí a příležitostí.

Diferenciacce podporuje dosahování vysoké výkonnosti, zatímco integrace se zaměřuje na vytváření prostoru společného sdílení, společného budování znalostí a dovedností a zejména na budování pocitu závazku.

#### 1) Diferencujícím přístupem

Diferencujícím přístupem můžeme uplatňovat různými způsoby. Jeho podstatou je vytvoření kritérií, podle kterých se koncipuje rozvojový program tak, aby byl záměrný a rozlišující podle potřeb organizace či vlastního příjemce. Příkladem diferencujícím přístupem je strategie maximální a minimální laťky.

### Strategie minimální laťky

Při této strategii je pozornost zaměřena především na ty, kteří mají problém s naplněním minimální úrovně standardu. Strategie minimální laťky je zaměřena především na odstraňování identifikovaných nedostatků, ať již na úrovni jedinců nebo části organizace.

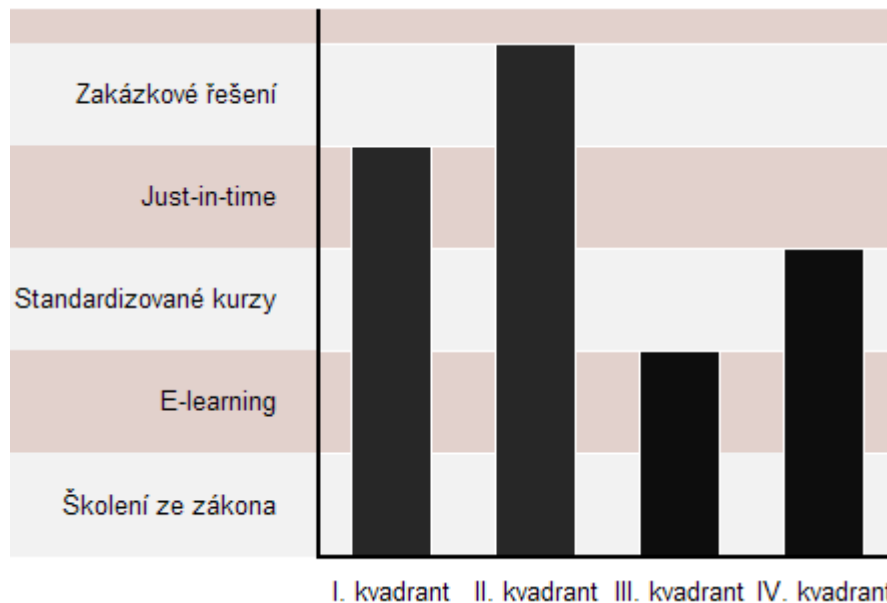
### Strategie maximální laťky

U strategie maximální laťky se zaměřujeme na ty nejlepší, kteří zdolávají laťky, přes které se většina nedostane. Právě tato strategie nabývá stále většího významu u firem, jež působí v silném konkurenčním a málo předvídatelném prostředí. Za této situace není čas se zabývat těmi méně výkonnými. Rozvoj a vzdělání je jen pro nejlepší, aby se stali ještě lepšími.

### Strategie obou laťek

Jak už to v praxi bývá, nelze uplatnit čistě jen jednu strategii. Strategie minimální laťky je uplatňována především u neklíčových lidí a strategie maximální laťky bývá uplatňována na stěžejních pozicích u klíčových lidí.

Na základě uvedeného diferencujícího přístupu lze hospodárněji a efektivněji zacházet s finančními prostředky. Podstatnější je však vytvoření motivačního prostředí i pomocí „dávkování“ rozvojových programů a vzdělávání podle pracovního výkonu.



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.23  
**Graf 1 Dostupnost vzdělávacích programů**

Z tohoto schématu je patrné, že školení ze zákona či e-learning je dostupný všem skupinám pracovníků, zatímco na zakázkové řešení „dosáhnou“ jen zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do II. kvadrantu (rozvojový plán). První kvadrant představuje akční plán, III. kvadrant je v předchozím schématu nazván jako povelové řízení a IV. kvadrant je označen jako agent změny.

## 2) Bezbariérový přístup

Bezbariérový přístup ve své úplné verzi znamená uvolnit možnosti rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, na jaké pozici jsou a jakou mají výkonnost. To se na první pohled může zdát utopistické, ale jde o nezbytnou protiváhu diference. V systému vzdělávání a rozvoje má integrující roli. Čím více budeme mít prvků bezbariérového přístupu, tím více si můžeme dovolit být diferencující.

Bezbariérový přístup není bez pravidel. Nabízí rovnost šancí a příležitosti všem. Potřebujeme jej však koncipovat tak, aby byl otevřený těm, kteří projeví aktivitu. Z grafu 1 je zřejmé, že rolí metody, která naplňuje bezbariérový přístup, je především e-learning. E-learning je ideální „demokratickou“ aktivitou. V rámci e-learningu se nemusí jednat jen o kurzy, ale i o různá diskuzní fóra. Kurzy

v elektronickém prostředí přináší možnost zvýšit poznatkovou základnu, jež zvyšuje šanci se propracovat do vhodného kvadrantu II nebo I.

### **C) Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování**

Každé učení má za cíl přinést změnu. Jakého charakteru bude změna, záleží na přístupu. V zásadě můžeme chtít změny docílit velkým skokem nebo plynulým zlepšováním.

#### **1) Strategie velkého skoku**

Strategii velkého skoku uplatníme v situaci, kdy je potřeba velké změny v krátkém čase. Tyto změny jsou vyvolány tlakem zvenčí, zatímco vnitřní tlak vede spíše k plynulému zlepšování. Při strategii velkého skoku je potřeba zmobilizovat velmi mnoho různých sil, které působí v jednom směru. Jsou přitom zapojeny různé vnitřní a vnější síly.

Strategie velkého skoku v rozvoji a vzdělávání má charakter v různé míře propracované kampaně s koncentrací na jednoduše formulované priority, kompetence a podobně.

#### **2) Strategie plynulého zlepšování**

Tato strategie není pouhým využíváním přirozeného vývoje. Plynulé zlepšování a dosahování přírůstků se děje záměrně, nepřetržitě a s velkou důsledností.

#### **3) Kombinovaná strategie**

V praxi bude nejčastěji využita kombinovaná strategie, která reflektuje dobu, v níž již nejsou změny pouhou událostí se začátkem a koncem, ale nepřetržitým procesem, během kterého probíhá plynulé zlepšování. Velký skok slouží jako korigování větších odchylek.

STRATEGIE	Intenzita						STRATEGIE
	3	2	1	1	2	3	
Od organizace k jedinci							Od jedince k organizaci
Diferenciační přístup							Bezbariérový přístup
Velký skok							Plynulé zlepšování

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.25

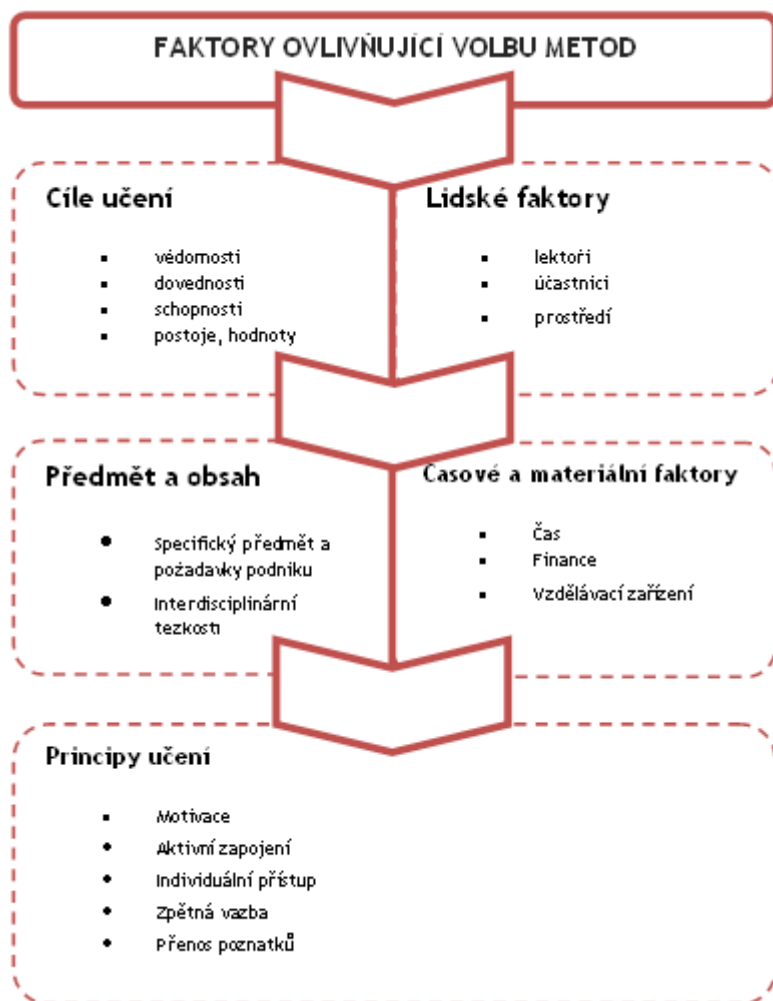
**Tab. 2 Strategie rozvoje a vzdělávání u velkých firem**

Na základě šetření lze konstatovat u větších organizací především příklon ke strategii plynulého zlepšování s diferenciačním přístupem a v rámci organizačního rozvoje. V rámci diferenciačního přístupu je stále více uplatňována strategie maximální laťky.

### 3.3 Metody

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7. s.96



Zdroj: Vlastní zpracování  
Obr. 6 Faktory ovlivňující volbu metody

Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně; měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky.

Metody vzdělávání je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například
  - instruktáž při výkonu
  - rotace práce (cross training)
  - koučování (coaching)



- mentorování (mentoring)

2) Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří

- přednáška
- demonstrace
- koučování
- samostudium
- workshop
- brainstorming
- diskuse
- seminář
- případová studie
- hraní rolí
- učení akcí
- manažerské hry
- diagnosticko-výcvikový program (assessment centre)<sup>8</sup>

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Zdroj: Vlastní zpracování  
**Tab. 3 Příklady vzdělávání**

<sup>8</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.s.97

K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. participativní metody.

Přednášky jsou verbální prezentací určitého tématu. Vhodné jsou při předávání velkého množství informací velkým skupinám, přičemž ovšem chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Orientovány jsou především na zdokonalování vědomostí. Mohou být velmi efektivní a nápadité při použití moderních multimediálních prostředků, z hlediska uchování informací nejsou příliš efektivní.

Semináře formou referátů a diskusí jsou zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma. Výhodou je podpora a rozvoj myšlenek, okamžitá zpětná vazba. Kvalita učení však závisí na vědomostní úrovni účastníků.

Participativní metody předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Jsou určeny pouze pro menší skupiny účastníků, ale jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jde o současné moderní vzdělávací metody a jednu z nich představuje trénink. Název trénink je převzatý z anglického training, přičemž není totožný s obvykle užívaným pojmem ve smyslu sportovního tréninku, u nějž jde především o rozvoj fyzických schopností člověka. Společné pro obě tyto formy je však aktivní procvičování, prožitek a často směřování k učení typu learning by doing.

Trénink klade důraz především na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Jde o formu zážitkového učení vycházejícího ze skutečnosti, že lidé se mnohem více a rychleji naučí, když si „něco vyzkoušejí“, než když si informace přečtou, respektive vyslechnou, jako například na přednášce nebo semináři. Upřednostňuje se tu procesní stránka učení. Tréninkový proces je zaměřen na vyšší míru participace účastníků než při klasickém pojetí učení. Účastníci jsou aktivizováni formou skupinových prací, manažerských her, brainstormingu, řešení případových studií, hraním rolí atd. Neoddělitelnou součástí tréninku je poskytování zpětné vazby a vyhodnocování uskutečňovaných aktivit. Účinnost a kvalita hodnocení

jsou zvyšovány použitím kamery a zhodnocením jednotlivých realizovaných činností.<sup>9</sup>

Metoda			
	popis metody	výhody	nevýhody
Manažerské hry	Skupina hraje role v určité pracovní situaci a zkoumají se různé přístupy k řešení problémů. Jsou vhodné pro výuku poradenských, manažerských a tréninkových dovedností v menší skupině účastníků.	→ jsou prakticky procvičovány i nepříjemné situace	→ hry mohou být pokládány za nerealistické
Řešení incidentu	Tato metoda je podobná případové studii. Kdy po zadání základních faktů skupina rozhoduje, jaké další informace potřebuje a jaké otázky musí zodpovědět.	→ zkoumání reálných problémů, dobrá simulace reality	→ účastníci mohou mít pocit, že situace je umělá
Cvičení vnímavosti	Členové skupiny pozorují chování skupiny nebo jednotlivce a poskytují zpětnou vazbu.	→ podporuje osobní rozvoj a chápání lidského chování	→ při větší intenzitě může vést k negativním emocím
Workshop	Používá se k prodiskutování konkrétních situací a hledání možných přístupů.	→ neformální, možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů	→ velké nároky na schopnosti lektora

Zdroj: VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.s.98

**Tab. 4 Příklady některých participativních vzdělávacích metod**

Tréninkové učební aktivity jsou svým přístupem určeny především pro oblast vzdělávání dospělých, kde zážitková forma představuje často nejvhodnější způsob zvýšení připravenosti k plnění dnešních i budoucích náročných úkolů v organizaci.

Volba nejlepší metody patří k nejdůležitější fázi plánování vzdělávání. Metody a délka vzdělávání záleží na cílech, kterých má být v organizaci dosaženo a na pracovní funkci vzdělávaného zaměstnance. Výběr metody je závislý na:

- rozpočtu na vzdělávání
- cílové skupině
- obsahu programu

<sup>9</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.s.98

- učebních postupech
- výběru a schopnostech lektora
- vhodnosti zařízení

Efektivnější uplatnění jakékoliv metody podporují audiovizuální pomůcky, například trhací tabule (flipchart), dataprojektor, zpětný projektor, bílá tabule, různé naučné, případně i zábavné filmy, modely a podpůrné materiály. Módním hitem je využití počítačů a prezentace vyučovaných témat v programu PowerPoint. Rizikem je tu skutečnost, že se vytrácí interaktivita a při tvorbě prezentace se lektori často zaměřují více na její vizuální stránku, přičemž je podceňován obsah. Není dobré zapomínat ani na vhodné uspořádání místnosti, v níž jsou vzdělávací aktivity realizovány. Uspořádání je třeba přizpůsobit hlavnímu tématu aktivity, používaným metodám, velikosti skupiny, velikosti učebny, časové náročnosti apod.<sup>10</sup>

### 3.4 Trendy

V předchozích kapitolách jsem se věnoval teoretickým principům a východiskům, které jen zřídka podléhají změně. V této kapitole se budu zabývat trendy v rozvoji lidských zdrojů a tím, co tyto trendy ovlivňuje.

To, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů, které si představíme.

---

<sup>10</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.s 99

Za hlavní trendy můžeme považovat:

- od „kusovek“ k celostnímu přístupu s výrazným vlivem on-the-job tréninků
- just-in-time ve vzdělávání
- standardizované kurzy<sup>11</sup>

### **Od „kusovek“ k celostnímu přístupu (učící se organizace) [5]**

Je to cesta od izolovaných aktivit, u nichž je v centru pozornosti vzdělávaný jedinec, k proudění, ve kterém se učí všichni, aniž musí být školeni.

Přístup „kusovek“ by měl dle všeho patřit do minulosti a měli bychom se s ním setkávat jen u malých firem, které nepracují s rozpočtem na vzdělávání. Jenže v současnosti se vrací v poněkud vyspělejší formě. V organizaci, kde se plánují komplexní rozvojové programy či dokonce uplatňuje celostní přístup, vzniká potřeba pružně reagovat na změnu. Takto jsou realizovány vzdělávací aktivity, jež mají charakter just-in-time.

V celostním přístupu se uplatňují principy učící se organizace. Již nejde o to, aby se co nejvíce naučil jedinec, od něhož se očekává, že to, co do něj organizace vložila, pak organizaci vrátí časem i s úroky. Vzdělávací aktivity, jakkoli provázané, jsou v pozadí. Jedním ze základních paradoxů, které řeší celostní přístup, je právě skloubení organizačního učení a učení jednotlivce.

V celostním přístupu můžeme identifikovat několik charakteristik, které odlišují vzdělávání v učící se organizaci od tradičního vzdělávání.

Pracovník je subjektem rozvoje – pracovník si sám plánuje osobní a profesionální rozvoj. Odpovídá za svůj rozvoj. Každý má stejnou příležitost.

Je vytvořena atmosféra permanentního rozvoje a vzdělávání – vzdělávání neprobíhá jen na školení, důležitější je mezidobí, ve kterém probíhá sdílení zkušeností.

---

<sup>11</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Rozvoj a vzdělávání se odehrává co nejlíže samotné práci – nejčastěji má podobu on-the-job tréninku nebo supervize a jiné formy zpětné vazby, které na místě poskytují kouči, trenéři a kolegové, v menší míře externisté.

Tým lektorů je složený z internistů a externistů – hranice mezi vlastní firmou a poradenskou a vzdělávací firmou jsou posunuty. Lektorskou dvojici tvoří interní a externí lektor, program také vzniká společně.

### **Just-in-time ve vzdělávání**

Just-in-time ve vzdělávání je opakem učení se do zásoby. V současnosti nelze vše předvídat a připravit se na všechny eventuality by bylo drahé. Just-in-time má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například v podobě soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu.

### **Standardizované kurzy**

Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň má charakter nedostatku, který limituje výkonnost. Pomocí standardizovaného kurzu vytváříme standard, jenž spojujeme se strategií minimální laťky.

Ve velkých firmách existují katalogy vzdělávání. Katalogové kurzy jsou členěny podle osnovy:

- odborné kurzy
- měkké dovednosti
- IT školení
- jazyková školení
- školení povinná ze zákona

Kurzy jsou nabízeny v prezenční nebo e-learningové formě (kapitola 3.4.2).

### 3.4.1 Teambuilding

- vytváří předpoklady pro zlepšování týmové spolupráce prostřednictvím navozování synergických efektů.<sup>12</sup>

Použití označení „tým“ nebo „kolektiv“ znamená skupinu, která se vyznačuje společnými charakteristikami. O týmy a jejich fungování jde v pracovních skupinách podniků, ve školách, v činnosti občanských sdružení, ale i např. v politických stranách, zastupitelských orgánech a vládách. Z tohoto pohledu je zřejmé, že se účast v týmu týká každého z nás, a bylo by nanejvýš žádoucí, abychom pro spolupráci byli připravováni od dětství.<sup>13</sup>

Při přípravě na práci v týmech se využívá tzv. výcvikových programů. Ty původně vznikaly mimo podnikovou sféru pro zájemce, kteří pociťovali ve svém životě určité nedostatky v oblasti sociálních dovedností, sociální interakce, komunikace, kooperace atd. V situacích, kdy se organizace vyvíjejí a přizpůsobují novým podmínkám na trhu práce, se výrazně ukazuje potřeba doplnit spontánní, nesystematické sociální učení, ke kterému dochází v běžném životě především napodobováním ostatních, záměrným, plánovaným učením. Pro tyto potřeby si firmy a organizace vytvářejí vlastní, pro své konkrétní potřeby vyvinuté výcvikové programy. Existují ale i instituce, které programy nabízejí jak ve standardní podobě, tak po dohodě se zadavatelem přizpůsobené konkrétním potřebám instituce.

Těžiště výcviků bývá orientováno na rozvoj jedince a jeho jednotlivých dovedností: sebepoznání a autoregulace, sebeprezentace, tvůrčí myšlení, komunikační dovednosti, vyjednávání, konflikty a jejich řešení, asertivitu, zvládání stresu, vedení porad, časový management, manažerské dovednosti atd. Za nejefektivnější jsou považovány ty programy, které jsou založeny na principu interakce. Využívá se při nich i technických prostředků a v té podobě se soustřeďují na aktivitu cvičených osob v úkolech, které jsou součástí jejich pracovní náplně.

---

<sup>12</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>13</sup> HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9. s.25.

Výcvikové programy mohou být zaměřeny na několik různých cílů:

- na zvyšování znalostí
- na ovlivňování postojů
- na získávání dovedností

Výcvikové kurzy, na rozdíl od přednášek či studia literatury, využívají vlivu názornosti a podílu emocí i zapojení více smyslů na zapamatování si. Psychologové mnoha pokusy dokázali velkou úlohu uplatňování názornosti na zapamatování poznatků při učení.

Do výcvikových programů bývají zahrnovány velmi rozmanité postupy – na základě zkušeností se v současnosti stále více přechází od metod pasivních k aktivním. Během výcvikového programu se také střídá více výcvikových a výukových způsobů: podmínky, modelování chování, využití techniky, případové studie, simulace, skupinová diskuse, hry a pohybové aktivity atd. Využití všech těchto postupů a jejich kombinací v rámci výcvikových programů předpokládá, že dojde k transferu dovedností získaných v průběhu výcviku do reálných situací.<sup>14</sup>

Teambuilding patří mezi outdoorové programy, pomocí něhož je budován a rozvíjen pracovní potenciál týmů, je vhodný pro pracovní skupiny v malých i velkých firmách.

Teambuilding program může být zaměřen na:

- efektivnější rozdělení týmových rolí
- navázání přirozených meziosobních vztahů
- prohloubení sebepoznání i poznání členů týmu
- zlepšení týmové komunikace a spolupráce
- posílení týmové identity
- prohloubení vzájemné důvěry členů týmu

---

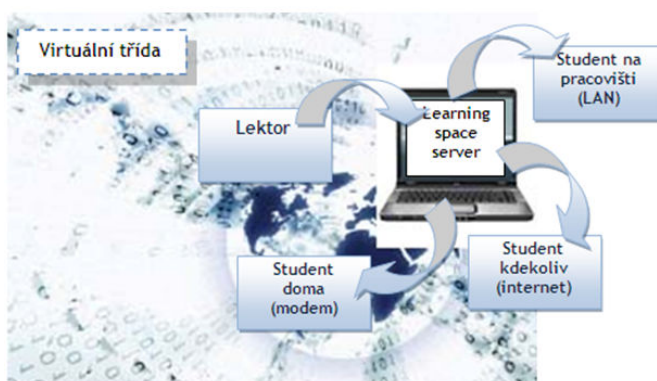
<sup>14</sup> HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9. s.36.



### 3.4.2 E-learning

Trendy a nové přístupy ve vzdělávání vykazují některé společné znaky. Jsou to změny především ve vnímání a využívání nových technologií a možností, jež poskytují při vzdělávání. Podstatným příkladem tohoto posunu je zvětšující se obliba vzdělávání elektronickou formou.

V současné době se dynamicky šíří e-learning, který je rychlejší a levnější než ostatní, klasické formy vzdělávání. Největší inovace ve vzdělávání jsou v posledních letech spojeny právě s využitím informačně-komunikačních technologií. Programy vytvořené na tomto základě zajišťují široký rozsah příležitostí výuky k naplňování různorodých potřeb. Nejjednodušší je to s programy, které kladou důraz na vědomosti a dokáží uživatelům poskytovat informace strukturovaným a logickým způsobem. Navíc jich mohou využít ve svém volném čase a mohou být propojeny s knihovnami či databázemi na internetu.<sup>15</sup>



Zdroj: Vlastní zpracování  
**Obr. 7 Virtuální třída**

Základem elektronického vzdělávání je hlavně přímé spojení uživatele služby s centrem (vzdělávací společnost), které tuto službu zajišťuje. Pro efektivní výuku je důležitá zpětná vazba, která probíhá na základě elektronického spojení s předdefinovaným systémem. Elektronické vzdělávání se postupně stává doplňkem tradičních metod.

<sup>15</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.s.100

Uplatnění elektronického vzdělávání je velmi rozsáhlé, ale v některých oblastech jím nejde nahradit tradiční způsob vzdělávání. Využití e-learningu je možné v jazykových kurzech, při interním vzdělávání ve firmách, počítačových školeních nebo při výuce vysokoškolského typu.

K výhodám využití elektronického vzdělávání patří:

- Účastník může začít kdykoliv a postupuje svým vlastním tempem.
- Pokrok může být často snadno monitorován.
- Může jít o nákladově efektivní řešení.
- Aktualizovaný materiál je rychle dostupný.
- Studijní materiál je možné poskytnout velkému množství účastníků ve stejném čase.
- Existuje možnost soukromé komunikace s lektorem.
- Názory a myšlenky k probíranému tématu či podklady si účastníci mohou snadno vyměňovat.<sup>16</sup>

Je nesporné, že kromě snížení nákladů na vzdělávání (náklady na pronájem učeben, studijní materiály, za lektora a dopravu), patří k hlavním výhodám elektronického vzdělávání jeho dostupnost. Osobní počítač s připojením k internetu je běžnou součástí organizací, což přispívá k rozšíření okruhu možných účastníků kurzů. Kurzy jsou dostupné v kteroukoliv hodinu, je tedy pouze na účastníkovi, jaké tempo svého postupu zvolí. Ale je nezbytné, aby e-learningové programy měly doporučený postup, neboť méně zkušený uživatel by mohl mít problémy s určením přiměřeného tempa.

K dalším výhodám patří možnost velkého výběru druhů nebo úrovní. Díky využívání společné elektronické aplikace je možné v rámci jednoho programu najít například jazykové kurzy, ale i kurzy zaměřené na odborné znalosti. V e-learningu je každý účastník hodnocen podle stejných pravidel. Zde má velký význam

---

<sup>16</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.s.101

možnost okamžité zpětné vazby, kde účastník i jeho nadřízený získávají informace o jeho výsledcích.

Mezi nevýhody můžeme řadit:

- Počáteční náklady na zajištění potřebné techniky mohou být značné.
- Při větším počtu účastníků narůstá administrativa.
- U některých lidí ještě stále přetrvává averze k této formě vzdělávání.
- Nedostatek vizuálního kontaktu ve skupině a s lektorem.
- Hůře se stanovují pravidla spolupráce.
- Vysoké nároky na lektora při koordinaci a zapojování všech účastníků.<sup>17</sup>

Dosažení pomocí e-learningových kurzů skutečně efektivní výuky je jednou z největších potíží, zejména u dlouhodobých kurzů. Volný přístup k aplikaci může vést k prostojům, neboť účastníci nejsou limitováni pravidelnými termíny konání kurzu. Proto je nutné zamezit upadání studijní morálky například přidáním testů do kurzů, které musejí účastníci v předem určených termínech absolvovat.

Ve většině případů probíhají kurzy podle předem stanoveného postupu a chybí zde možnost přímého kontaktu s lektorem. Obvykle je kontakt prováděn pomocí elektronické pošty, dotazy a požadavky jsou adresovány pověřené osobě na straně poskytovatele. Toto je nevýhodné při jazykových kurzech, kde chybí jedna ze základních jazykových dovedností a to „mluvení“. Proto je vhodné při jazykových kurzech kombinovat elektronický a klasický kurz.

K dalším bariérám elektronického vzdělávání patří neochota zaměstnanců po celodenní práci s počítačem, strávit další hodiny vzděláváním se u osobního počítače.

Elektronické vzdělávání se díky překonávání uvedených problémů stává plnohodnotnou formou výuky, která je využívána stále větším počtem uživatelů. V oblasti vzdělávání zaměstnanců je v současnosti nejprogresivnější metoda

---

<sup>17</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.s.101

a díky saturovanému trhu se vzdělávacími službami musejí jednotliví poskytovatelé služeb přicházet s neustálými inovacemi.

## 4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI

Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu v poradenské společnosti jsou investice do profesionálního rozvoje zaměstnanců. Neustále se měnící obchodní a daňové prostředí společně s požadavky klientů na vysoce profesionální služby vyžadují obsáhlý, přiměřený a průběžný program profesionálního rozvoje zaměstnanců. Podle pravidel v poradenské společnosti musí všichni odborní pracovníci bez ohledu na funkci v průběhu tří let absolvovat 120 hodin průběžné profesní výuky. Nezbytné minimum představuje dvacet hodin ročně.

Poradenská společnost podporuje profesionální program rozvoje tím, že na něj věnuje prostředky a nezbytné množství času. Investice na zajištění takového objemu školení v odpovídající kvalitě jsou poměrně vysoké. Navíc je nezbytné neustále sledovat výukové programy tak, aby bylo dosaženo cílů v oblasti profesionálního rozvoje.

V této části popíše všeobecný plán profesního rozvoje v poradenské společnosti. Tento plán reflektuje současné firemní hodnocení dostupných výukových programů a potřeby profesionálního rozvoje. Firemní potřeby týkající se školení se mění stejně tak jako prostředí, v němž se společnost nachází, a proto je plán profesionálního rozvoje sestaven tak pružně, aby se mohl měnit v závislosti na konkrétních požadavcích na profesní rozvoj.<sup>[9]</sup>

### 4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Patří do oblasti řízení lidských zdrojů a slouží k zajištění zaměstnanců na volné pozice v organizaci. Můžeme ho rozlišovat podle toho, zda získáváme zaměstnance z externích či interních zdrojů. V této práci se budu zabývat pouze získáváním zaměstnanců mimo oblast organizace. Mnohdy jsou do těchto procesů i zahrnuty programy pro studenty a absolventy vysokých škol. V rámci získávání se také řeší procesy adaptace nových zaměstnanců a jejich hodnocení.

#### **4.1.1 Programy pro studenty**

Poradenská společnost působí v silném konkurenčním prostředí, ve kterém je velmi těžké získat nové, kvalifikované zaměstnance. Proto se snaží představit svoji společnost studentům vysokých škol a zájemcům umožnit formou nabídky studentských projektů spolupráci již během studia. Účastní se tzv. Career Days a nejen že nabízí možnosti psaní diplomové práce přímo v poradenské společnosti, ale i možnost stáže při studiu.

Studentům je nabízena následující možnost spolupráce:

##### **Internship Programme**

Je určen pro studenty 4. a 5. ročníku vysokých škol, kteří mají zájem o odbornou stáž. Po úspěšném splnění podmínek výběrového řízení mají účastníci tohoto programu možnost vyzkoušet si, jaké je v poradenské společnosti pracovní prostředí a zda je to správné místo pro jejich kariéru.

##### **In-house Workshops**

Studentům a absolventům vysokých škol jsou určeny semináře, na kterých jsou informováni o práci, službách a aktuálních tématech v poradenské společnosti.

##### **Case Competition**

Je každoročně pořádána soutěž v řešení případových studií, kde vítězové z místního kola mají možnost v mezinárodním finále se poměřit s nejlepšími studenty z celé Evropy.

Dále poradenská společnost podporuje konání konference pořádané studentskou organizací EuroXPro 2006.

## 4.2 Vzdělávání zaměstnanců

Do vzdělávání zaměstnanců lze zahrnout procesy jako je hromadné a pravidelné vzdělávání zaměstnanců či rozvoj specializovaných dovedností a schopností u vybraných zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj patří do vzdělávacího cyklu, pomocí něhož jsou odstraňovány mezery a nedostatky díky tréninkovým a rozvojovým programům. Rozvoj pracuje s vybranými zaměstnanci, do kterých je investováno, aby si organizace zajistila kvalifikované zaměstnance do budoucnosti. V následujících odstavcích je rozpracován profesní rozvoj, který je poskytován všem zaměstnancům v oddělení auditu.

### 4.2.1 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání můžeme rozlišit na čtyři typy, a to je manažerské, kdy je rozvíjena schopnost manažerů efektivně řídit tým, dále pak odborné a jazykové vzdělávání, což je dnes nutností a nakonec vzdělávání povinné ze zákona, jako jsou bezpečnostní školení.

Podle vlastního obsahu můžeme dělit vzdělávání na:

#### Funkční vzdělávání

Má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl zaměstnanec zdárně vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace, např. program ACCA.

#### Doplňkové funkční vzdělávání

Například rozšiřující nadoborová příprava. To, co je pro někoho funkční vzdělávání, pro jiného je doplňkovým. Často má charakter zakázkového řešení.

### Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání nabývá všech možných podob dle potřeb manažerů, kteří si svůj plán řídí individuálně.

### Jazykové vzdělávání

Poradenská společnost poskytuje a plně hradí náklady na interně organizované kurzy anglického jazyka. Pokud zaměstnanci pracují pro klienty mluvící německy, rusky nebo francouzsky, jsou mu tyto náklady také uhrazeny. Dále jsou nabízeny výhody jako zahraniční stáže.

### IT školení

Např. školení ve vytváření prezentací v PowerPointu.

### Účelové vzdělávání

Většinou má charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jenom na něj, např. stress management nebo outdoor training.

### Školení ze zákona

Řada vzdělávacích aktivit je dána, protože vyplývají ze zákona. Jsou určeny pro všechny a mají nevyběrový charakter např. instruktáž nebo školení bezpečnosti práce.

### **Odborný rozvoj zaměstnanců [11]**

Nejprve je nutné uvést, že podle Zákoníku práce je zaměstnanec povinen si soustavně prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Pod pojmem prohlubování kvalifikace se též rozumí její udržování a obnovování. Zaměstnavatel je též oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace.



Zaměstnavatel tedy pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, což zahrnuje:

- zaškolení a zaučení
- prohlubování kvalifikace
- zvyšování kvalifikace

### Zaškolení a zaučení

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci plat nebo mzda.

### Prohlubování kvalifikace

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení, studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Náklady na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel.

### Zvýšení kvalifikace

Pojmem zvýšení kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, ale též její získání nebo rozšíření. Zvyšování kvalifikace je tedy studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

## **4.2.2 Cyklus vzdělávání**

Vzdělávání zaměstnanců, kteří prošli adaptačním procesem a nejsou na odchodu z pracovního poměru, je těsně spjato s hodnocením zaměstnanců, respektive jejich výkonností. Na základě dohody o rozvoji a cílech rozvoje a pochopitelně v návaznosti na business strategii a ovšem také na strategii vzdělávání,

koncipujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu, který nazýváme vzdělávání.

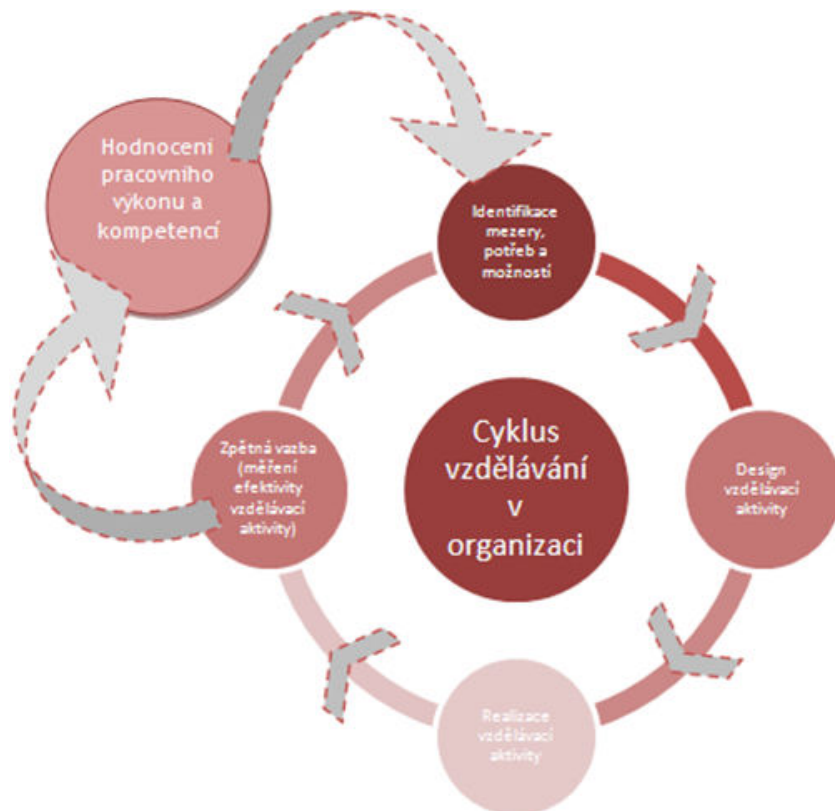
Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze:

- identifikace mezery, potřeb a možností
- design vzdělávací aktivity
- realizace vzdělávací aktivity
- zpětná vazba <sup>18</sup>

Toto rozdělení vzdělávání do čtyř fází je všeobecně přijímáno v řadě firem. Vzhledem k tomu, že identifikace mezer a design vzdělávacích aktivit nejsou obsahem této diplomové práce, popíši pouze realizaci vzdělávacích aktivit, vyhodnocování a zpětnou vazbu. Pokud je již připraven rozpočet, přichází fáze samotné realizace.

---

<sup>18</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s 176

Obr. 8 Cyklus vzdělávání v organizaci

### 4.3 Nástup nového zaměstnance

Ukončené vysokoškolské vzdělání je předpokladem přijetí na odbornou pozici v poradenské společnosti. Každým rokem jsou přijímáni absolventi vysokých škol, převážně ekonomického zaměření. Náborová sezóna začíná již v listopadu, obsahuje spoustu aktivit včetně účasti na veletrzích pracovních příležitostí. Úspěšní absolventi, kteří projdou náborovým procesem, mohou nastoupit do poradenské společnosti v průběhu září a října.

#### Přijímací řízení [9]

Po vyplnění přihlášky s motivačním dopisem a životopisem jsou vybraní kandidáti pozváni k výběrovému řízení, které se koná ve formě Assessment Center. Výběrové řízení se skládá z písemných testů a interaktivních skupinových úloh. Součástí písemných testů jsou:

- numericko-logické úlohy
- testy sociální inteligence
- esej v českém a anglickém jazyce
- test z anglického, případně i německého jazyka

Po úspěšném absolvování písemných testů pokračuje výběrové řízení interaktivní částí, která se skládá z modelových úloh zaměřených na:

- komunikační dovednosti, vyjednávací schopnosti
- schopnost sebe prezentace
- týmovou spolupráci

Nakonec jsou úspěšní kandidáti pozváni k pohovoru s manažery poradenské společnosti. Po úspěšném absolvování pohovorů a přijetí do zaměstnání stráví nový zaměstnanec prvních šest týdnů na úvodním školení.

#### **4.3.1 Vzdělávání během adaptace**

Období adaptační fáze začíná při přijímání nového zaměstnance. Optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců. Tedy adaptační proces obvykle přesahuje zkušební dobu, zejména u lidí disponujících znalostmi.

Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu

- Co nejrychlejší dosáhnoutí standardní výkonnosti.
- V prvním roce od přijetí bývá nejvyšší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu.
- Dobrý start mnohdy rozhoduje o tom, jak bude zaměstnanec zařazen, což určuje kvalitu výkonu.

Nejčastější úskalí adaptace

- Přesycení informacemi a formalitami během krátké doby.
- Pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly.

- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu.<sup>19</sup>

### **Fáze adaptačního procesu**

Nový zaměstnanec při nástupu do zaměstnání má často pocity cizince v neznámém prostředí. Proto je nezbytně nutné, aby si manažer vyhradil čas, aby mohl osobně představit zaměstnance nejen členům kolektivu, ale i dalším důležitým osobám jako je správce IT nebo mzdová účetní. Poté by měl zaměstnanci předat jeho pracovní místo.

#### Seznámení pracovníka s firmou

- historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu
- perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy
- co firma od pracovníka očekává
- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy
- způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací
- představení managementu
- rozmístění firmy a jejich lidé

#### Seznámení pracovníka s chodem firmy

- poznání činností, které předchází a následují po jeho činnosti
- průvodce adaptačním procesem <sup>19</sup>

V prvních dnech bývá nový zaměstnanec seznámen s pracovním řádem, s bezpečnostními a jinými předpisy, což znamená, že je doslova zahlcen informacemi a proto je vhodné, aby je měl k dispozici nejen v rámci několika úvodních dnů, ale i v podobě tištěné příručky pro zaměstnance či na intranetových stránkách společnosti.

---

<sup>19</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

## Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

- stanovení termínů pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, úkolů, výsledků
- projekt práce, přesný popis pracovního místa se zodpovědnostmi a příslušnými pravomocemi
- způsob hodnocení práce
- pracovní doba a pracovní režim
- mimořádné pracovní povinnosti<sup>20</sup>

Při adaptaci na pracovní činnost je zaměstnanec seznámen s pracovní náplní a postupy, absolvuje zaškolení. Při následujících úkolech získává zpětnou vazbu. Průběh se liší podle daného obsahu pracovní náplně.

## Adaptace na pracovní výkon

Adaptace na pracovní výkon je poslední část adaptační fáze. Cílem je dosažení odpovídající výkonnosti zaměstnance. Ten již samostatně pracuje a je za své výsledky odpovídajícím způsobem hodnocen. Ideální by bylo, kdyby adaptační fáze končila zároveň s koncem zkušební doby. Bylo by možné provést zhodnocení zaměstnance a jeho výkonu a tím i dospět k rozhodnutí, zda je zaměstnanec vhodný pro danou pozici. V případě, že nesplňuje požadavky, je možné podniknout ukončení pracovního poměru.

Správný průběh adaptační fáze pomáhá zabránit odchodům zaměstnanců, buduje jejich loajalitu a umožňuje rychleji využít potenciálu zaměstnanců. Často je opomíjeno, že nový zaměstnanec může přinést cenné nápady a postřehy, neboť po nějakou dobu je schopen pohledu zvenčí a vnesení velmi důležitých podnětů.

Adaptační fáze není omezena jen na dobu nástupu nového zaměstnance, je možné ji využít i po změně práce, povýšení nebo po návratu ze stáže, rodičovské nebo mateřské dovolené. Protože se adaptační fáze týká všech zaměstnanců,

---

<sup>20</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

kteří do firmy vstupují, je vhodné celý proces zapracovat do e-learningového kurzu.

#### 4.3.2 Postup vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců má v poradenské společnosti na starost oddělení trainingu a je vymezeno trainingovou politikou.

#### Výběr účastníků do programů organizovaného vzdělávání

Na základě rozvojového plánu jsou zaměstnanci vybíráni do programů organizovaného vzdělávání. Někdy je třeba prokázat určité znalosti, jimiž je třeba se nominovat na akci, jejímž cílem je především budování dovedností.

Někdy není potřeba vybírat do rozvojového programu všechny účastníky, kteří určitou rozvojovou aktivitu potřebují. Všichni jsou však zahrnuti do organizačního učení.

V tomto případě se účastní úvodních vzdělávacích aktivit všichni noví zaměstnanci, neboť je nutné, aby získali potřebné znalosti a dovednosti pro výkon svého zaměstnání.

Trainingový tým se skládá z training managera, supervisory, asistentů a učitele anglického jazyka. Tabulka popisuje, za jaké oblasti vzdělávání jsou jednotliví členové odpovědní.

Trainingový tým	
training manager	organizace a schvalování kurzů, managers' development
training supervisor	kurzy, ISÚ
training assistant	ACCA, kurzy
training assistant	jazykové kurzy, Komora Auditorů, managers' development, kurzy
anglický učitel	výuka angličtiny

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů poradenské společnosti  
Tab. 5 Trainingový tým

## **Postup při žádosti o školení [9]**

Zájemce o školení musí nejprve vyplnit formulář s žádostí o školení (tzv. "Training request form"), a to pro všechny kurzy, které jsou pořádány mimo firemní kalendář lokálních a regionálních školení. Tuto žádost před začátkem kurzu předá tréninkovému oddělení, poté vedoucí tréninkového oddělení ověří, zda byl vybraný kurz zahrnut do rozpočtu příslušného žadatele a v případě nutnosti tuto skutečnost projedná s koordinátorem tréninku příslušné skupiny. Jestliže má zaměstnanec vybraný kurz naplánován, manažer tréninkového oddělení schválí žádost o školení.

- žadatel vyplní Training request form
- žádost musí podepsat Trainingový co-ordinátor příslušné skupiny
- žádost jde ke schválení na Trainingového manažera
- kopii schváleného Training requestu obdrží žadatel zpět interní poštou
- po schválení se může žadatel na vybraný kurz přihlásit

V případě, že vybraný kurz nebyl pro daného zaměstnance původně naplánován, je nutné, aby žádost schválil partner odpovědný za trénink. Osoba zodpovědná za sestavování rozpočtu pro příslušnou skupinu musí pro tento požadavek zdůvodnit, proč nebyl tento výdaj zahrnut do původního rozpočtu.

V poradenské společnosti jsou nabízeny následující druhy školení.

### Lokální školení

Mezi lokální školení patří například týdenní školení auditu. Dále sem patří 1-3 denní kurzy v kanceláři zaměřené na technická školení a IT školení a kurzy na míru pořádané externími společnostmi.

### Regionální školení

Probíhají v rámci celé společnosti a jsou určeny odborným pracovníkům v oddělení auditu a daní.



## Manažerská školení

Probíhají podle individuálního plánu a dle potřeb manažerů (Enabling Skills) a dále to mohou být lokální či regionální technická školení.

## Externí školení

Využívají převážně zaměstnanci daní, účetní a mzdové agendy a administrativy. Tato školení nejsou zahrnuta v nabídce kurzů firmy.

## **Podporované programy [9]**

V této části představím školení, které by měl absolvovat každý odborný zaměstnanec z oddělení auditu.

### ACCA (Association of Chartered Certified Accountants)

Pro účetní a auditory je velmi důležité pro jejich další kariérní postup získání titulu ACCA. Zkoušky v programu ACCA je možné rozdělit do čtyř modulů – Knowledge, Skills, Essentials a Options. Účastník programu si sám může určit, v jakém pořadí bude zkoušky skládat, ale nesmí přeskakovat jednotlivé moduly.

- do programu se účastník registruje při nástupu do firmy
- je určen hlavně pro pracovníky v oddělení auditu
- průměrná délka studia je 4 roky
- firma hradí poplatky za celý program, poskytuje studijní volno

Poradenská společnost pořádá školení ke zkouškám prvního modulu, na jehož konci účastníci skládají zkoušky elektronickou cestou, ostatní pak písemnou formou. Pokud nesloží zkoušku na první pokus, druhý pokus mají ještě hrazen firmou, avšak není jim již poskytováno žádné školení. Pokud nejsou úspěšní ani při druhém pokusu, poslední třetí pokus si již musí hradit sami.

Zkoušky probíhají v půlročním odstupu v tzv. zkouškovém období. Neúčastní-li se student v průběhu dvou po sobě jdoucích zkouškových období ani jedné zkoušky, firma mu již neuhradí registrační poplatek na následující rok.

#### KAČR (Komora auditorů ČR)

Před přihlášením do tohoto programu musí zájemci splňovat několik podmínek, a to dokončené studium ACCA, musí být minimálně na pozici supervizora s tím, že studium podléhá schválení. Vzhledem k tomu, že studium je již individuální, proto je nezbytné, aby každý student informoval o výsledku jednotlivých zkoušek tréninkové oddělení. Zkoušky jsou nastaveny stejně jako v programu ACCA.

- registrace auditních asistentů při nástupu do firmy
- možnost skládání zkoušek až po dokončení ACCA a dosažení pozice supervizora
- firma hradí poplatky za celý program, poskytuje studijní volno

#### ČIIA (Český Institut Interních Auditorů)

Školení není součástí schváleného systému, proto je příprava na zkoušku formou samostudia. Po vyplnění příslušného formuláře musí být schváleno partnerem oddělení, dále partnerem oddělení interního auditu a manažerem tréninkového oddělení. Poradenská společnost hradí pouze jeden pokus o složení zkoušky.

- vstup do systému na základě schválení
- systém je určený zaměstnancům interního auditu
- společnost poskytuje materiály a studijní volno

#### **Kariérní růst v oblasti auditu [9]**

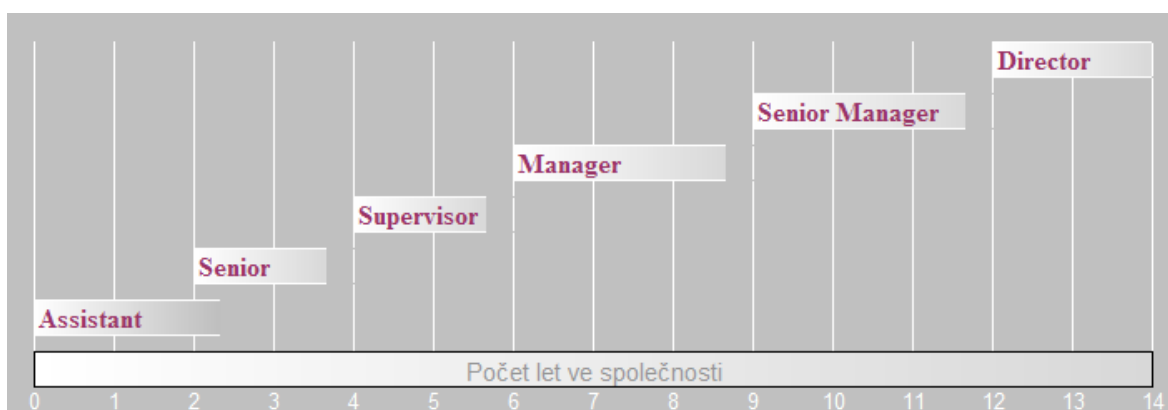
Zde je popsán předpokládaný kariérní postup a školení od pozice asistenta, přes složení zkoušek ACCA až po funkci manažera.

### Asistenti prvním rokem

Absolvují úvodní šestitýdenní školení, které je zaměřeno na účetnictví, audit, počítače a anglický jazyk. Ve školení je zahrnut i vstupní test do systému ACCA. K tomu může být připojeno jakékoliv jiné vhodné místní školení, nejčastěji je využíváno teambuildingu.

### Asistenti druhým rokem a senior asistenti

Účastní se jeden týden odborného školení a jakéhokoliv jiného vhodného školení.



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů poradenské společnosti  
**Obr. 9 Předpokládaný kariérní růst**

### Senior

Stráví 40 hodin odborného nebo jiného regionálního školení a k tomu se účastní jakéhokoliv jiného vhodného školení.

### Supervisor

Stejně jako senior se účastní 40 hodin odborného nebo jiného regionálního školení a k tomu se účastní jakéhokoliv jiného vhodného školení. V mimořádných případech je možné se zúčastnit evropského odvětvového školení.

### Manažeři prvním rokem

Manažeři prvním rokem se účastní evropského školení pro nové manažery a jednoho regionálního nebo evropského odborného školení. K tomu jakékoli jiné příslušné místní školení a tři dny školení v rámci programu „managers development.“

### Manažeři a senior manažeři

Je pro ně určeno jedno evropské nebo regionální odborné školení, jakékoli jiné vhodné místní školení a tři dny školení v rámci programu „managers development.“

## **4.4 Vyhodnocování vzdělávacích programů [10]**

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného organizací. Je to odpovídající pokus získat zpětnou vazbu o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Je obvyklé ověřovat návratnost investice. Při rozhodování, zda se bude vyhodnocování skutečně realizovat, by bylo vhodné, aby manažeři zvážili všechny argumenty pro a proti.

Jako nevýhody vyhodnocování lze uvést:

- je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně,
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčasť lektorů, účastníků vzdělávání i managementu,

- není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.

V praktickém životě však není možné a co do času, peněz a úsilí by bylo velmi nákladné měřit přínosy vyhodnocení pouze ve finančním vyjádření, ale vždy je třeba přínosy ocenit nějakým vhodným způsobem. Je možné přínosy odhadovat nebo zdůraznit možná rizika či náklady a dopady ze situace, kdyby se do vzdělávání neinvestovalo. Kvalitativní, nehmotné přínosy se často nesnadno měří, ale v mnoha případech mohou být důležitější než přínosy kvantitativní.

K výhodám vyhodnocování patří:

- Přispívá k efektivitě podnikání.
- Podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku.
- Stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investice.
- Zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi.
- Umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením.<sup>21</sup>

### **Přístupy vyhodnocování vzdělávání**

Při zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání je vhodné aplikovat konkrétní přístupy, modely a metody. Přístupů k vyhodnocování vzdělávání může být více. V každém případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity. V rámci uvedených přístupů je možné sledovat:

---

<sup>21</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

### Před vzdělávací aktivitou

- zaměstnance, kteří mají o danou vzdělávací aktivitu zájem a na akci se přihlásili.

Je nutné, aby firma uměla a správně měřila výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, jinak nebude schopna určit účinek, který vzdělávání přineslo.

### Při ukončení vzdělávací akce

- spokojenost účastníků se vzděláváním
- změnu znalostí nebo dovedností
- schopnost řešit simulované situace
- schopnost využít získané vědomosti a dovednosti

### Vliv na chování zaměstnanců v práci

- účastník je schopen připravit zprávu o změnách ve svých dovednostech
- počet účastníků, kteří využívají své dovednosti ve své práci

### Vliv na změnu výkonnosti

- účastník je schopen popsat změny ve vlastní pracovní výkonnosti
- počet účastníků, u nichž je vidět zlepšení jejich pracovní výkonnosti
- změna výkonnosti oddělení

#### **4.4.1 Zpětná vazba**

Nejdůležitější část z cyklu vzdělávacích aktivit je získání zpětné vazby. Dá se zjišťovat jak metodou tzv. tužka-papír nebo elektronickým testováním.

#### Metoda tužka-papír

Využívá se převážně u dotazníků spokojenosti. Obvykle je zaškrťováno číslo na číselné škále s možností připojení komentáře. Odpovědi u testování znalostí jsou

obvykle typu „ano-ne“, případně výběr správné varianty z několika možností. Dnes je již tato metoda na ústupu, využívá se pouze při jednorázových vzdělávacích aktivitách, kdy není přístup k internetu nebo intranetu.

### Elektronické testování

Elektronické testy využívají svého prostředí s možností animací, měření rychlosti vyplnění testu apod. Nejvíce se využívají při testování znalostí. Oproti předchozí metodě usnadňuje zpracování a urychluje výsledky měření.

Mnohdy nejsme schopni říct, jak je celý vzdělávací program efektivní. Zpětnou vazbu můžeme získat vyhodnocením vzdělávacích aktivit na pěti následujících úrovních:

- 1) Hodnocení reakcí
- 2) Hodnocení nárůstu vědomostí
- 3) Hodnocení pracovní výkonnosti
- 4) Hodnocení dopadu na výkonnost podniku
- 5) Hodnocení konečné hodnoty

#### **1) Hodnocení reakcí**

Na této úrovni jsou zjišťovány informace o postojích účastníků k učení, jde o reakce a poznatky účastníků se osob vzdělávání o užitečnosti výuky, co by do programu zařadili nebo, co by vypustili. Pokud jsou reakce účastníků na vzdělávání pozitivní, je velmi pravděpodobné, že získané dovednosti lépe uplatní v praxi.

K vyhodnocování aktivit při vzdělávání je využíváno:

- přehodnocení aktivity
- dotazník
- akční plán
- vyhodnocení učení

### Přehodnocení aktivity

Tato metoda je využívána při práci s menší skupinou, kdy účastníci vyjadřují své pocity a přínosy v rozhovoru ve dvojicích.

### Dotazník

Je uplatňován pravidelně na konci každé vzdělávací aktivity, buďto v písemné nebo elektronické formě podle druhu vzdělávací aktivity. Dotazníky dávají účastníkům zpětnou vazbu jejich růstu v čase.

### Akční plán

Na závěr vzdělávací aktivity je účastníkům poskytnut čas na promyšlení a přípravu akčního plánu. Většinou se jedná o závazky, co chce zaměstnanec dělat lépe a jinak. Akčního plánu je i využíváno na začátku každého fiskálního roku, kdy si zaměstnanec určí vlastní výkonnostní cíle. Pokud má docházet k pozitivním změnám, je nutné, aby se i nadřízený podílel na přípravě cílů zaměstnance a zúčastnil se pak rovněž vyhodnocování a kontroly akčních plánů.

### Vyhodnocení učení

Pokud je vzdělávací akce rozvržena na několik dnů, jako je tomu při úvodním šesti týdenním školení, je vhodné použít metodu vyhodnocení učení. Jde o individuální nebo skupinovou aktivitu řazenou na konec tématu nebo dne. Při zakončení vzdělávacího dne se vyhodnocení uskutečňuje formou shrnutí, kdy se účastníci vyjadřují, která aktivita u nich zanechala největší dojem a z jakého důvodu.

Na závěr vzdělávací aktivity je tedy možné získat zpětnou vazbu pomocí rozhovoru mezi účastníky nebo písemně vyplněním dotazníku. Výhodou je získání prvotní informace hned po výuce, zatímco nevýhodou je, že zde nemůže být ještě vyhodnocen dopad na pracovní výkonnost.



## **2) Hodnocení nárůstu vědomostí**

Druhá část hodnocení zjišťuje, co nového se zaměstnanci naučili, jaké nové dovednosti a znalosti získali. Využívají se k tomu písemné, praktické či sebehodnotící testy, dotazníky či rozhovory.

Pomocí této fáze hodnocení se dají získat potřebné informace k určení efektivity vzdělávacích aktivit, neboť se dají porovnávat vědomosti účastníků na začátku a konci vzdělávací aktivity. Nevýhodou může být, že účastníci nemusejí správně uplatňovat naučené v praxi, jenom se snaží úspěšně projít testy.

## **3) Hodnocení pracovní výkonnosti**

Hodnocení na této úrovni zjišťuje účinky vzdělávacích akcí na znalosti, dovednosti a výkonnost zaměstnance v pracovním procesu. Nejčastěji se využívají metody:

- strukturované rozhovory
- dotazníky
- rozvojový plán
- získání kvalifikace

### Strukturovaný rozhovor

Pomocí připravených otázek je zjišťována zpětná vazba přímo z pracoviště. Tato metoda sice zabere spoustu času, ale manažer získá okamžitě výsledek. Rozhovor je veden 6 měsíců po vzdělávací akci, neboť v tuto dobu by již měli zaměstnanci využívat naučených znalostí a dovedností v praxi. Také s odstupem času mají možnost lépe posoudit přínos vzdělávání pro jejich práci. Rozhovor umožní zaměstnancům lépe pochopit, co se od nich očekává, jaké jsou priority podniku a jak může zaměstnanec být pro podnik přínosem.

### Dotazníky

Stejně otázky jako při rozhovoru je možné položit i písemnou formou pomocí dotazníku. Je využíván u vzdělávacích aktivit, do nichž bylo zapojeno mnoho

zaměstnanců, kteří jsou z různých částí podniku od sebe hodně geograficky vzdálených. Velkou výhodou je menší časová náročnost, zvláště při využívání elektronických dotazníků.

### Rozvojový plán

Obsahuje sebehodnotící část, v níž účastník sleduje nejen číselně, ale i příklady, jak narůstají jeho nové znalosti, dovednosti a jak je uplatňuje v praxi.

### Získání kvalifikace

Tato metoda je nejvíce využívána, neboť získání kvalifikace je potvrzení o dosažení znalostí. Avšak není zárukou, že zaměstnanec bude umět uplatňovat získané znalosti v práci. Pro získání vyšší kvalifikace a dokončení zkoušek ACCA, musí každý zaměstnanec vykonat 10 zkoušek, to znamená, že je po každé vzdělávací aktivitě testová a získává tak zpětnou vazbu. Poté vyšší kvalifikace umožňuje zaměstnancům získat dané pracovní pozice.

## **4) Hodnocení dopadu na výkonnost podniku**

Na této úrovni se získávají informace vztahující se např. k produktivitě práce, průměrné mzdě, spokojenosti zákazníků a délce zavedení změn v organizaci. Organizace tak získává zpětnou vazbu ze vzdělávání k dosažení svých cílů.

Formy vyhodnocování v této fázi jsou:

- rozhovor s vrcholovým managementem
- analýza dopadů

### Rozhovor s vrcholovým managementem

Je veden podobně jako strukturovaný rozhovor se zaměstnanci, ale zde je do hodnocení zapojen vrcholový management. Tato metoda není moc často využívána, neboť vyžaduje mnoho času vrcholových manažerů a v poradenské

společnosti je vrcholový management příliš vzdálen od zaměstnanců, proto nemůže pozorovat přímý účinek vzdělávání.

### Analýza dopadů

Je realizována formou workshopu, kterého se účastní zástupci týmů, kteří vzděláváním prošli. Pomocí této analýzy jsou např. stanovovány učební cíle a jsou získávány nové nápady pro tvorbu nových ukazatelů vyhodnocování.

### **5) Hodnocení konečné hodnoty**

Zjišťuje, jaký přínos má organizace ze vzdělávání z hlediska ziskovosti, růstu apod. Na základě tohoto hodnocení může podnik posuzovat vlastní úspěšnost a efektivitu.

K vyhodnocování se může použít kterákoliv metoda, avšak ty poslední patří k nejdůležitějším. Ve společnosti je nejvíce využíváno hodnocení na nižších úrovních, jako jsou reakce a učení účastníků. Vzhledem k obtížnému vyčíslení vzdělávání pro organizaci se těžko určuje důležitost vzdělávání pro podnik jako celek. Pak není zřejmé, zda vzdělávání může být přínosné v různých oblastech, jako je například snížení fluktuace nebo zlepšení práce v týmech.

Výsledky hodnocení jsou zpracovány do závěrečné zprávy, která obsahuje jak měření, tak samotný výklad. Tato zpráva je pak prezentována všem zúčastněným, tj. nadřízeným účastníkům vzdělávacích programů, personálním manažerům, lektorům a samotným účastníkům.

## **5 INVESTICE DO VZDĚLÁVÁNÍ**

Většina organizací dnes už uznává, že investice do vzdělávání svých zaměstnanců je nutností. Nelze přijmout kvalifikovaného člověka a dále se již nestarat o jeho odborný rozvoj. Manažeři personálních oddělení se snaží obhájit rozpočet pro rozvoj zaměstnanců se zdůvodněním, že investice do lidských zdrojů je tou nejlepší. Přínos vzdělávání pro podnik dokáže popsat každý manažer, avšak málokterý dokáže předložit dostatečné argumenty a čísla pro podporu svých tvrzení. Je tedy nutné, aby personalisté dokázali přesvědčivým způsobem prokázat přidanou hodnotu, kterou vzdělávání podniku přináší.

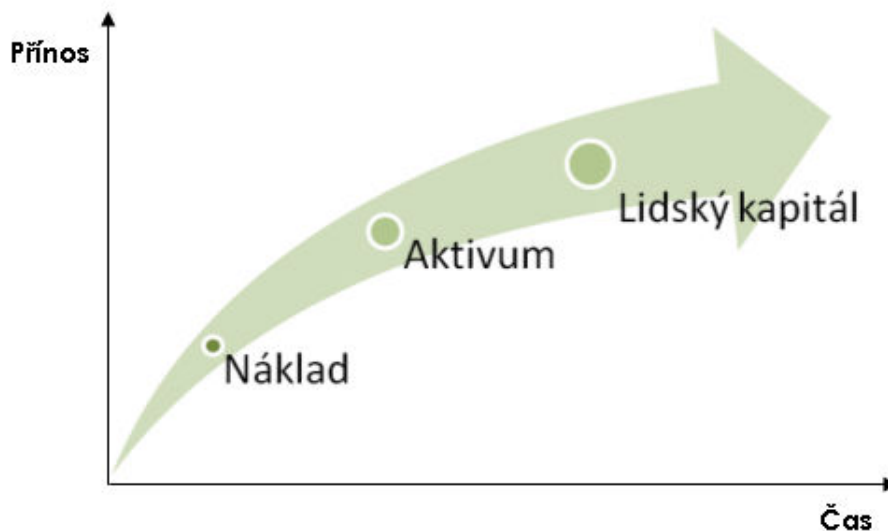
Kromě otázek, jak určit obsah a styl kurzů, je hlavním problémem pro organizace, jak sledovat efektivnost odborného vzdělávání a jak zjišťovat návratnost investice.

### **5.1 Investice do lidského kapitálu**

Za lidský kapitál lze považovat souhrn schopností, dovedností, vědomostí a zkušeností, jimiž lidé disponují a je možné je využít k výrobě produktu či služby. Lidský kapitál je možné rozdělit na specifický, který se dá využít pouze v dané organizaci, a na všeobecný, který je využitelný ve více typech zaměstnání. Toto rozdělení je užitečné při sledování fluktuace zaměstnanců.

Nejdůležitějším druhem lidského kapitálu je vzdělání, které představuje výdej zdrojů za účelem zvýšení produktivity v budoucnu. Na rozdíl od investic do jiných druhů kapitálu je investice do vzdělání spojena s konkrétní osobou. Lidé vlastně vytvářejí již svůj lidský kapitál tím, že investují do školního vzdělání a vznikají jim náklady ve formě poplatků a ušlého příjmu po dobu studia. Lidský kapitál je specifický v tom, že je pevně spjatý s jednotlivcem, proto jediný, kdo s ním může disponovat a pronajímat na trhu práce, je jeho nositel.

Důležitou úlohou manažerů zabývajících se lidským kapitálem je stanovit míru návratnosti prostředků vložených do vzdělávání, aby mohli obhájit tyto výdaje oproti vynaložení zdrojů jiným způsobem.



Zdroj: Vlastní zpracování  
**Graf 2 Vzdelávání zaměstnance z pohledu organizace**

Jak je již zřejmé, vzdělávání zaměstnanců dočasně zvyšuje náklady, ale v dlouhodobém horizontu se tato investice vyplácí. V průběhu vzdělávání se zaměstnanec stává aktivem organizace a přispívá zvýšenou produktivitou práce k růstu konkurenční výhody celé společnosti. Výsledek investování do vzdělávání se neprojevuje okamžitě, proto samotné vyčíslení návratnosti investice je velmi komplikované.

## 5.2 Efektivita vzdělávacích aktivit

Efektivnost vzdělávání je možné popsat jako spojitost mezi účinky vzdělávání a prostředky k jeho dosažení. K popsání efektivnosti je tedy nutné ocenit účinky vzdělávání a prostředků vynaložených k jeho uskutečnění.

Pro efektivnost vzdělávání je důležité určit možné faktory schopné ovlivnit návratnost investice. Jsou to kvalita realizace jednotlivých fází vzdělávání, použité metody a přístupy. Dalšími faktory jsou přístup subjektů vzdělávání, podpora vrcholového vedení nebo propojení cílů společnosti a vzdělávacího programu. Významné faktory jsou také:

- Doba dosažení úplné návratnosti investice. Stanovení doby ovlivní charakter a cíle vzdělávacího programu. Je velmi problematické

vypočítat finanční hodnotu přínosů pro společnost, proto je využíváno zkušeností manažerů, kteří sami hodnotí přínosy investic pro společnost.

→ Ne všechny přínosy jsou měřitelné v peněžních jednotkách. Existují měřítka jako je zlepšení týmové práce, komunikace a motivace, které jsou pro poradenskou společnost důležité, avšak velmi těžko vyčíslitelné.<sup>22</sup>

Na konci vzdělávacího programu by měla společnost vyhodnocovat efektivnost. K tomu je potřeba porovnat výsledky s očekávanými cíly. Jak již bylo zmíněno, hodnocení výsledků se provádí nejčastěji pomocí dotazníků, rozhovorů a testů.

Vzhledem k tomu, že nejlépe se dají posoudit přínosy a dopady vzdělávacích programů pomocí číselných údajů, je dobré se pokusit převést hodnocení vzdělávacích aktivit do číselného vyjádření. Pro běžný postup hodnocení efektivnosti je možné použít metody jako měření rentability, návratnosti investice nebo metodu čisté současné hodnoty, které popíše v následující kapitole.

### 5.2.1 Návratnost investice do vzdělávání

Zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynaložení peněžních i nepeněžních prostředků s cílem peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnu. Tyto investice mohou být jednorázové, případně jako dlouhotrvající aktivity, ale jejich výsledek se vždy projevuje až v delším časovém období.

Investování do lidského kapitálu může organizace realizovat různými formami:

- **Zlepšováním zdravotního stavu zaměstnanců** (zajišťování zdravotních prohlídek, příspěvky na sport, finanční spoluúčast na stravování apod.).
- **Zlepšení pracovních podmínek** (předcházení poškození zdraví svých zaměstnanců).

---

<sup>22</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

- **Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí** (prostřednictvím podnikového vzdělávání).<sup>23</sup>

Investice do vzdělávání vedou k vynakládání finančních prostředků, zároveň však přinášejí různý efekt. Interní efekty vznikají, když uvedené investice přispívají ke zvyšování odborných schopností zaměstnanců a zajišťují tak růst produktivity zaměstnanců. K externím efektům dochází tehdy, když zvyšováním schopností, dovedností a vědomostí se zvyšuje rovněž produktivita jiných zaměstnanců a organizace.<sup>23</sup>

Při posuzování investice do vzdělávání je nutné se rozhodnout, které náklady budou do výpočtu zahrnuty. Minimálně je vhodné počítat s těmito náklady:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory
- náklady na stanovení vzdělávacích potřeb
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a techniky
- náklady na studijní materiály
- náklady na externí lektory.

Další náklady, které je možné vzít v úvahu:

- náklady obětovaných příležitostí
- neodvedený výkon
- administrativní náklady
- poměrná část výdajů na zajištění prostor, pokud jde o prostory v organizaci

Tyto další náklady je velmi obtížné vyčíslit vzhledem k tomu, že se jedná o duševní práci.

Zde bude uveden výpočet hodinových studijních nákladů jednotlivce. Začíná se ročním příjmem včetně všech příplatků a odměn, které účastník dostává.

---

<sup>23</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Započítávají se odvody do pojistných fondů a poskytování jiných výhod, například zapůjčení notebooku. Z ročního fondu pracovní doby se odečte průměrný počet dní pracovní neschopnosti v minulém období. Celkové roční náklady vydělíme počtem takto zjištěných pracovních dnů, získáme denní náklady na zaměstnance a den. K této částce přičteme náklady přímo související se vzdělávací akcí a tím získáme předpokládané denní studijní náklady.<sup>[10]</sup>

Položka	Částka
Roční hrubý příjem	480 000
	+
Roční odvody	168 000
	+
Jiné výhody	22 000
<b>Roční náklady</b>	<b>670 000</b>
	/
Počet pracovních dní za rok	207
<b>Denní náklady na zaměstnance</b>	<b>3237</b>
	+
Náklady spojené s učením	2650
<b>Denní náklady na vzdělávání</b>	<b>5887</b>

Zdroj: Vlastní zpracování  
**Tab. 6 Výpočet studijních nákladů**

Vzdělávací programy jsou organizovány pro větší počet osob, proto jsou použité hodnoty průměrné. Při zkoumání nákladů na vzdělávání je nezbytné věnovat pozornost zjišťování faktorů schopných ovlivnit výši nákladů. K nejvýznamnějším patří velikost, typ a organizační struktura organizace, počet účastníků vzdělávání atd. Všechny uvedené údaje ovlivňují nejen výši nákladů, ale i jejich strukturu.

Pokud budeme přepočítávat náklady na školení na jednotlivce, určitě nejvyšší jsou u vrcholových manažerů, neboť jim je umožňováno navštěvovat evropské školení a zahraniční konference. Největší část finančních prostředků vydaných na školení připadne na vzdělávání specialistů, jich je v poradenské společnosti mnohem více než vrcholových manažerů. Poměr celkových nákladů na školení a jiné vzdělávací aktivity představuje v průměru kolem 2% k celkovým mzdovým nákladům.



## Metody hodnocení investice

### Metoda rentability

Většinou se využívá k posouzení investic, jako jsou budovy, stroje atd. Po modifikaci postupu získávání vstupních údajů, což je velmi náročné, je tato metoda použitelná i na vzdělávání.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \quad (1)$$

Jedná se o statickou metodu, neboť nezohledňuje rozložení zisku v čase.

### Metoda čisté současné hodnoty

Tato metoda zohledňuje faktor času, což je při posuzování vzdělávacích programů velmi důležité. Investiční náklady jsou vynaloženy v krátké době, zatímco užitky plynou několik let. Ve výpočtech se vychází ze skutečnosti, že hodnota peněz dnes je cennější než hodnota peněz v čase. Přínosy investic vznikající v delším časovém období, musejí být přepočítány na stejnou časovou bázi. Budoucí hodnota očekávaných výnosů se přepočte na současnou hodnotu. Čistá současná hodnota tedy představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investici.<sup>[10]</sup>

$$NPV = \sum \frac{B_t}{(1+r)^n} - C_{pv}$$

**NPV** - čistá současná hodnota  
**B<sub>t</sub>** - přínosy v čase t  
**C<sub>pv</sub>** - současná hodnota nákladů  
**r** - úroková míra  
**n** - počet let

(2)

Dá se nejlépe využít u jednorázových krátkodobých vzdělávacích programů, proto tato metoda není moc vhodná v našem případě a navíc je obtížné vyčíslit přínosy v čase.

### Doba návratnosti

Výpočet doby návratnosti investice je možné využít nejen pro posuzování investičních projektů, ale i pro zhodnocení vzdělávacích programů. Jde o takové období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici. Roční přínos z investice se mění, proto se hledá taková doba, kdy se celková suma cash flow rovná vynaloženým investičním výdajům. Obecně platí, že čím kratší doba návratnosti, tím je investice výhodnější. <sup>[10]</sup>

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} \quad (3)$$

Nevýhodou této metody je, že se nebere v úvahu časové rozložení přínosů v průběhu doby splácení.

### Dynamický výpočet investice

Zohledňuje kvalitu a produktivitu vzdělávacího programu, který je realizován dlouhodobě a v jeho průběhu je vyškolen určitý počet zaměstnanců. Zde se vyhodnocuje nárůst hodnoty práce zaměstnancem vyvolaný vzdělávacím programem. <sup>[10]</sup>

$$U_n = (Q \times P) - C$$

**U<sub>n</sub>** - čistý přínos  
**Q** - kvalita vzdělávacího programu  
**P** - produktivita vzdělávacího programu  
**C** - celkové náklady

(4)

Celkové náklady jsou součtem jednorázových nákladů a průběžných nákladů realizovaných v průběhu vzdělávacího programu.

Náklady:	1.rok	2 640 000	Kč
	2.rok	5 104 000	Kč
	3.rok	<u>4 488 000</u>	Kč
		C =	12 232 000 Kč

Produktivita vzdělávání vyjadřuje, kolik je v pracovním procesu zařazeno vyškolených zaměstnanců po celou dobu trvání vzdělávacího programu. Používá se kumulativní součet pro každý rok realizace vzdělávací akce, protože částečně proškolení zaměstnanci v prvním roce již přinášejí vyšší produktivitu, nikoliv až na konci vzdělávací akce. V každém roce je přijato 30 nových zaměstnanců, které je nutné proškolit. Zároveň někteří zaměstnanci celý vzdělávací program nedokončí a z poradenské společnosti odejdou.

Školení zaměstnanci: 1.rok:	30	Celkem	30
	2.rok: 30+28 =		88
	3.rok: 30+21 =		<u>139</u>
			P = 257

Kvalita je parametr vyjadřující čistý růst hodnoty práce jednoho zaměstnance za rok. Je to rozdíl mezi zvýšenou hodnotou výkonu zaměstnance a dodatečnými náklady nutnými k udržení a zvýšení výkonu.

Kvalita vzdělávacího programu se dá vypočítat za předpokladu, že čistý přínos bude nulový. Zároveň umíme zjistit, jakou úroveň kvality by měl mít program, aby se alespoň vrátily náklady vynaložené na jednoho zaměstnance při zohlednění produktivity vzdělávacího programu.<sup>[4]</sup>

$$\begin{aligned}
 U_n &= (Q \times P) - C \\
 0 &= (Q \times 257) - 12\,232\,000 \\
 \mathbf{Q} &= \mathbf{47\,595\,Kč}
 \end{aligned}$$

Zde uvažujeme pouze o náhradě vložených nákladů do vzdělávání, pak vzhledem k produktivitě vzdělávacího programu musí tento program dosáhnout vzrůstu čisté hodnoty zaměstnancovy práce o 47 595 Kč. Je-li nárůst hodnoty práce zaměstnance vyvolaný vzděláváním za rok vyšší než 47 595 Kč, investice se vyplatí.

Měření návratnosti investice do vzdělávání patří k velmi těžko proveditelným. Existují ale jednoduché způsoby, které jsou přesné a účinné. Vzdělávání by mělo

zvýšit stabilitu zaměstnance, proto další možností měření efektivnosti vzdělávacích programů je měření fluktuace zaměstnanců.

### **5.2.2 Míra fluktuace zaměstnanců**

Efektivní vzdělávání nejen zvyšuje možnost uplatnění zaměstnance, ale také jeho stabilitu – motivuje jej k práci v zájmu firmy, která mu vzdělávání umožnila. Ačkoliv zvýšenou fluktuaci nelze jistě přičítat vzdělávání, výchovu kvalifikovaných lidí pro konkurenci je třeba hodnotit jako neúčelně vynaložené prostředky.<sup>24</sup>

Fluktuace se počítá jako poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli (rozvázaných pracovních poměrů), k celkovému počtu zaměstnanců za určité sledované období. Odchody lze sledovat za různě zvolená období, většinou to bývá jeden rok nebo např. dle pracovní funkce. Dá se dále členit na celkovou a z pohledu zaměstnance na dobrovolnou a nedobrovolnou. Důvody nedobrovolné fluktuace jsou odchod do důchodu nebo ze zdravotních důvodů, k výkonu veřejných funkcí, reorganizace, nepatrnou část tvoří propuštění z důvodu slabého pracovního výkonu nebo porušení pracovní kázně.

Někteří zaměstnavatelé dosud nevědí, co způsobuje vyšší fluktuaci v jejich společnosti. Pokud se fluktuace týká kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, stávají se odchody velkým problémem pro zaměstnavatele. Za přiměřenou míru fluktuace je považována hodnota mezi 5-10%. Nižší hodnota není považována za optimální, neboť i fluktuace má svá pozitiva a přínosy.

#### **Přínosy přirozené fluktuace:**

- je objektivním ukazatelem úrovně personální a manažerské práce
- stabilizuje produktivní personál – vytváří příležitosti k postupu
- umožňuje příliv nových lidí a nápadů

---

<sup>24</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Vysoká fluktuace škodí hospodaření firmy, zaměstnanec s sebou odnáší důležité informace, know-how a náklady na nábor nového zaměstnance se zvyšují.

### **Negativa vysoké fluktuace:**

- ztráta vyškolených zaměstnanců
- možnost úniku informací nebo obchodního tajemství
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců
- snížení důvěryhodnosti jako zaměstnavatele u budoucích uchazečů o zaměstnání
- může vést přechodně ke zhoršení služeb poskytovaných zákazníkům
- může vést k přetížení stávajících zaměstnanců
- možná ztráta zákazníků – zaměstnanec je může přetáhnout s sebou ke konkurenci

### **Příčiny fluktuace**

Aby firmy udržely své nejlepší zaměstnance, snaží se personální oddělení pomocí pracovní náplně a následným hodnocením plnění závazků vyměřovat výši odměn a jiných výhod pro zaměstnance.

Hlavní příčiny fluktuace jsou:

- nízká loajalita a motivace zaměstnanců
- špatný styl vedení a řízení
- omezené možnosti osobního rozvoje
- nedostatečné ohodnocení

Personální manažeři mohou ovlivnit fluktuaci i tím, že dokáží dobře prověřit uchazeče o práci, zda se kandidátovy cíle shodují s cíly zaměstnavatele, zda jeho očekávání odpovídají tomu, co může zaměstnavatel nabídnout. Pokud tomu tak není, zaměstnanec na své pozici dlouho neseťvá a odchází již v adaptační fázi.

## **Fluktuace během adaptační fáze**

Největší problém s odchodem zaměstnancům, kteří opustili své místo dobrovolně, je u zaměstnanců, kteří pracovali u společnosti maximálně 3 roky, z čehož poměrná část odchází již ve zkušební době. Velká míra odchodů nových zaměstnanců může ukazovat na možný problém v náborovém procesu nebo selhání adaptační fáze.

Jestliže zaměstnanci odcházejí dobrovolně již během zkušební doby, je nutné posoudit, zda se jim dostávala podpora a zpětná vazba od manažera. Pokud zaměstnanec odchází kvůli tomu, že nebyla splněna jeho očekávání, tak je problém v nereálných slibech a v příliš optimistických informacích použitých během náboru a výběru uchazeče.

Když odchází zaměstnanec během zkušební doby z rozhodnutí zaměstnavatele, je nezbytné zjistit, zda byl dobře zaškolen, jak byl seznámen s pracovními povinnostmi a požadavky, a zda měl náležitě podmínky a dostatek času k dosažení požadovaných výsledků.

Odchod zaměstnance stojí společnost vysoké finanční prostředky vydané za nábor a výběr tohoto zaměstnance. Proto je dobré analyzovat fluktuaci během adaptační fáze a prosadit opatření, pomocí kterých je možné se dopracovat k úsporám.

## **Náklady fluktuace**

Jak již bylo zmíněno, vysoká fluktuace má nepříznivý vliv na finanční náklady a tím i na hospodaření celé společnosti, neboť jsou vynakládány dodatečné náklady na přijímání, adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců. Nepříznivé důsledky nejsou pouze finančního charakteru, neboť je potřeba nahradit chybějícího zaměstnance a tím jsou více zatíženi stávající zaměstnanci.

Výše nákladů na jednoho přijatého zaměstnance jsou v průměru kolem 21 000 Kč, ale mohou být i vyšší, což závisí na délce náboru a na pozici, na kterou je přijímán. Přičemž celková finanční ztráta je mnohem vyšší, je nutné přičíst

i náklady na školení a zapracování zaměstnance, což lze v průměru vyčíslit na 88 000 Kč za rok. Proto celková ztráta za jednoho zaměstnance činí v průměru kolem 109 000 Kč.

### **Snížení fluktuace**

Nejprve je nutné udělat komplexní analýzu, aby bylo možné optimalizovat personální plánování a řízení rozvoje. Ve většině případů se využívá metod ke sledování příčin odchodů zaměstnanců, jako jsou rozhovor s nadřízeným nebo personalistou nebo dotazník při odchodu.

Protože náklady na jednoho vyškoleného zaměstnance jsou vysoké, bylo by vhodné uzavřít se zaměstnanci dohodu o zvýšení nebo prohloubení kvalifikace, jejíž součástí je závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po sjednanou dobu nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením / prohloubením / kvalifikace.

Kromě této možnosti se podnikají preventivní kroky, jako je sledování spokojenosti a motivace zaměstnanců, což umožňuje včas přijmout náležitá opatření.

## 6 ZHODNOCENÍ

Vzdělávání je realizováno, aby bylo dosaženo vyšší výkonnosti nejenom zaměstnanců, ale i celé poradenské společnosti. Čím více je vzdělávání provázáno s výkonností společnosti, tím silnější jsou argumenty v zájmu vzdělávání.

Těžko vyčíslitelné náklady na vzdělávací programy nám dávají nepřesné informace o investicích a přínosech vzdělávání. Proto je vhodnější používat při posuzování skutečných výsledků nepeněžních ukazatelů. Některé účinky vzdělávání jako jsou flexibilita, týmová práce, postoje k firmě nebo pracovní morálka je možné pouze odhadnout, jiné změny, jako je zákaznická spokojenost, se dají posoudit například podle většího počtu nových zákazníků. Výsledky vzdělávacích aktivit lze zhodnotit zejména v těchto oblastech:

- Kvalita výkonu zaměstnance – počet chyb zaměstnance, počet stížností a spokojenost zákazníků, počet nových zákazníků.
- Výkonnost zaměstnance – produktivita zaměstnance, jako podíl výstupu a počtu zaměstnanců, doba vnitropodnikových procesů.
- Angažovanost zaměstnance – počet absencí a obměny zaměstnanců.

Je nutné podotknout, že výsledky vzdělávacích programů se projevují opožděně a u každého účastníka je účinek viditelný v jiném časovém horizontu, proto je i při stejném postupu hodnocení možné dosáhnout rozdílných výsledků. Jediné, na čem je možné se shodnout, jsou pozitiva, která vzdělávání přináší.

Přínosy vzdělávání:

- **Lépe využitý potenciál zaměstnanců** – zaměstnanci i týmy se stávají flexibilnější, produktivnější, zvyšuje se pracovní morálka, snižuje se počet přesčasů a je méně prostojů.
- **Zvyšuje se výkon zaměstnanců** – zlepšení kvality, zrychlení procedur a zvýšení spokojenosti zákazníka.



- **Snižuje se fluktuace zaměstnanců** – možnost vzdělávání a rozvoje je zaměstnanci pozitivně vnímán, zvyšuje jejich loajalitu, vylepšuje obraz společnosti a láká zaměstnance s vyšší kvalifikací, což zvyšuje šance, že z firmy neodejdou.

Zjištění přínosů je nutné pro způsob financování jednotlivých vzdělávacích programů. Když ze vzdělávání převážně profituje poradenská společnost, měly by být tyto aktivity placeny z jejich zdrojů. Jakmile výhody ze vzdělávání plynou pouze zaměstnanci, financování by mělo být ze soukromých zdrojů.

Pokud se personální manažeři zamýšlejí nad tím, zda investovat nemalé finanční prostředky do zaměstnanců, i když se jim konkurence bude snažit zlákat kvalifikované a zkušené zaměstnance, odpověď zní ano. Obávám z odchodů a ze vzdělávání zaměstnanců pro konkurenci se dá snadno zamezit tím, že zaměstnanci podepíší před zvyšováním kvalifikace dohodu a pokud by se rozhodli odejít dříve, pak by se částečně podíleli na nákladech vložených do vzdělávání. Největší částka na vzdělávání je investována v průběhu prvních tří let, bylo by optimální, aby tato dohoda byla uzavřena minimálně po tuto dobu.

Do budoucna je nutné zlepšit sledování nákladů na vzdělávání a lépe propracovat vyhodnocování vzdělávacích aktivit nejenom po stránce finanční, ale i z hlediska přínosů. Neboť jedině, když budeme mít prokazatelné údaje o účincích a efektivnosti vzdělávání, můžeme zasáhnout do vzdělávací akce, přizpůsobit ji a připravit nejlepší možný způsob financování.

Je potřebné nebrat vzdělávání jako nutnou součást zapracování zaměstnance a jeho kariérního růstu, ale soustředit se i na přínosy v podobě zvyšování jeho loajality a vylepšování obrazu společnosti pro potenciální uchazeče o zaměstnání.

Z pohledu formy vzdělávání by bylo velmi výhodné překonat počáteční odpor ke vzdělávání přes počítač a více vzdělávacích programů zpřístupnit zaměstnancům formou e-learningových kurzů, což by mohlo vést k významnému snížení nákladů na vzdělávání.

Z pohledu zaměstnance je nezbytné zajistit lepší zapojení do pracovního procesu, aby i když nemají dostatečnou kvalifikaci, získali odpovídající pracovní úkoly a v průběhu zvyšování kvalifikace jim bylo umožněno své nabyté znalosti náležitě uplatnit v poradenské společnosti.

## 7 ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců vede nejenom k jejich rozvoji, ale znamená i lepší výkon týmů a společnosti jako celku. Tato skutečnost je podstatnou podmínkou jejich ekonomické prosperity.

Cílem diplomové práce bylo zdůraznit význam vzdělávání, popsat nástup nového zaměstnance a jeho kariérní růst v poradenské společnosti. Hlavní částí bylo charakterizovat zjišťování efektivnosti vzdělávacích programů a popsat dostupné možnosti jejich vyhodnocování a získání zpětné vazby.

Není snadné najít vhodnou metodu a zjistit hodnotu, kterou společnosti vzdělávání přímo přináší a tím i jakým způsobem přispívají cíle personálního a trainingového oddělení ke strategickým cílům poradenské společnosti. Náklady na vyškolení jednoho zaměstnance jsou poměrně vysoké, proto je potřebné udržet kvalifikované zaměstnance ve společnosti. K tomu je zapotřebí nejen zaměstnance dobře motivovat, ale i zvýšit jeho loajalitu. Jestliže pomocí vzdělávání nedochází v této oblasti ke zlepšení, je nezbytné lépe vyhodnocovat nejenom náklady na vzdělávání, ale hlavně i jeho přínosy, čímž můžeme prokázat a určit možné nedostatky ve vzdělávacích programech a odstranit je.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [2] Deloitte Česká republika [online]. [cit. 21. 2. 2008]. Dostupné z: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D16388%2526cid%253D110142,00.html>>
- [3] HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.
- [4] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [5] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [7] *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. sborník z 6. ročníku mezinárodní konference. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2003. ISBN 80-86754-08-1.
- [8] Ministerstvo vnitra České Republiky [online]. [cit. 19. 3. 2008]. Dostupné z: <[http://web.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/moduly/m\\_pm\\_41.rtf](http://web.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_41.rtf)>
- [9] Training v poradenské společnosti. Praha, 17. 12. 2007
- [10] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [11] *Zákoník práce 2007 : podle stavu k 1.2.2007*. Ostrava : Sagit, 2007. ÚZ. č. 601. ISBN 987-80-7208-613-9.