

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE**

**Fakulta financí a účetnictví**

**Katedra didaktiky ekonomických předmětů**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2017**

**Petra Řezáčová**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE**

**Fakulta financí a účetnictví**

**Hlavní specializace: Mezinárodní obchod**

**Vedlejší specializace: Učitelství odborných ekonomických předmětů**



**Měření efektivity vzdělávání zaměstnanců  
společnosti FOXCONN, s.r.o.**

Autorka diplomové práce: Bc. Petra Řezáčová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavel Krpálek, CSc.

Rok obhajoby: 2017

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Měření efektivity vzdělávání zaměstnanců společnosti FOXCONN, s.r.o.“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Praze dne.....

Podpis:

**Poděkování:**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Pavlu Krpálkovi, CSc. za čas a ochotu, které mi při psaní této práce věnoval. Poděkování patří také paní Silvii Kostincové ze společnosti FOXCONN, s.r.o. za všechny poskytnuté materiály a konzultace. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

**Abstrakt:**

Tato diplomová práce se zabývá praktickými aspekty firemního vzdělávání, zejména pak hodnocením a měřením jeho výstupů a efektivity. Teoretická část seznamuje čtenáře s konceptem podnikového vzdělávání a jeho aktuálními trendy, s analýzou vzdělávacích potřeb a definicí vzdělávacích cílů a v neposlední řadě také s metodami měření vzdělávací efektivity. Je zde představeno několik názorových škol a modelů, které mohou být využity k praktickému hodnocení výstupů vzdělávacích aktivit. Tyto modely jsou následně aplikovány v empirické části práce, která zkoumá efektivitu dvou konkrétních školení ve společnosti FOXCONN, s.r.o. za použití Kirkpatrickova a Brinkerhoffova modelu.

**Klíčová slova:** firemní vzdělávání, vzdělávací potřeby a cíle, efektivita vzdělávání, modely měření efektivity

**Abstract:**

This thesis deals with the practical aspects of corporate training with the main focus on assessment and measurement of its outputs and effectiveness. The theoretical part introduces to the reader the concepts of corporate education and professional development as well as with their current trends. Next chapters describe the methods of analyzing educational needs and defining development goals. Moreover, various models of assessing the training effectiveness are presented. The application part of this thesis consists of empirical research conducted in the FOXCONN corporation. The purpose of this research was to evaluate training effectiveness of two types of trainings, using Kirkpatrick's and Brinkerhoff's models, and to address current issues of corporate education and propose solutions to them.

**Keywords:** corporate training, professional development, educational needs and goals, effectiveness evaluation models

# Obsah

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Úvod .....                                                                    | 1         |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST</b>                                                        |           |
| <b>1 Vzdělávání dospělých .....</b>                                           | <b>3</b>  |
| <b>2 Podnikové vzdělávání .....</b>                                           | <b>5</b>  |
| 2.1 Učící se organizace .....                                                 | 6         |
| 2.2 Formy a typy podnikového vzdělávání .....                                 | 7         |
| 2.3 Cyklus vzdělávání v organizaci .....                                      | 8         |
| 2.4 Efekty vzdělávání dospělých a podnikového vzdělávání .....                | 10        |
| <b>3 Analýza vzdělávacích potřeb .....</b>                                    | <b>12</b> |
| 3.1 PAQ .....                                                                 | 13        |
| 3.2 360° zpětná vazba .....                                                   | 14        |
| 3.3 Další metody a nástroje .....                                             | 15        |
| <b>4 Cíle vzdělávání .....</b>                                                | <b>18</b> |
| <b>5 Koncepce efektivity vzdělávání .....</b>                                 | <b>21</b> |
| <b>6 Měření efektivity podnikového vzdělávání .....</b>                       | <b>24</b> |
| 6.1 Měření lidského kapitálu .....                                            | 25        |
| 6.2 Modely měření efektivity .....                                            | 27        |
| 6.2.1 Kirkpatrickův model .....                                               | 27        |
| 6.2.2 Phillipsův model .....                                                  | 34        |
| 6.2.3 Brinkerhoffovy modely .....                                             | 38        |
| 6.2.4 Další modely, nástroje a aktuální trendy firemního vzdělávání .....     | 40        |
| <b>EMPIRICKÁ ČÁST</b>                                                         |           |
| <b>7 Charakteristika společnosti Foxconn s.r.o. ....</b>                      | <b>43</b> |
| 7.1 Struktura zaměstnanců Foxconn Kutná Hora .....                            | 44        |
| 7.2 Rozvojové aktivity společnosti .....                                      | 46        |
| 7.2.1 Vzdělávací kurzy pro technickohospodářské zaměstnance společnosti ..... | 46        |
| 7.2.2 Rozpočet na vzdělávání .....                                            | 47        |
| 7.2.3 Problematika měření efektivity ve společnosti Foxconn .....             | 48        |
| <b>8 Výzkum efektivity vzdělávání .....</b>                                   | <b>50</b> |

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.1 Výzkum č. 1 – anglický jazyk.....                      | 50        |
| 8.1.2 Nástroje a modely výzkumu.....                       | 51        |
| 8.1.2 Výsledky výzkumu .....                               | 56        |
| 8.2. Výzkum č. 2 – SQL.....                                | 59        |
| 8.2.1 Nástroje a modely výzkumu.....                       | 60        |
| 8.2.2 Výsledky výzkumu .....                               | 61        |
| 8.3 Závěry a doporučení pro společnost Foxconn s.r.o. .... | 63        |
| <b>Závěr .....</b>                                         | <b>64</b> |
| <b>Seznam zdrojů.....</b>                                  | <b>66</b> |
| <b>Seznam tabulek, obrázků a grafů .....</b>               | <b>71</b> |
| <b>Přílohy .....</b>                                       | <b>72</b> |

# Úvod

Mnohé výzkumy odhalují fakt, že pracovní síla budoucnosti se bude muset potýkat s novými výzvami v podobě automatizace a robotizace, a aby s nimi dokázala udržet tempo, bude pro ni naprosto nezbytné osvojit si schopnosti neustálé aktualizace svých znalostí, učení se novým věcem a přizpůsobení se. Mnoho pracovních míst zanikne, ale budou vytvářena místa nová, odpovídající potřebám moderní doby. Právě flexibilita a učenlivost zaměstnanců budou klíčovými aspekty pro udržení jistoty zaměstnání na trhu práce, a vzdělání, inovativní pracovníci budou tahouny konkurenceschopnosti firem. Proto si již dnes řada podniků uvědomuje, že se musí vydat cestou investic do svých zaměstnanců, do jejich rozvoje a vzdělání, což dokazuje i fakt, že podle časopisu Harvard Magazine firmy celosvětově utratí za školení svých zaměstnanců 356 miliard amerických dolarů ročně. Je však stále mnoho firem, které si cení spíše bohatství a měřitelných výsledků než kvalitního vzdělání a spokojenosti svých zaměstnanců. Často odmítají vkládat peníze do pokroku, který nelze nijak změřit či vykázt v účetnictví. Cílem této práce je tedy seznámit čtenáře s metodami měření efektivity firemního vzdělávání s akcentem na modely a metody, které jsou reálně využitelné v moderní podnikové praxi, a vyvrátit hypotézu, že efektivita vzdělávání nelze měřit.

Dalším úkolem této práce je poskytnout podrobný přehled možností, jak měřit efektivitu vzdělávání, neboť toto téma je v české i zahraniční odborné literatuře zpracováno nedostatečně či neaktuálně, mnoho publikací zabíhá spíše do populárně-naučné sféry, nebo se věnuje problematice hodnocení výsledků vzdělávání pouze okrajově. Tato skutečnost je do jisté míry pochopitelná, neboť se jedná o téma málo diskutované a mnoho personalistů i manažerů stále neví, že metody měření efektivity vzdělávání vůbec existují, případně je považují za drahé či časově náročné, a proto jim nevěnují velkou pozornost.

Cílem této práce je tedy zodpovědět na tři základní andragogické otázky týkající se měření efektivity vzdělávání:

- Jaké výsledky přináší vzdělávání dospělých?
- Vznikají vždy pozitivní efekty (přínosy) z tohoto vzdělávání a které to jsou?
- Může andragogický výzkum tyto efekty exaktně identifikovat, nebo jsou tyto efekty pouze teoreticky předpokládány?

Text práce je členěn na 8 kapitol pokrývajících teoretickou a empirickou část, přičemž jádro práce tvoří výzkum provedený ve spolupráci s personálním oddělením společnosti Foxconn s.r.o., jehož cílem bylo změřit efektivitu dvou druhů školení, a na němž byly aplikovány modely měření představené v první, teoretické části práce. Největší prostor zde zaujímá Kirkpatrickův model, který je v současnosti nejčastěji používaným modelem v podnicích po celém světě, ale nejsou opomenuti ani autoři, kteří na Kirkpatricka navazují, či naopak jeho myšlenky odmítají, jako například Robert Brinkerhoff či Jack Phillips. Kromě toho tato část seznamuje čtenáře se samotným konceptem vzdělávací efektivity, s možnostmi analýzy vzdělávacích potřeb a cílů, ale také s druhy podnikového vzdělávání a jeho aktuálními trendy a vymezením důležitých andragogických pojmů z oblasti vzdělávání dospělých. Závěrem jsou poskytnuta konkrétní doporučení pro zlepšení efektivity vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Foxconn s.r.o.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Vzdělávání dospělých

V dnešním globalizovaném, vysoce konkurenčním světě je vzdělávání klíčovým nástrojem, jak udržet pracovní sílu na trhu práce či umožnit její zpětný návrat na tento trh. Vzdělávání zajišťuje nezbytnou aktualizaci znalostí a významně tak přispívá k boji proti dlouhodobé nezaměstnanosti a sociální exkluzi. Jednu z podmínek rozvoje poznatkové základny dospělých představuje zajištění příležitosti k vzdělávání i v dospělém věku prostřednictvím funkčního systému dalšího vzdělávání dospělých.<sup>1</sup>

Vzdělávání dospělých je často mylně zaměňováno s celoživotním učením, které je zaštiťujícím pojmem a vzdělávání dospělých je pouze jednou z jeho etap, která nastává po odchodu ze školních lavic a nástupu na trh práce. Celoživotní učení dělíme na formální, neformální a informální. Formální vzdělávání probíhá ve škole a jeho funkce, cíle a obsah jsou vymezeny zákonem. Neformálním učením rozumíme získávání znalostí mimo školský vzdělávací systém. Probíhá např. v rámci odborných vzdělávacích kurzů, školení, tréninků, rekvalifikačních kurzů apod. Informální učení je poznatkovitý proces, ke kterému dochází při výkonu každodenních činností, typicky při práci či volnočasových aktivitách. Tento druh získávání nových znalostí je bezděčný, jedinec si tedy neuvědomuje, že se učí a získává nové poznatky. Příkladem může být čtení denního tisku, sledování televize, luštění křížovek apod. Ve vzdělávání dospělých převažují poslední dvě kategorie učení, tedy neformální a informální, i když v poslední době mnoho dospělých zvyšuje svou kvalifikaci také dálkovým studiem na vysokých školách.<sup>2</sup>

Vzdělávání dospělých se v mnohém liší od vzdělávání dětí a mladistvých. První rozdíl představuje samotná znalostní základna studentů. Dospělí jedinci již absolvovali proces formálního vzdělávání, mají tedy určitou kvalifikaci, a zároveň se mohou opírat o praktické zkušenosti z osobního i profesního života, což s sebou přináší však i nevýhody v podobě neochoty některých lidí měnit jejich zažité postupy. Dalším specifikem vzdělávání dospělých jedinců je jejich míra aktivního přístupu k výuce, která je obecně vyšší než u mladších žáků.

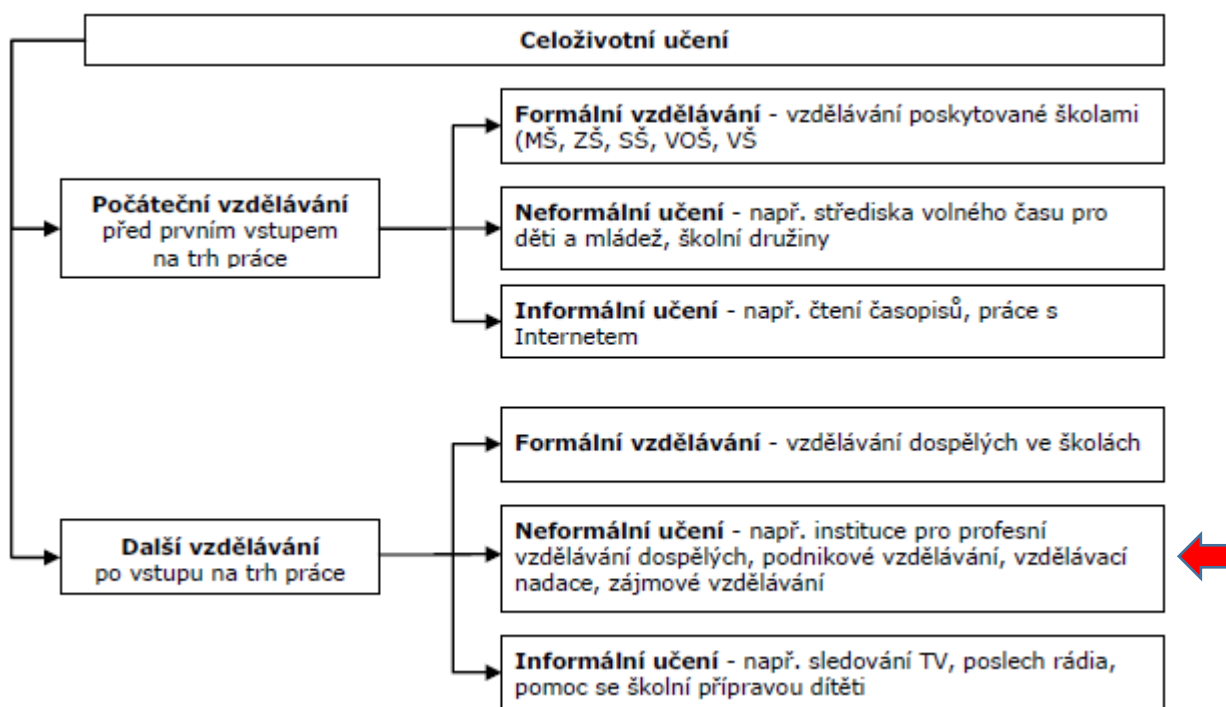
---

<sup>1</sup> VYCHOVÁ, Helena. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-017-2.

<sup>2</sup> tamtéž

Dospělí jsou také zvyklí nahlas a intenzivněji prezentovat své názory a argumentovat a mají vyšší nároky na školitele a na prostředí, ve kterém výuka probíhá. V dospělém věku, v porovnání s mládím, ochabuje mechanická paměť, tedy schopnost učit se teoretické poznatky nazpaměť, ale roste schopnost kriticky vyhodnocovat poznatky a ukládat ty potřebné. Obecně můžeme říct, že dospělí jedinci mají silnější motivaci ke studiu a potřebu bezprostřední využitelnosti nově nabytých poznatků. Pro jejich vzdělávání je nezbytné používat také specifické metody, zejména zaměřené na řešení problémů (tzv. problémové metody), kam řadíme případové studie (*case studies*), manažerské hry, hry rolí, workshopy apod.<sup>3</sup>

Obrázek 1 Etapy celoživotního učení



Zdroj: VYCHOVÁ, Helena. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-017-2.

Předkládaná práce se zabývá neformálním typem učení dospělých, konkrétně podnikovým vzděláváním, kterému je věnována následující kapitola.

<sup>3</sup> VYCHOVÁ, Helena. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-017-2.

## 2 Podnikové vzdělávání

V dnešní moderní době již není největším zdrojem konkurenční výhody podniku hmotný majetek, ale lidé (zaměstnanci) a jejich znalosti. Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají kvalitní pracovníci, kteří jsou vzdělaní, mají potřebné znalosti a dokáží účelně spolupracovat. Klasik managementu Peter F. Drucker správně předpověděl, že kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Hovořil o tom, že vzdělání se stane klíčovým, ba dokonce jediným zdrojem konkurenční výhody. Firmy budou produkovat „znalé pracovníky“ (*knowledge workers*), kteří svými znalostmi předčí své nadřízené, budou schopni samostatně rozhodovat o firmě, a tím zplošťovat její organizační strukturu.<sup>4</sup> Drucker je považován za duchovního otce tzv. „knowledge managementu“, jehož principy formuloval již v roce 1980 v díle „Řízení v turbulentní době“.<sup>5</sup>

Podniky, které chtějí dosahovat vynikajících finančních výsledků, musí mít nejenom špičkové technologie, propracované interní procesy a dobrou péči o zákazníka, ale potřebují také získat kvalitní talenty, udržet je a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Toto bohatství firem se nazývá intelektuální kapitál.<sup>6</sup> Ne vždy se však podaří získat „hotové“ zaměstnance v té skladbě či s takovými znalostmi, vědomostmi, dovednostmi, jaké podnik aktuálně potřebuje. Potom nastupuje potřeba efektivního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby se dostali na požadovanou úroveň.<sup>7</sup>

Vzdělávání zaměstnanců je také jedním z cílů OECD: „*V moderním světě, kde se podniky a pracovní trh neustále mění, se některé pracovní pozice stávají nepotřebnými, a jiné jsou naopak nově vytvářeny. Tyto nové pozice vyžadují kvalitní, vzdělané pracovníky. Lidé budou i několikrát za svůj život nuceni změnit práci, což je podmíněno kontinuálním získáváním nových znalostí a dovedností.*“<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Atkinson, A. A. *Training and control*. CMA, 65(3), 15, 1991 [online] [cit. 2017-02-03].. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/197829790?accountid=17203>.

<sup>5</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>6</sup> VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>7</sup> tamtéž

<sup>8</sup> KAPSALIS, C. *Employee Training: An International Perspective*. Data Probe Economic Consulting, 1997 [online] [cit. 2017-02-03].. Dostupné z: [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/25754/1/MPRA\\_paper\\_25754.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/25754/1/MPRA_paper_25754.pdf).

## 2.1 Učící se organizace

Učící se organizace je vytvořený obraz prostředí, kde změna je neustále přítomným přirozeným procesem. V takové organizaci jsou nositeli změny lidé, tedy všichni zaměstnanci bez rozdílu. Je to organizace, která se učí sama sebou, sama na sobě, hledá příležitosti, ze kterých se lze učit. Učí své zaměstnance a zaměstnanci výsledky svého učení předávají organizaci a považují učení se za přirozenou součást své práce, nebojí se změn a výzev a přispívají k rozvoji znalostní společnosti. Za zakladatele tohoto systému myšlení je považován Senge a jeho kniha *Pátá disciplína* z roku 2007. Podle něj je učící se organizace založená na pěti nových dílčích technologiích, které Senge nazývá disciplínami, a které musí podnik rovnocenně podporovat a rozvíjet. Patří sem<sup>9</sup>:

- **systémové myšlení** – soubor znalostí a nástrojů, který nám pomáhá chápat, jak měnit strukturní vzorce (tj. soubor událostí, které jsou nějakým způsobem vzájemně propojeny). V organizační praxi pod systémovým myšlením chápeme schopnost kriticky pohlížet na pracovní události a vidět je ve vzájemných souvislostech, hledání příčin, předvídání následků, hledání souvislostí i mimo rámec vlastních pracovních rolí a úkonů.
- **osobní mistrovství** – zvláštní úroveň dovedností, které mají pro člověka hlubší význam a člověk se na ně zaměřuje v rámci celoživotního učení. Jde o nepřetržité projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti. Osobní mistrovství zaměstnanců dodává podniku proaktivitu, systémovost, inovativní přístup k novým postupům. Zaměstnanci v takové organizaci si uvědomují svou specifickou, své silné stránky a možnosti je rozvíjet.
- **mentální modely** – hluboce zakořeněné představy, zobecnění, názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět, jak v něm jednáme. Jejich vlivu si běžně nebýváme vědomi, přesto jsou pohonným motorem našeho jednání. V učící se organizaci dochází ke změnám mentálních modelů, zejména u manažerů, ve vztahu k firmě, k práci, zákazníkům.

---

<sup>9</sup> POKORNÁ, Dana a Kateřina IVANOVÁ. *Principy učící se organizace jako metoda k implementaci znalostí do praxe*. Moravská vysoká škola Olomouc, 2010 [online] [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/03%20Pokorna/Pokorna.pdf>.

- **sdílená vize** – schopnost organizace vytvořit vizi a přenést ji na všechny zaměstnance, překonat jejich individuální vize a utvořit jednu společnou, která dá logiku všem krokům a postupům jednotlivců i skupin.
- **týmové učení** – tato disciplína vychází z vědomí, že rozumové schopnosti týmu převyšují rozumové schopnosti jeho členů, a že týmy si učením osvojují schopnost koordinovaného jednání. Dokud se nedokáží učit týmy, nedokáže se učit ani organizace. Chce-li se organizace učit, měnit a rozvíjet, potřebuje spojit síly svých zaměstnanců na úrovni pracovních skupin, úseků, oddělení, divizí aj.

## 2.2 Formy a typy podnikového vzdělávání

Je na každém podniku, jaké formy podnikového vzdělávání pro své zaměstnance zvolí. Po důkladné analýze vzdělávacích potřeb (více v kapitole 3) se může rozhodnout pro některé z následujících typů<sup>10</sup>:

1. **interní**, tedy organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení, vs. **externí**, tedy na externí objednávku, kdy vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení;
2. **individuální** vs. **kolektivní**;
3. **v rámci pracovního procesu** (*on the job training*) vs. **mimo pracovní proces** (*off the job training*).

Mezi speciální typy (nejen) podnikového vzdělávání řadíme<sup>11</sup>:

- **akcelerované učení** (*accelerated learning*) – založené na respektování přirozeného fungování mozku, angažování učícího se ve fyzické aktivitě, kreativních činnostech, hudbě, barvách, obrazech a dalších podnětech, které jsou pro člověka přirozené. Při tomto učení pracuje celé tělo, mysl, emoce, smysly a receptory. Hlavní myšlenkou je to,

<sup>10</sup> PALÁN, Zdeněk. Formy podnikového vzdělávání. In: *Andromedia* [online] [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/formy-podnikoveho-vzdelavani>.

<sup>11</sup> FEE, Kenneth. *101 learning and development tools: essential techniques for creating, delivering, and managing effective training*. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 9780749461096.

že znalosti nejsou učícím se subjektem absorbovány z vnějšího prostředí, ale aktivně vytvářeny. Učení by mělo být spojeno s pozitivními vjemy, přinášet radost a uspokojení.

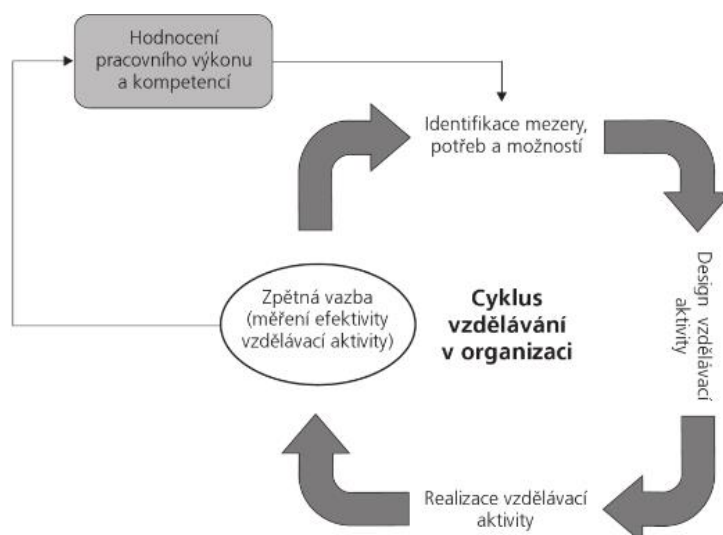
- **akční učení** (*action learning*) – vyzdvihuje důležitost učení se pomocí řešení komplexních problémů z reálného světa, na základě konkrétních příkladů z firemní praxe. Je založeno na předpokladu, že zatímco čtením si člověk zapamatuje pouze 10 % dané látky, poslechem 30 %, praktickou zkušeností dojde k trvalému zapamatování až 80 % učiva. V současné době jde o jeden z nejužívanějších typů vzdělávání ve všech typech podniků.
- **smíšené učení** (*blended learning*) – kombinace online a offline učících metod (část výuky probíhá v klasických učebnách za přítomnosti lektora, druhá část je samostudium pomocí počítačových programů). V současnosti se jedná o jeden z nejoblíbenějších typů podnikového vzdělávání, neboť výrazně šetří náklady i čas.
- **e-learning** – metoda, která využívá multimediální vzdělávací programy, a v plné míře se odehrává online. Výhodou je, že se vzdělávaný může učit prakticky kdekoli a kdykoli, a sám si určuje tempo výuky. Tento typ vzdělávání není kapacitně limitován, lze takto vzdělávat neomezené množství lidí, je vysoce flexibilní, individualizovaný a má prokazatelně vyšší studijní úspěšnost oproti klasickým formám výuky. Nevýhodou jsou vyšší počáteční náklady či někdy malá individuální odpovědnost a disciplinovanost účastníků.

Mezi další specifické typy podnikového vzdělávání můžeme řadit exkurze, domácí i zahraniční stáže, účast na konferencích, sebevzdělávání, mentorink či poradenskou a konzultační činnost.

## 2.3 Cyklus vzdělávání v organizaci

Vzdělávací aktivity každé organizace podléhají tzv. cyklu vzdělávání, jenž byl rozpracován Františkem Hroníkem, a podle kterého firma plánuje, navrhuje, řídí a hodnotí vzdělávací programy. Skládá se ze 4 fází, které jsou znázorněny na následujícím schématu.

**Obrázek 2 Cyklus vzdělávání v organizaci**



Zdroj: vlastní zpracování podle HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Úvodní fází cyklu je identifikace mezery, potřeb a možností, která zahrnuje prvotní sběr dat z individuálních hodnocení pracovníků, dotazníků, reportů, zákaznických recenzí a jiných zdrojů. Tato fáze má za úkol najít vzory, trendy chování a problémy, kterým organizace čelí.

Následující fáze se nazývá design vzdělávací aktivity. V této etapě probíhá plánování, kteří zaměstnanci vzdělávací kurz podstoupí, v jakém časovém horizontu, kteří školitelé budou vybráni, jakou formou vzdělávací aktivita proběhne, jaký vzdělávací software se použije apod. Nejdůležitějšími prvky této fáze jsou<sup>12</sup>:

- Kontext
- Student
- Lektor
- Téma, obsah a struktura
- Prostředí

<sup>12</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

Ve třetí fázi dochází k samotné realizaci vzdělávací aktivity. V této fázi hraje největší roli management společnosti. Je potřeba zjistit, zda jsou všechny potřebné materiály a zázemí pro výuku připraveny, zda je dostatek lektorů, mentorů apod.

Závěrečná čtvrtá fáze je fází hodnotící, kdy je získávána zpětná vazba účastníků a dochází k měření efektů dané vzdělávací akce. Hodnotí se, do jaké míry splnil vzdělávací program očekávání účastníků, a jak koresponduje s cíli organizace. Jde o fázi pravděpodobně nejsložitější, neboť kvantitativní měření výstupů vzdělávání je velmi obtížné. Tato fáze je podrobněji rozpracována v následujících částech této práce.

## **2.4 Efekty vzdělávání dospělých a podnikového vzdělávání**

Vzdělávání v jakékoliv životní fázi bezpochyby přináší mnoho pozitiv pro jedince i celou společnost. Tyto přínosy dle andragogické teorie dělíme na<sup>13</sup>:

- individuální
- sociální

Individuální efekty zahrnují zejména výhodnější postavení na trhu práce, nižší riziko nezaměstnanosti, zvýšení příjmů v důsledku dosažení vyšší úrovně vzdělání, lepší orientaci v informační společnosti a celkové zlepšení kvality života. Osvojení si náročnějších dovedností a schopnost využívat moderní technologie usnadňují řadu běžných každodenních činností, např. ovládání domácích spotřebičů či používání internetového bankovníctví. Zpevnění vědomostní základny člověka zlepšuje jeho společenské postavení a orientaci ve složitém světě a jeho vazbách, stimuluje osobní samostatnost a nezávislost.<sup>14</sup> Dále se potvrzuje, že u dospělých účastníků vzdělávání dochází často k restrukturalizaci a aktivizaci životního režimu a tím i ke zlepšení jejich fyzického i mentálního zdraví.<sup>15</sup>

Sociální přínosy vzdělávání jsou často opomíjeny, jelikož se často jedná o tzv. „spin-off“ (vedlejší) efekty, které jedinec společnosti přináší, mohou však významně ovlivnit veřejné zdraví, kriminalitu, životní prostředí, plánované rodičovství, schopnost účastnit se politického života apod. v celé společnosti. Zvýšení počtu lidí, kteří nedokončí školní docházku, je příčinou

---

<sup>13</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>14</sup> tamtéž

<sup>15</sup> tamtéž

zvýšené kriminality a protispolečenského chování. Ve vzdělané společnosti se snáze dochází ke společenskému konsenzu a lépe se uplatňují principy demokracie. Také ekonomické dopady jsou nepopíratelné; vzdělaní lidé zpravidla snižují náklady státu na různé formy sociální výpomoci, dávky aj. Současně více lidí s vyšším vzděláním a vyššími příjmy přináší státu vyšší daňové výnosy.<sup>16</sup>

Podnikům přinášejí efektivně vzdělaní zaměstnanci vyšší zisky plynoucí z lepší motivace a produktivity práce. Dle Hroníka je nesporným přínosem také snížená fluktuace, která bývá nejvyšší během adaptačního procesu, proto je nezbytné, aby se podnik zaměřil na zvýšenou potřebu vzdělávání svých zaměstnanců zejména v této fázi.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>17</sup> tamtéž

### 3 Analýza vzdělávacích potřeb

Každá organizace musí před samotným procesem vzdělávání provést analýzu toho, koho vlastně chce vzdělávat, jakými metodami, v jakém časovém horizontu a s vynaložením jakého množství nákladů. Musí si také uvědomit, že podnikové vzdělávání se podstatně liší od individuálního vzdělávání a musí vzít v potaz všechna jeho specifika. Analýza vzdělávacích potřeb je „řada plánovaných činností, jejichž smyslem je přezkoumání dovedností, znalostí, kulturních skutečností, systémových charakteristik a charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí s cílem ovlivnění výkonu organizace.“<sup>18</sup>

Dle Vodáka a Kucharčíkové<sup>19</sup> zjistíme potřebu vzdělávání srovnáním dvou fází výkonnosti – standardní (tj. požadované, optimální, plánované) a současné (tj. existující, reálné). Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje tzv. výkonnostní mezeru, na jejímž základě může podnik definovat vzdělávací potřeby. Na základě podrobné analýzy podniky vytváří každoročně vzdělávací plány.

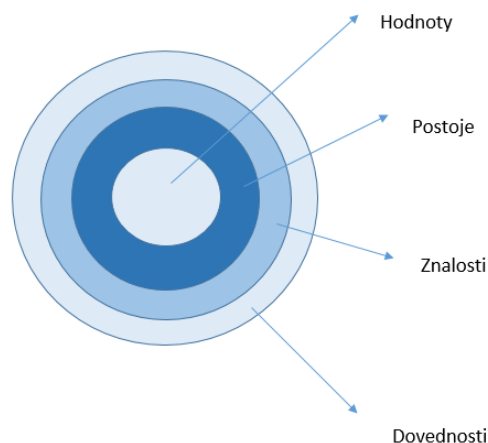
Při posuzování toho, jaká školení zvolíme, je potřeba přemýšlet nad tím, kterou úroveň osobnosti člověka chceme formovat. Existují 4 úrovně (vrstvy) lidské učební výkonnosti (*learning performance*), které jsou znázorněny na následujícím obrázku.

---

<sup>18</sup> BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

<sup>19</sup> VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

**Obrázek 3 Vrstvy učební výkonnosti**



Zdroj: vlastní zpracování podle TAMKIN, P., J. YARNALL a M. KERRIN. *Kirkpatrick and Beyond: A Review of Training Evaluation*. The Institute of Employment Studies, 2002. ISBN 1 85184 321 3.

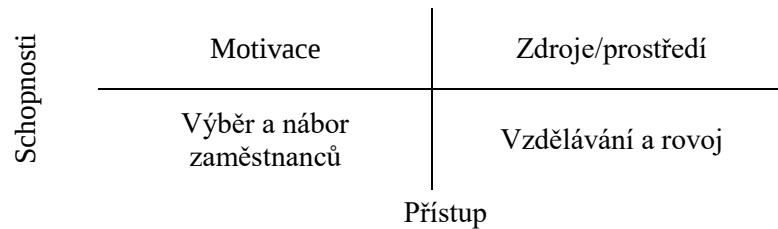
Největší vnímaný osobnostní dopad mají vzdělávací programy, které cílí na nejhlubší vrstvu, tedy osobní hodnoty, přesto je však nejobtížnější tuto vrstvu měnit a formovat, jelikož je hluboko zakořeněna v každém z nás. Zároveň jsou však změny na této úrovni nejtrvalejší. Příkladem takových školení mohou být kurzy osobního rozvoje, měkkých dovedností apod. Naopak kurzy zaměřené na tvrdé dovednosti, např. na organizační strategii, HR systémy, práci s podnikovým softwarem apod. cílí na vnější vrstvy, tedy znalosti a dovednosti, které jsou snadněji formovatelné než hodnotový systém člověka.<sup>20</sup>

### 3.1 PAQ

K analýze může podnik využít mnohé nástroje, které jsou představeny dále v této kapitole. Prvním z nich je tzv. PAQ (*Performance Analysis Quadrant*), tedy výkonnostní kvadrant, který na vertikální ose mapuje schopnosti a na ose horizontální přístup. Obsahem kvadrantu jsou pole motivace, zdroje a prostředí, výběr a nábor pracovníků a vzdělávání a rozvoj.

<sup>20</sup> TAMKIN, P., J. YARNALL a M. KERRIN. *Kirkpatrick and Beyond: A Review of Training Evaluation* [online]. Brighton: The Institute of Employment Studies, 2002 [cit. 2017-04-18]. ISBN 1 85184 321 3. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/392.pdf>.

**Obrázek 4 Performance Analysis Quadrant**



Zdroj: vlastní zpracování podle FEE, Kenneth. *101 learning and development tools: essential techniques for creating, delivering, and managing effective training*. Kogan Page, 2011. ISBN 9780749461096.

Pokud má pracovník například slabé schopnosti a špatný přístup k práci (tedy nachází se ve spodní levé části kvadrantu), problém pravděpodobně pramení ze špatného náborového procesu. V tomto případě se můžeme domnívat, že nepomohou žádné vzdělávací programy, tréninky apod., šlo by s největší pravděpodobností o plýtvání zdrojů. V opačném případě, když se pracovník nachází v pravé horní části kvadrantu, tedy má velmi dobré schopnosti a správný postoj k práci, můžeme dedukovat, že v organizaci může být problém nedostatečných zdrojů a zázemí pro daného zaměstnance a jeho rozvoj, špatného managementu aj. Ani v tomto případě nepomůže nabídka kvalitních vzdělávacích programů. Jak je tedy zřejmé, podniku se vyplatí investovat do vzdělávacích programů ve variantě třetí, kdy pracovník sice oplývá dobrým přístupem k pracovním činnostem, ale chybí mu správné znalosti a schopnosti (nachází se tedy v pravé dolní části kvadrantu). V tomto případě je investice do jeho vzdělávání tou správnou investicí.<sup>21</sup>

### 3.2 360° zpětná vazba

Název tohoto nástroje, jenž je hojně využíván společnostmi po celém světě, je odvozen od pomyslného kruhu (360 stupňů), ze kterého můžeme získat zpětnou vazbu. Zjednodušeně jsou to všichni lidé, kteří mají častý a přímý kontakt s pozorovaným subjektem a mohou nám poskytnout cenné připomínky. Může se jednat o manažery, přímé nadřízené, spolupracovníky, členy týmu, zákazníky, dodavatele aj. Jde tedy o metodu hodnocení, kdy je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším množstvím respondentů. Výhodou této metody

<sup>21</sup> FEE, Kenneth. *101 learning and development tools: essential techniques for creating, delivering, and managing effective training*. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 9780749461096.

je, že tím, že získáváme více odpovědí z rozličných zdrojů, jsou výsledky objektivnější a nezaújaté. Studie uvádějí, že nějaký způsob této zpětné vazby v současné době využívá zhruba jedna třetina všech amerických firem. Hlavním problémem tohoto hodnotícího nástroje je jeho vnímaná časová a personální náročnost, potažmo také administrativní zátěž.<sup>22</sup>

### 3.3 Další metody a nástroje

Mezi dalšími vhodnými nástroji můžeme jmenovat například zkušenostní učicí cyklus (*Experiential Learning Cycle*) vytvořený Davidem Kolbem v 70. letech 20. století. Ve stručnosti se jedná o aktivní učení pomocí výkonu různých činností (*learning by doing*) založené na myšlence Konfucia: „Řekni mi a já zapomenu, ukaž mi a já si zapamatuji, zapoj mě a já porozumím.“ Tento cyklus se skládá ze 4 na sebe navazujících fází<sup>23</sup>:

1. Zkušenost – bezprostřední a konkrétní prožitky učícího se člověka, zkušenost může být plánovaná nebo náhodná.
2. Reflexe – pozorování a závěry, které učící se jedinec vyvozuje ze svých zkušeností.
3. Abstraktní konceptualizace – učící se jedinec zobecňuje vyvozené poznatky.
4. Experimentování – jedinec nové poznatky zkouší, testuje a aplikuje na nové zkušenosti.

Aby se lidé učili efektivněji, musí se posunout z role pozorovatelů do role účastníků, sami daný poznatek abstrahovat z vnějšího světa a testovat jej při provádění pracovních činností.

Na Kolba a jeho učicí cyklus navazuje mnoho autorů, např. Peter Honey a Alan Mumford, kteří v roce 1982 publikovali svou myšlenku učebních stylů (*learning styles*). V ní rozebrali jednotlivé fáze učícího cyklu a přiřadili je k danému učebnímu stylu<sup>24</sup>:

- Aktivisté – lidé, kteří se bez předsudků a dlouhých úvah pouští do nových výzev.
- Přemítaví – lidé, kteří si zachovávají odstup a posuzují nové zkušenosti z různých úhlů, shromažďují údaje a podrobují je zkoumání.

---

<sup>22</sup> 360 stupňů zpětná vazba [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

<sup>23</sup> FEE, Kenneth. *101 learning and development tools: essential techniques for creating, delivering, and managing effective training*. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 9780749461096.

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

- Teoretici – jsou opakem aktivistů, uplatňují logické teorie, mají sklony k perfekcionismu.
- Pragmatici – rádi plánují, objevují a zkouší nové možnosti a koncepty, aby zjistili, zda fungují.

Je nutno dodat, že každý člověk je naprosto unikátní osobností a jen těžko jej zařadíme do přesně určených kategorií učebních stylů. Tyto kategorie jsou jen jakýmsi vodítkem pro školitele a nástrojem k uvědomění toho, že učební metody a obsah vzdělávacích programů musí být vždy koncipovány s ohledem na individuální zvláštnosti každého člověka. Problémem je, že každá skupina bude obsahovat účastníky s rozmanitými styly učení. Zatímco aktivisté preferují týmovou práci, hry, venkovní aktivity, flexibilní učení, ukázky, „kolečko“ aktivit, při kterých si mohou vyzkoušet práci na jiných odděleních, přemítaví dávají přednost účastem na konferencích, sledování videí, práci s psychometrickými nástroji, e-learningovými programy, koučování, formálnímu hodnocení apod. Teoretici nachází zalíbení v přednáškách, konferencích, rozvojových centrech, e-learningu i tradičních „papírových“ materiálech, datových softwarech apod., a pro pragmatiky je vhodné zvolit výstavy, exhibice, vzdálené učení, e-learning, pracovní a rozvojová hodnocení, plány, team buildingy aj.<sup>25</sup>

V pozdější době vznikaly mnohé modifikace teorie učebních stylů, o jednu z nich se pokusil také Rose a vytvořil následující typologii:

- Vizuální – zaměřený na zrakové vjemy (sledování a čtení).
- Auditivní – poslouchání a mluvení.
- Kinestetický – zaměřen na pohyb, dotek.

Posledním zde zmíněným nástrojem analýzy vzdělávacích potřeb je rozvojový plán zaměstnance. Na každý rok (či půlrok, měsíc apod.) si zaměstnanec (ve spolupráci s personálním oddělením a svým nadřízeným) stanovuje krátkodobé a dlouhodobé cíle v kariéře, znalosti a dovednosti, na které se chce zaměřit, a dále si naplánuje kroky, jak identifikované znalosti a dovednosti získat (pomocí vzdělávacích aktivit, koučování apod.). Na konci každého roku zaměstnanec sesumarizuje pokrok při rozvoji těchto znalostí a dovedností.

---

<sup>25</sup> FEE, Kenneth. *101 learning and development tools: essential techniques for creating, delivering, and managing effective training*. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 9780749461096.

Výhodou této metody je, že zaměstnanci cítí zodpovědnost za vlastní rozvoj, a jsou v něm více angažováni. Na dodržování plánu osobního rozvoje jednotlivými zaměstnanci by měl dohlížet jejich vedoucí. Ten by měl také provádět úpravu plánu dle potřeb a požadavků zaměstnance i organizace.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> DUDEK, Martin. *Plán osobního rozvoje zaměstnance* [online] [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>. Akademická práce.

## 4 Cíle vzdělávání

Před vytvořením kvalitního a efektivního vzdělávacího programu je nebytné, aby podnik stanovil vzdělávací cíle. Ty by měly být navrženy dle konceptu SMART<sup>27</sup>:

**SPECIFIC** (konkrétní)

**MEASURABLE** (měřitelné)

**ATTAINABLE** (dosažitelné)

**RELEVANT** (relevantní k potřebám firmy, zaměstnanců, zákazníků, investorů aj.)

**TIMED** (načasované)

Mnozí experti zdůrazňují význam zejména první charakteristiky, tedy konkrétnosti cílů. Příklady konkrétních cílů mohou být následující: produktivita daného týmu vzroste o 20 % během 6 měsíců, tým dosáhne 20 000 Kč úspory nákladů na daný projekt 3 měsíce od skončení programu, spokojenost zákazníků vzroste během 3 měsíců o 25 % apod.

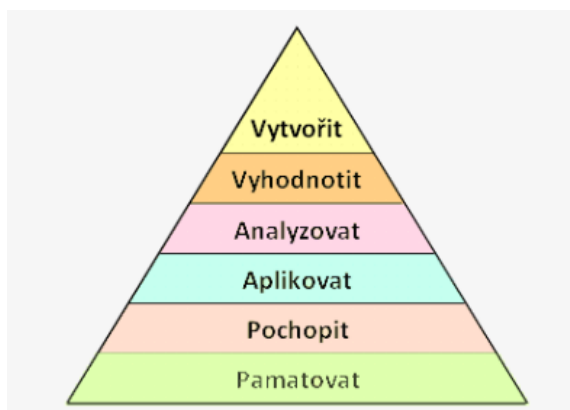
K lepšímu pochopení specifik vzdělávacích cílů může pomoci také Bloomova taxonomie cílů. Teorie Benjamina Blooma z roku 1956 slouží zejména ke konkretizaci a operacionalizaci vzdělávacích cílů. Bloom sestavil šest hierarchicky uspořádaných kategorií, které jsou řazeny podle stoupající náročnosti psychických operací, jež mají ve svém základu. Pro dosažení vyšší cílové kategorie je potřeba zvládnout učivo v rámci nižší kategorie (tj. postup po pyramidě směrem zdola nahoru). Pokud tedy subjekt vzdělávacího procesu např. chce při své práci používat program SAP, musí se nejprve teoreticky naučit principy jeho fungování, pochopit, jak program funguje, a teprve poté jej může používat, případně navrhopvat změny či vytvářet své vlastní programy.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> ZIKMUND, Martin. SMART aneb jak definovat cíle. *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>.

<sup>28</sup> Bloomova Taxonomie. *Metodický portál: inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 2014 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: [http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky\\_lexikon/B/Bloomova\\_taxonomie](http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/B/Bloomova_taxonomie).

Obrázek 5 Revidovaná Bloomova taxonomie



Zdroj: Bloomova Taxonomie. *Metodický portál: inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 2014. Dostupné z: [http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky\\_lexikon/B/Bloomova\\_taxonomie](http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/B/Bloomova_taxonomie).

V roce 1983 provedl Frances Hendrix rozsáhlou studii mezi zaměstnanci bankovního sektoru v USA, která hodnotila vnímání vzdělávacích programů těmito zaměstnanci a managementem bank. Ze 140 dotazníků vyhodnotil mimo jiné postoj těchto subjektů k cílům vzdělávacích programů, tj. co by dle jejich názorů tyto programy měly přinést, co zlepšit apod. Srovnání přináší následující tabulky (v sestupném pořadí dle důležitosti)<sup>29</sup>:

Z pohledu firem:

| Pořadí | Požadovaný výstup vzdělávacího programu                          |
|--------|------------------------------------------------------------------|
| 1      | větší sebevědomí při používání dovedností                        |
| 2      | lepší schopnost vykonávat práci samostatně                       |
| 3      | větší loajalita k zaměstnavateli                                 |
| 4      | zvyšování kvalifikace                                            |
| 5      | motivace k přijímání nových výzev                                |
| 6      | posílení retence pracovníků, snížení fluktuace                   |
| 7      | lepší atmosféra na pracovišti                                    |
| 8      | zvýšení individuální produktivity                                |
| 9      | lepší schopnost pracovníků vyrovnat se s technologickými změnami |

<sup>29</sup> HENDRIX, F. M. *Banking Employees' Perceptions Of Training Programs And Job*. The University of Oklahoma, 1983. [online] [cit. 2017-06-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/303192332?accountid=17203>.

Z pohledu zaměstnanců:

| Pořadí | Požadovaný výstup vzdělávacího programu                          |
|--------|------------------------------------------------------------------|
| 1      | lepší schopnost vykonávat práci samostatně                       |
| 2      | zvyšování kvalifikace                                            |
| 3      | větší sebevědomí při používání dovedností                        |
| 4      | zvýšení individuální produktivity                                |
| 5      | lepší schopnost pracovníků vyrovnat se s technologickými změnami |
| 6      | motivace k přijímání nových výzev                                |
| 7      | větší loajalita k zaměstnavateli                                 |
| 8      | lepší atmosféra na pracovišti                                    |
| 9      | posílení retence pracovníků, snížení fluktuace                   |

Jak můžeme vidět, vzdělávací cíle firmy se mohou více či méně lišit od cílů samotných pracovníků a účastníků vzdělávacích programů. Pro zaměstnance je důležitější zvyšování jejich kvalifikace než loajalita k zaměstnavateli, z pohledu firmy je to naopak. Je překvapivé, že zvyšování individuální produktivity je důležitější pro zaměstnance (4. místo) než pro vedení firmy (8. místo), což může pramenit z faktu, že firmy častěji sledují produktivitu podniku jako celku než individuální výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Firma také klade větší důraz na snižování fluktuace zaměstnanců, což není prioritou pro samotné pracovníky. Jak pro firmy, tak pro zaměstnance je důležitá schopnost vykonávat práci samostatně, a větší sebevědomí při vykonávání každodenních pracovních činností. Obecně tedy můžeme říct, že při definování vzdělávacích cílů je potřeba přihlížet k zájmům obou stran, a vytvářet vzdělávací plány s ohledem na požadavky všech. Vzdělávací cíle musí být vždy vytvářeny ve spolupráci se zaměstnanci, personálním oddělením a managementem.

## 5 Koncepce efektivity vzdělávání

Efektivitou vzdělávání se v andragogické literatuře rozumí hodnocení vztahu mezi vstupy a výstupy vzdělávací akce. Za vstupy se považují náklady vynaložené na přípravu a provedení vzdělávací akce (tj. náklady finanční, časové, materiální a personální), za výstupy se považují přínosy pro jednotlivé zaměstnance a pro firmu. Dle Kalnického<sup>30</sup> by jedním z dominujících znaků efektivnosti vzdělávacího procesu měla být jeho kvalita, resp. kvalita jeho výsledků. Dále upozorňuje, že výstup edukačního procesu dospělých je ovlivňován klíčovými determinantami didaktické efektivnosti, a to:

- cílové zaměření edukace dospělých,
- přiměřenost obsahu,
- přiměřenost forem a metod,
- funkční uplatnění hmotných didaktických prostředků, včetně materiálně-technického zabezpečení a vybavenosti edukačních prostor,
- odborné a metodické kompetence lektorů,
- kvalita vstupní úrovně účastníků a jejich aktuální docilita<sup>31</sup> a motivace.

Podle Průchy existují tři pojetí efektivnosti: rezultativní, které je chápáno jako vztah mezi dosaženými výsledky a původně stanovenými cíli, pojetí procesuální, které zkoumá vlastnosti a podmínky vzdělávacího procesu, které mají vliv na úroveň výsledků, a empirické pojetí, které je založeno na skutečných empirických datech zjištěných o výsledcích vzdělávání.

Na základě svých výzkumů vytvořil empirický model pedagogické efektivnosti, znázorněný na následujícím schématu.<sup>32</sup>

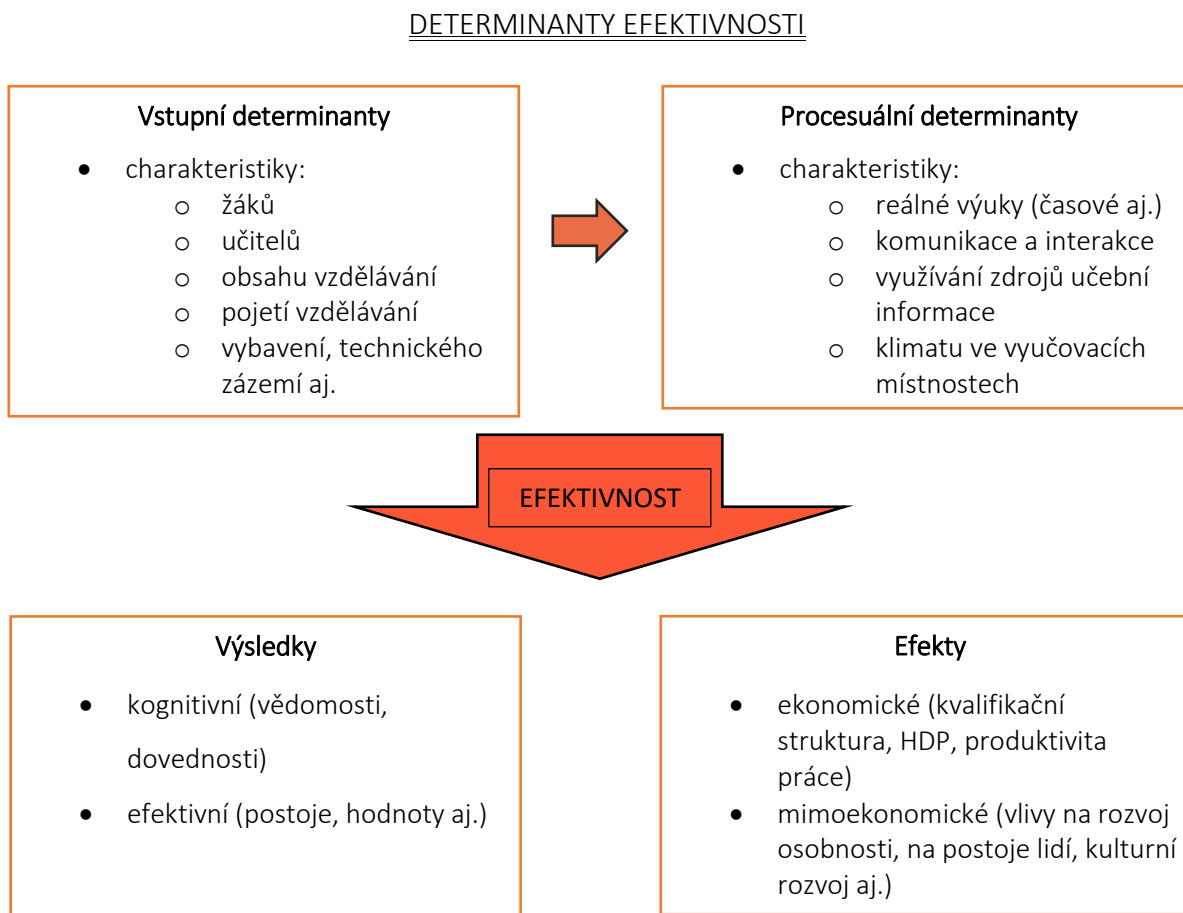
---

<sup>30</sup> KALNICKÝ, Juraj, Jana UHLAŘOVÁ a Miloslava HAPLOVÁ. *Efektivnost a ekonomika edukace dospělých*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-323-9.

<sup>31</sup> Docilita je schopnost a vybavenost jedince k učení

<sup>32</sup> PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace. Hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně Centrum dalšího vzdělávání, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

**Obrázek 6 Empirický model pedagogické efektivity**



Zdroj: vlastní zpracování na základě PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace. Hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Masarykova univerzita v Brně, 1996. ISBN 80-210-1333-8.

Z modelu je patrné, že existují dvě skupiny determinant – vstupní a procesuální. Zatímco vstupní determinanty jsou nezávislé proměnné, které působí ještě před zahájením samotného vzdělávacího procesu, procesuální determinanty působí v jeho průběhu. Působením těchto determinant vznikají určité výstupy – výsledky a efekty. Výsledky jsou přímé výstupy vzdělávání, tedy nově získané vědomosti, dovednosti, hodnoty aj. Efekty jsou dlouhodobější výstupy, které působí i mimo sféru vzdělávání, např. ve sféře ekonomické.<sup>33</sup> Musíme si uvědomit, že tyto efekty jsou často nehmotné a nedají se vyjádřit peněžní hodnotou.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace. Hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně Centrum dalšího vzdělávání, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

<sup>34</sup> LETTMAYR, Christian. *Benefits of Vocational Education and Training in Europe* [online]. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training, 2013 [cit. 2017-04-18]. ISBN 978-92-896-1171-8. Dostupné z: [www.cedefop.europa.eu/files/4121\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/4121_en.pdf).

Podle Vodáka a Kucharčíkové je základním předpokladem efektivního školení motivace samotných účastníků, tedy odhodlání učit se a rozvíjet. Mezi nejčastější motivační faktory patří zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa či postup po kariérním žebříčku, seberealizace, získání nové kvalifikace, zvýšení výkonnosti a kvality práce, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod apod.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## 6 Měření efektivity podnikového vzdělávání

Stále častěji je na HR management firem kladen tlak ze strany vedení, aby byly přínosy ze vzdělávání zaměstnanců kvantitativně změřeny. Na rozdíl od objemu tržeb či počtu nově získaných zákazníků se jedná o měření něčeho, co nelze zhmotnit a vyjádřit penězi, přínos je však nesporný a peníze vynaložené na rozvoj lidských zdrojů jsou velmi dobrou investicí. Návratnost těchto investic se však často projeví až v dlouhodobém horizontu, což management firem nenese vždy s libostí. Dodnes spousta organizací zkoumá pouze náklady vynaložené na vzdělávání, ale do budoucna bude třeba vyhodnocovat také přínosy vzdělávacích programů.<sup>36</sup> Musíme si uvědomit, že zaměstnanci, kterým je nabízena možnost soustavně se vzdělávat ve svém oboru, pracují výkonněji a jsou více motivováni. Podle E. Brázdové potřeba měřit efektivitu vzdělávání pramení primárně ze základní filosofie managementu – potřeby monitorování, měření a zdokonalování všech procesů ve firmě. Měření efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je rovněž jedním z požadavků normy EN CSN ISO 90001:2000 („Organizace má poskytovat svým zaměstnancům výcvik, aby mohla dosahovat svých cílů, a musí hodnotit efektivnost poskytnutého výcviku”).<sup>37</sup>

Manažeři často tápou, proč by měli výsledky vzdělávání zaměstnanců měřit, mnozí tvrdí, že nemají dostatek času, je to drahé, či neznají správné metody hodnocení. Správné hodnocení však zajistí, že byly splněny cíle vzdělávání, očekávání klientů i účastníků tréninku, a zejména došlo ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců. Navíc jsou to právě manažeři, kdo má za vyhodnocování efektů vzdělávání zaměstnanců odpovědnost, a kdo odpovídá za výkonnost svých podřízených.<sup>38</sup>

Personalisté se snaží zjistit, jakými metodami a na jaké úrovni lze efektivitu měřit. V zásadě existují dvě možnosti – můžeme pouze posuzovat reakce účastníků a dotazovat se na jejich

---

<sup>36</sup> NÁHLOVSKÝ, Petr. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání? *Ihned* [online]. 2007 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://modernizaci.ihned.cz/c1-21581780-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>.

<sup>37</sup> tamtéž

<sup>38</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktické principy, formy a metody vyučování a učení dospělých*. Krajské vzdělávací centrum a jazyková škola. Plzeň, 2007. Akademická práce.

spokojenost (subjektivní metoda), případně můžeme efektivitu měřit různými zkouškami, testy, či jinými nástroji (objektivní metoda).<sup>39</sup>

Dle Mužíka problém měření efektivit spočívá v tom, že hodnocení na úrovni výsledků můžeme provést jenom z pohledu přijatých cílů školení (např. zvýšení výroby, nižší počet pracovních úrazů nebo zvýšení prodeje). V případě školení, která se zabývají tématy jako vedení lidí, komunikace, motivace, rozhodování aj., je měření výsledků těžké nebo nemožné.<sup>40</sup>

Hroník rozlišuje dva základní typy metod hodnotících vzdělávací aktivity podniku<sup>41</sup>:

- subjektivní metody:
  - dotazník spokojenosti účastníka
  - dopis lektorovi
- objektivní metody:
  - testování znalostí pomocí testů
  - případová studie
  - měření dovedností (např. vypracování plánu projektu)
  - pozorování při práci (záznamový arch)

## 6.1 Měření lidského kapitálu

Lidský kapitál je nezbytně nutným aktivem každého podniku a tvoří velkou část jeho tržní hodnoty. Významný představitel teorie lidského kapitálu G. Becker rozdělil tento kapitál na specifický (využitelný jen v daném podniku) a všeobecný (je možné jej využít ve více typech zaměstnání). Toto rozdělení je užitečné nejen pro analýzu fluktuace zaměstnanců, ale zejména pro manažerské rozhodování, jak alokovat investice do podnikového vzdělávání mezi uvedené typy lidského kapitálu.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> NÁHLOVSKÝ, Petr. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání? *Ihned* [online]. 2007 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-21581780-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>.

<sup>40</sup> PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace. Hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně Centrum dalšího vzdělávání, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8

<sup>41</sup> HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>42</sup> VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Existuje mnoho přístupů k měření lidského kapitálu, avšak doposud nebyla v této oblasti přijata jednotná metodika. Problémem je kvantifikace vědomostí, schopností, dovedností, talentů apod. Měření hodnoty lidského kapitálu je možné například prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, výdajů na vzdělávání (jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd), dotazníků spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získání a zpracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti. Podle Bontise<sup>43</sup> můžeme lidský kapitál měřit pomocí tří modelů vycházejících z účetních metod:

- nákladové modely měření - berou v úvahu náklady vynaložené na získávání a reprodukci lidského kapitálu včetně alternativních nákladů;
- modely hodnoty lidských zdrojů - kombinují finančně nevyjádřitelné chování s ekonomickou (peněžní) hodnotou;
- peněžní modely - vyjadřují očekávané budoucí hodnoty výdělku lidského kapitálu.

Společnost PricewaterhouseCoopers používá k měření lidského kapitálu téměř 100 indikátorů rozdělených do 6 oblastí, jak je zobrazeno v následující tabulce:

**Tabulka 1 Měření lidského kapitálu**

| Oblast měření                                                         | Vybrané indikátory                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Firemní výsledky - finanční výsledky, produktivita a přidaná hodnota  | výnosy na plný pracovní úvazek (PPÚ), náklady na PPÚ, zisk na PPÚ                                 |
|                                                                       | osobní náklady a výnosy, návratnost investic do lidského kapitálu (ROI)                           |
| Odměňování a zaměstnanecké výhody                                     | průměrné mzdové náklady, výkonnostní složka                                                       |
| Chování v organizaci                                                  | míra absence, fluktuace                                                                           |
| Nábor a výběr zaměstnanců                                             | míra externího náboru, míra nových pozic, mobilita talentů                                        |
| Vzdělávání a rozvoj                                                   | náklady na školení, počet hodin školení                                                           |
| Organizační struktura - personální oddělení, zaměstnanecké statistiky | počet zaměstnanců na jednoho personalistu, náklady personálního oddělení a počet jeho zaměstnanců |

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

|                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|
| počet podřízených na jednoho manažera,<br>poměr VŠ vzdělaných absolventů |
|--------------------------------------------------------------------------|

Zdroj: vlastní zpracování na základě VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Pokud je lidský kapitál v podniku využíván efektivně, vznikají pozitivní externality, projevující se například lepší zdravotní prevencí a nižší pracovní neschopností, nižší kriminalitou a vyšší pracovní disciplínou, vyšší vědomostní úrovní zaměstnanců, vyšší úrovní inovací a technického pokroku, zvýšením výkonnosti, konkurenceschopnosti apod.<sup>44</sup>

## 6.2 Modely měření efektivity

V následujících podkapitolách budou představeny hlavní modely, které jsou firmami používány pro hodnocení výsledků vzdělávání.

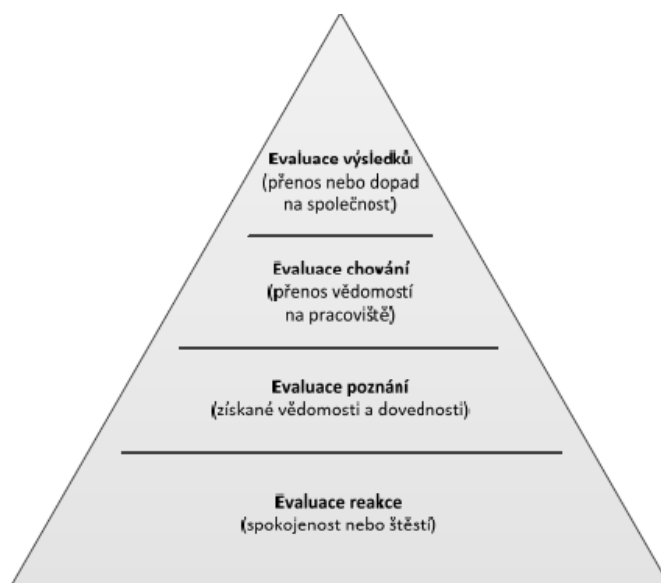
### 6.2.1 Kirkpatrickův model

Kirkpatrickův model, vytvořený Donem Kirkpatrickem v roce 1959, je mezinárodně uznávaným standardem pro měření efektivity vzdělávání pracovníků. Je to zároveň nejpodrobnější a nejsystematičtější model měřící efektivitu vzdělávání, který byl kdy vyvinut. Měření probíhá napříč 4 úrovněmi. Úroveň první se nazývá Reakce (*Reaction*) a hodnotí, jak účastníci reagují na daný vzdělávací program. Úroveň druhá, Učení (*Learning*), zkoumá, do jaké míry si účastníci daný materiál osvojili a zapamatovali. Třetí úroveň, která vyhodnocuje, zda jsou pracovníci schopni používat nově nabyté znalosti v praxi (při výkonu jejich profese), se nazývá Chování (*Behavior*). Čtvrtá úroveň nazvaná Výsledky (*Results*) hodnotí pozitivní efekty vzdělávání zaměstnanců pro danou organizaci.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>45</sup> The Kirkpatrick Model. *Kirkpatrick Partners*. California, 2009 [cit. 2017-02-07] [online]. Dostupné z: <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel>.

**Obrázek 7 Kirkpatrickův model**



Zdroj: TENKL, Miroslav. *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí*. Univerzita Karlova v Praze, 2014. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/soubor/mt-kirkpatrickuv-model-pdf/>.

**Obrázek 8 Kirkpatrickův řetěz**



Zdroj: KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehlers Publishers, 2006. ISBN 978-1576753484.

Kirkpatrick ve svých dílech uvádí, že všechny úrovně jsou rovnocenné a stejně důležité a není možné při vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů žádný z nich opomenout, o což se řada manažerů firem v minulosti pokoušela. Domnívají se, že stačí vyhodnotit úroveň 4, a tím získat všechny žádoucí údaje, ale jednotlivé úrovně na sebe logicky navazují a společně tvoří nedělitelný celek, tzv. řetěz. Vyřazení kteréhokoliv z jeho článků by mohlo mít za následek nežádoucí zkreslení dat.

10 základních doporučení Kirkpatricka pro management<sup>46</sup>:

- 1) Program založte na potřebách a přáních jeho účastníků. To můžete zjistit buď pomocí dotazování samotných účastníků, případně jejich nadřízených, manažerů apod.
- 2) Nastavte cíle vzdělávání. Je nezbytné, aby byly reálné a dosažitelné v blízké budoucnosti.
- 3) Správně program načasujte. Musí primárně vyhovovat časovým možnostem a preferencím účastníků a jejich nadřízených, ne instruktorů.
- 4) Zvolte vhodnou lokalitu a vybavení učeben.
- 5) Zvažte vhodné složení účastníků programu a zodpovězte si otázky, zda máte vzdělávat dohromady zaměstnance na různých kariérních stupních, manažery s jejich podřízenými apod. Klíčovým faktorem je také velikost skupin účastníků, které pro potřeby školení zformujete.
- 6) Vyberte kvalitní, zkušené instruktory, kteří mají potřebné znalosti z oboru a také tzv. soft skills, schopnost komunikace, interakce ve skupině, prezentační dovednosti aj.
- 7) Využívejte efektivní nástroje k tréninku. Měly by být zaměřeny na tři základní oblasti: komunikaci ve skupině, aktivní participaci a pozornost. Tyto nástroje mohou zahrnovat tištěné materiály, prezentace v PowerPointu (ta však s sebou přináší také úskalí tzv. “*death by PowerPoint*”, tedy uvedení účastníků do pocitů únavy a apatie ze sledování dlouhé prezentace), tabule, flip charts, promítací plátna, projektory apod.
- 8) Splňte stanovené cíle v časovém limitu a s požadovanými výstupy.
- 9) Zajistěte spokojenost účastníků. Poskytněte jim občerstvení, ptejte se na jejich pocity a snažte se, aby po skončení programu jej hodnotili pozitivně.
- 10) Zjistěte zpětnou vazbu účastníků pomocí reakčních formulářů. Některé ukazatele je možné vyhodnotit hned (např. spokojenost účastníků s instruktorem, obsahem kurzu, technikami apod.), některé však můžeme zjistit až v delším horizontu (cca 3 měsíce po skončení programu), konkrétně úroveň 3 (Chování) a 4 (Výsledky), které se neprojeví bezprostředně po skončení vzdělávacího programu. Nezapomeňte, že formuláře musí být vyplněny anonymně.

---

<sup>46</sup> KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Chapter 1 - Analyzing Your Resources - Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.

**Tabulka 2 Dotazník pro zjišťování vzdělávacích potřeb (ukázka vhodná pro dotazování manažerů)**

| SEZNAM TÉMAT                   | VYSOKÁ<br>POTŘEBA | STŘEDNÍ<br>POTŘEBA | ŽÁDNÁ<br>POTŘEBA |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| Diverzita zaměstnanců          |                   |                    |                  |
| Motivace                       |                   |                    |                  |
| Interpersonální komunikace     |                   |                    |                  |
| Psaná komunikace               |                   |                    |                  |
| Ústní komunikace               |                   |                    |                  |
| Time management                |                   |                    |                  |
| Delegování úkolů               |                   |                    |                  |
| Plánování a organizace práce   |                   |                    |                  |
| Řešení stížností               |                   |                    |                  |
| Podnikové změny                |                   |                    |                  |
| Rozhodovací proces             |                   |                    |                  |
| Styly řízení a jejich aplikace |                   |                    |                  |
| Hodnocení výkonů               |                   |                    |                  |
| Poradenství, coaching          |                   |                    |                  |
| Vedení porad                   |                   |                    |                  |
| Disciplína                     |                   |                    |                  |
| Řízení kvality                 |                   |                    |                  |
| Morálka, etické chování        |                   |                    |                  |
| Bezpečnost práce               |                   |                    |                  |
| Práce s počítačem              |                   |                    |                  |

Zdroj: vlastní zpracování na základě KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehlers Publishers, 2006. ISBN 978-1576753484.

### **Implementace úrovně 1 – Reakce**

Abychom zjistili zpětnou vazbu účastníků programu, závěrem každého školení je vhodné rozdat jim hodnotící dotazníky. Ty mohou mít různou formu (slovní hodnocení, udělování známek jako ve škole, bodů apod.), mohou být v tištěné verzi či online, ukázky viz příloha této práce. Dle Kirkpatricka je vždy vhodné používat kvantifikovatelné ukazatele (tj. číselnou škálu), které se dají lépe a objektivněji vyhodnotit. Na konci každého dotazníku vždy uvedeme otázku, co by účastníci na daném programu změnili, a jaké modifikace by navrhli do budoucna. Z vyplněných formulářů získáme nejenom cenné informace pro oblast podnikového vzdělávání, ale také v zaměstnancích vyvoláme pocit, že nás zajímá jejich názor a bereme jej s patřičnou vážností.

Kirkpatrick zdůrazňuje, abychom se vždy snažili o 100% návratnost vyplněných dotazníků, aby nedocházelo ke zkreslení dat.<sup>47</sup>

I přesto, že nám někdy může být jasné, jak účastníci program vnímali, nikdy nepodceňujeme jejich zpětnou vazbu a vždy jim dejme prostor k vyjádření jejich pocitů a názorů. Pouhá spokojenost však nestačí, pro každý podnik je důležité, aby poskytované vzdělávací programy rozvíjely znalosti a schopnosti zaměstnanců a nabyté poznatky byly využitelné v praxi.

## Implementace úrovně 2 - Učení

V druhé úrovni hodnotíme tři základní ukazatele: úroveň znalostí (*knowledge*), dovedností (*skills*) a postojů (*attitudes*). V této fázi je důležité porovnat hodnoty před a po tréninku, k tomu se používají tzv. pretesty a retesty, což v praxi vypadá tak, že testujeme úroveň znalostí před daným vzdělávacím programem a po něm. Kirkpatrick zastává názor, že pretesty i retesty mají mít stejnou formu, dotazovat se na stejné otázky, protože pokud jsou testy rozdílné, těžko vyhodnotíme variance ve znalostech účastníků. Zkrácená ukázka pretestu a retestu může vypadat například následovně (tento vzor byl použit v tréninkovém programu určeném pro IT pracovníky, kteří se zaškolovali pro práci se softwarem WS500)<sup>48</sup>:

**Tabulka 3 Ukázka pretestu/retestu**

| Požadovaný úkon       | Dílčí úkoly                                 | Detailní popis                                                           | Hodnocení |
|-----------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Přihlášení do systému | Přihlášení                                  | Spustit WS500 z plochy                                                   |           |
|                       | Připojení                                   | Připojení, pokud jiný uživatel již program obsluhuje                     |           |
|                       | Odhlášení                                   | Odhlášení z WS500                                                        |           |
|                       | Změna hesla                                 | Změna hesla v programu WS500                                             |           |
| Práce s okny          | Spuštění obrazovky za použití "File Method" | Otevřít master menu v novém okně s použitím filtru a wildcard charakterů |           |

Zdroj: vlastní zpracování na základě KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers, 2006. ISBN 978-1576753484.

<sup>47</sup> KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Chapter 1 - Analyzing Your Resources - Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.

<sup>48</sup> KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Chapter 1 - Analyzing Your Resources - Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.

Kolonku hodnocení je žádoucí, stejně jako u dotazníků pro zpětnou vazbu, vyplnit číselnými hodnotami, např. ohodnotit jako ve škole na stupnici 1-5.

Jednou z metod hodnocení úrovně 2 je také použití kontrolní skupiny složené ze zaměstnanců, kteří se daného školení neúčastnili. Druhou, tzv. experimentální skupinu, budou poté logicky tvořit ti, kteří se školení účastnili. První skupině rozdáme pouze jeden test, skupině druhé oba testy a poměříme znalosti obou skupin. Tato metoda má však velmi omezenou aplikovatelnost a její výsledky jsou diskutabilní, neboť snad v žádném podniku nenalezneme dva zaměstnance se stejnou úrovní znalostí, zkušeností, dovedností, vzdělání apod., takže je můžeme mezi sebou jen těžko porovnávat.

Pokud po vyhodnocení testů dostaneme nepříznivé výsledky, je nasnadě zvážit následující možnosti pro budoucí školení:

- Zvolit jiné instruktory.
- Využít lépe interaktivní, audiovizuální a jiné aktivizační metody.
- Zlepšit interakci s účastníky.
- Lépe distribuovat časovou dotaci mezi jednotlivá témata.

### **Implementace úrovně 3 – Chování**

Mnoho manažerů zastává názor, že implementace třetí úrovně je nejobtížněji proveditelná a nejnáročnější na lidské i finanční zdroje. Věří, že pokud nejsou výsledky viditelné hned, daný vzdělávací program neměl žádný smysl a došlo k neefektivnímu plýtvání zdroji. Důležité je si uvědomit, že výsledky se dostaví po určité době, která se liší v závislosti na charakteru daného vzdělávacího programu, standardně se uvádí cca 3 měsíce. Kirkpatrick se domnívá, že pokud podnik zná a využívá správné metody, tato fáze je velmi jednoduchá a účelná. Patří také mezi fáze nejdůležitější, neboť mnoho pracovníků se po školení vrátí k zaběhnutým zvykům a nabyté znalosti a dovednosti v praxi nepoužívají, a je proto potřeba provádět důslednou kontrolu dodržování všech postupů. Dle Kirkpatricka může podnik použít následující metody<sup>49</sup>:

- Průzkumy a dotazníky (slovní, písemné).

---

<sup>49</sup> KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Chapter 1 - Analyzing Your Resources - Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.

- Pozorování a checklists: řídící pracovník pozoruje a hodnotí, jak jsou dané úkony prováděny.
- Pracovní hodnocení: po dokončení určité práce či jejího celku dojde k finálnímu hodnocení, nehodnotí se jednotlivé kroky, ale závěrečný výstup.
- Rozhovory a focus groups: strukturované otázky pokládány buď jedincům, či skupinám ohledně toho, do jaké míry je nový způsob chování aplikován do jejich pracovních činností. Můžeme se dotazovat samotných účastníků programu, jejich přímých nadřízených, kolegů, zákazníků atd.

Kirkpatrick dále upozorňuje, že metoda MBWA (*Managing by Walking Around*) neboli procházení mezi zaměstnanci, dotazování se na informace z jejich osobního života a „nenápadné“ pozorování jimi prováděných pracovních úkonů se v minulosti ukázala jako nevhodná a neefektivní. Zaměstnanci pochopili, že se děje něco nezvyklého, když se manažeři, kteří nikdy neprojevovali větší zájem, najednou začali vyptávat na jejich osobní život, a měli z takového pozorování nelibé pocity.

#### **Implementace úrovně 4 – Výsledky**

Pro měření výsledků vzdělávacího programu zavedl Kirkpatrick veličinu ROE (*Returns on Expectations*), která hodnotí, zda daný program naplnil očekávání managementu a přinesl firmě užitek. Kirkpatrick je zastáncem kvantitativního měření výsledků, tj. takového, kdy si manažeři kladou velmi konkrétní otázky, které vedou ke zjištění veličin jako je procentuální zvýšení tržeb, produktivity práce, snížení nákladů apod. Ve své knize uvádí následující příklady takových otázek<sup>50</sup>:

- O kolik se zlepšila kvalita (výrobků, procesů apod.) díky danému vzdělávacímu programu?
- Jak se zvýšila produktivita po proškolení zaměstnanců v oblasti osobní efektivity?
- O kolik se snížily náklady po implementaci nového e-learningového rozpočtového programu?

---

<sup>50</sup> KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Chapter 1 - Analyzing Your Resources - Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.

- Jak se zvýšily prodeje v důsledku zaškolení pracovníků obchodního oddělení v technikách vztahového prodeje (*relationship selling*)?

Kirkpatrickův model se od doby jeho vzniku těší mimořádné oblibě mezi velkým množstvím vzdělávacích institucí i firem, zejména kvůli jeho komplexnosti a adaptabilitě. Na druhé straně spektra se však nachází nemalé množství autorů, kteří tento model odmítají, případně navrhuji jeho revizi – mezi ně patří například Holton, který navrhuje redukci počtu hodnotících fází, či Phillips, který naopak model dále rozšířil o veličinu ROI. Další kritici modelu vyčítají, že se příliš zabývá otázkou *jak* hodnotit, a ne *co* hodnotit.<sup>51</sup>

### 6.2.2 Phillipsův model

Manažeři často kalkulují výsledky tréninkových programů na základě počtu tréninkových dní, zaměstnanců, kteří se účastnili a peněžní částky, která byla na daný program vynaložena. V dnešní době však vzdělávání chápeme spíše jako investici do zaměstnanců, nežli náklad. Tato investice zlepšuje výnosnost a tržní podíl podniku. Výnos investic se nejčastěji počítá veličinou ROI (*Return on Investment*)<sup>52</sup>, která byla pro potřeby vzdělávání rozpracována Jackem Phillipsem v 70. letech. Dle vzorce jde o vazbu mezi přínosy vzdělávacího programu a jeho náklady:

$$ROI = \frac{\text{celkové přínosy vzdělávání} - \text{celkové náklady na vzdělávání}}{\text{celkové náklady na vzdělávání}} \times 100$$

Podle Phillipse by hodnota ROI měla dosahovat alespoň 25 %. Hodnotící škála by podle něj měla probíhat následovně<sup>53</sup>:

<sup>51</sup> TAMKIN, P., J. YARNALL a M. KERRIN. *Kirkpatrick and Beyond: A Review of Training Evaluation* [online]. Brighton: The Institute of Employment Studies, 2002 [cit. 2017-04-18]. ISBN 1 85184 321 3. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/392.pdf>.

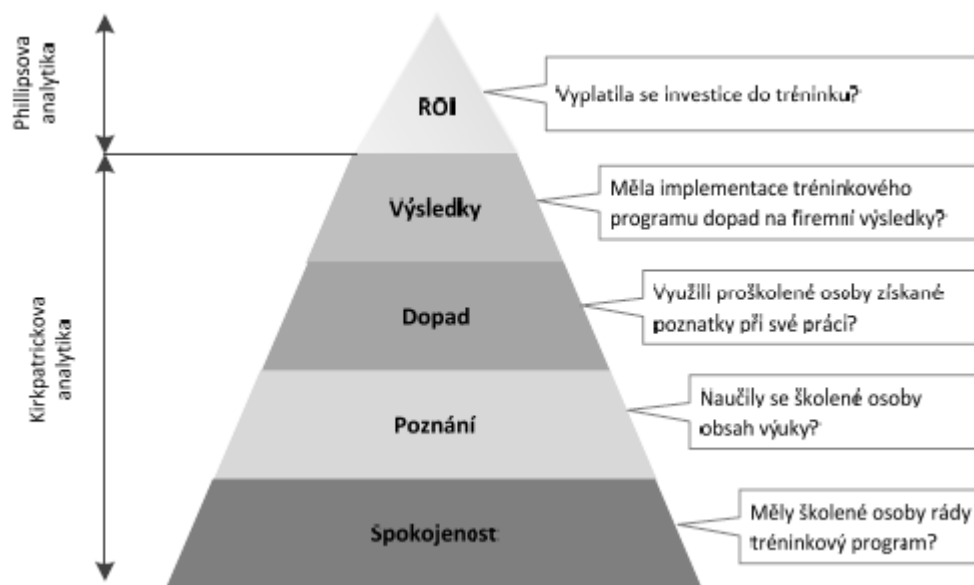
<sup>52</sup> BASARAB, David a Darrell ROOT. *The Training Evaluation Process* [online]. New York: Springer Science and Business Media NY, 1992 [cit. 2017-04-18]. ISBN 978-94-011-2940-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=yZFHBAAQBAJ&pg=PR58&dq=training+evaluation&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiD3rTS1MjPAhWBoRQKHcb9BMkQ6AEIWTaj#v=onepage&q&f=false>.

<sup>53</sup> PHILLIPS, Jack a Patricia PHILLIPS. *Real World Training Evaluation: Navigating Common Constraints for Exceptional Results*. Alexandria: Association for Talent and Development, 2016. ISBN 978-1562869076.

Vstup (*Input*) → Reakce (*Reaction*) → Učení (*Learning*) → Aplikace (*Application*) → Dopad (*Impact*) → ROI

Jak můžeme vidět, Phillips se do velké míry inspiroval Kirkpatrickovým modelem – první čtyři fáze jsou v obou modelech prakticky shodné. Výrazněji se tedy liší až v úrovni páté, kdy Phillipsův model kvantitativně měří výsledky vzdělávání metodou ROI. Hlavní výhodou tohoto modelu je jeho užší propojení s potřebami komerční sféry.

Obrázek 9 Phillipsův model



Zdroj: TENKL, Miroslav. *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí*. Univerzita Karlova v Praze, 2014. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/soubor/mt-kirkpatrickuv-model-pdf/>.

Samotné hodnocení vzdělávací aktivity lze rozčlenit do dvou fází – sběru dat a následné analýzy těchto dat. Při hodnocení vzdělávacího procesu můžeme sbírat jak tvrdá data (*hard data*), kam patří výstup, kvalita, náklady a čas, tak měkká data (*soft data*), kam řadíme např. spokojenost zákazníků či zaměstnanců. K tomuto účelu můžeme využít následující nástroje<sup>54</sup>:

- pozorování při práci
- hodnotící testy, dotazníky
- rozhovory

<sup>54</sup> PHILLIPS, Jack a Patricia PHILLIPS. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. 3. vydání. Abingdon: Routledge, 2011. ISBN 978-0-88415-387-0.

- akční plány
- byznys reporty

Nejdůležitější charakteristikou analýzy dat je tzv. izolace (*isolation*), kdy je potřeba výsledky vzdělávacího procesu oddělit od vlivů, které by tyto výsledky mohly jakkoliv vychýlit. Nejlepší metodou izolace je využití kontrolních skupin složených z lidí, kteří se vzdělávacího programu neúčastnili, a porovnat tuto skupinu s účastníky daného programu.<sup>55</sup>

Otázkou zůstává, jak efekty vzdělávání převést do peněžního vyjádření? Každá jednotka zlepšení (*improvement unit*), tj. například zvýšení tržeb či počtu prodaných jednotek, musí být převedena na peněžní jednotku podle toho, jak přispěla ke zvýšení zisku firmy. Dále musíme spočítat všechny náklady spojené se vzdělávacím programem – náklady na analýzu potřeb, na design a vývoj vzdělávací aktivity, na všechny potřebné materiály, lektory, prostory, cestovné, ubytování a platy účastníků i lektorů. Pomocí výše zmíněného vzorce poté spočítáme výsledné ROI. Ukažme si to na následujícím příkladu:

34 zaměstnanců obchodního oddělení se zúčastnilo vzdělávacího programu, po jehož skončení vzrostly tržby firmy o 120 000 Kč ročně. Celkové náklady vynaložené na daný program byly 90 000 Kč. Po dosazení do vzorce ROI nám vyjde:

$$ROI = \frac{120\,000 - 90\,000}{90\,000} \times 100 = 33\%$$

To znamená, že z každé koruny vynaložené na vzdělávací program se podniku v podobě zisku vrátí zpět 1,33 Kč.

Phillips dále zdůrazňuje, že u některých druhů vzdělávacích aktivit (např. u kurzů zaměřených na komunikaci, řízení, týmovou spolupráci apod.) je prakticky nemožné vyjádřit výsledný efekt peněžní hodnotou, proto je nezbytné zdůraznit nehmotatelné benefity jako je redukce stresu, větší angažovanost a nadšení pro práci, snížení počtu stížností a konfliktů mezi zaměstnanci aj. Podle jeho teorie jsou však i negativní výsledky pro podnik příznivé, neboť dávají podniku směr a potenciál pro změnu.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> tamtéž

<sup>56</sup> PHILLIPS, Jack a Patricia PHILLIPS. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. 3. vydání. Abingdon: Routledge, 2011. ISBN 978-0-88415-387-0.

Stejně jako Kirkpatrickův model, i Phillipsův ROI model si našel své kritiky, jedním z nich je například Ron Drew Stone, který vidí hlavní úskalí této metody v různorodosti a proměnlivosti lidí a jejich prostředí, a uvádí to na příkladu obchodního školení – jak můžeme změřit zlepšení obchodních výsledků bez ohledu na makroekonomický vývoj, novou marketingovou kampaň firmy či životní cyklus výrobků? Podle Stonea je většina firemních kurzů neúčinných, neboť neadresují a nereflektují reálné potřeby byznysu.<sup>57</sup>

**Obrázek 10 Kirkpatrickův/Phillipsův model**

| Úroveň měření               | Metoda měření                                                                                                                                                                                                | Načasování měření                                                                                            | Předmět měření                                                                                            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Reakce                   | Dotazník pro účastníka<br>Dotazník pro lektora<br>Dotazník pro auditora                                                                                                                                      | Na konci vzdělávací akce                                                                                     | Míra spokojenosti s kurzem, lektorem, chováním účastníků<br>Odhad vlivu vzdělávání na KPI                 |
| 2. Učení                    | Testy                                                                                                                                                                                                        | Před vzdělávací akcí a těsně po ní, případně s časovým odstupem                                              | Posun ve znalostech jednotlivců/skupin<br>Procento úspěšnosti splnění limitů                              |
| 3. Chování                  | Dotazník na hodnocení kompetencí na škále                                                                                                                                                                    | Hodnocení účastníka před akcí a 3 měsíce po ní<br>Hodnocení od liniového manažera před akcí a 3 měsíce po ní | Posun kompetencí vlivem tréninku<br>Porovnání úrovně kompetencí s požadovanou úrovní                      |
| 4. Výsledky                 | Sledování výkonů                                                                                                                                                                                             | Před akcí<br>Měsíčně<br>Po roce od akce                                                                      | Posun ve výkonech<br>Analýza trendů                                                                       |
| 5. Návrhnost investic (ROI) | Finanční hodnota vlivu vzdělávání na výkony získané z dat 3. a 4. úrovně měření<br>Odhad vlivu účinku akce na výkon (z 1. úrovně měření)<br>Výpočet nákladů<br>Výpočet ROI<br>Výpočet nákladů<br>Výpočet ROI | 6–12 měsíců po vzdělávací akci                                                                               | Míra (%) návratnosti investic<br>Porovnání finanční hodnoty vlivu vzdělávání získané z dat 3. a 4. úrovně |

Zdroj: JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

<sup>57</sup> STONE, Ron Drew. *Aligning Training for Results: A Process and Tools That Link Training to Business* [online]. San Francisco: Pfeiffer, 2008 [cit. 2017-04-19]. ISBN 978-0470181751. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=YiRMNss1-D8C&pg=PT69&lpg=PT69&dq=ron+drew+stone+isolation&source=bl&ots=w-3VtyJN4O&sig=WtNhwQGmH\\_V\\_SB9pKwDPY1q-JDw&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewjE5LjR4rDTAhVDnRoKHbtqCTMQ6AEIITAA#v=onepage&q=ron%20drew%20stone%20isolation&f=false](https://books.google.cz/books?id=YiRMNss1-D8C&pg=PT69&lpg=PT69&dq=ron+drew+stone+isolation&source=bl&ots=w-3VtyJN4O&sig=WtNhwQGmH_V_SB9pKwDPY1q-JDw&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewjE5LjR4rDTAhVDnRoKHbtqCTMQ6AEIITAA#v=onepage&q=ron%20drew%20stone%20isolation&f=false).

### 6.2.3 Brinkerhoffovy modely

V následující kapitole představím hned dva modely měření efektivity vzdělávání vyvinuté R. Brinkerhoffem – Six Stage Model a Success Case Method. Brinkerhoff zastává názor, že je chybou měřit samotný vzdělávací program, ale důležité je zaměřit se na výsledky, které přichází po něm (i v dlouhodobém horizontu). Dále dodává, že nejčastější příčinou neefektivity vzdělávacích programů je nedostatečný follow-up (aktivity, které navazují na vzdělávací program), tzn. že po ukončení daného programu nedochází k upevňování znalostí a návyků a pracovníci se vrací ke svému zaběhlému režimu bez jakýchkoliv změn. Pouze 15 % nově naučených znalostí a dovedností je aplikováno do praxe, pokud neproběhne dostatečný follow-up.<sup>58</sup>

#### Six Stage Model

Základním cílem tohoto modelu je zefektivnění samotného vzdělávacího programu. Podmínkou toho je, aby daný program vedl k následujícím změnám a zlepšením<sup>59</sup>:

- získání nových znalostí, dovedností a postojů,
- změny v chování,
- přínosy pro podnik.

Jak již vyplývá ze samotného názvu, tento model se skládá ze 6 fází<sup>60</sup>:

1. analýza vzdělávacích potřeb
2. plánování a design vzdělávací aktivity
3. implementace programu
4. hodnocení průběhu učení
5. hodnocení využitelnosti a trvalosti poznatků a dovedností
6. hodnocení benefitů programu

---

<sup>58</sup> REES, Dianne. Alternative's to Kirkpatrick: Brinkerhoff's Success Case Method. In: *Instructional Design Fusions* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://instructionaldesignfusions.wordpress.com/2012/05/12/alternatives-to-kirkpatrick-brinkerhoffs-success-case-method/>.

<sup>59</sup> Brinkerhoff Six Stage Model for Effective Evaluation. *National Youth Council of Ireland* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.youth.ie/sites/youth.ie/files/brinkerhoff%5B1%5D.pdf>.

<sup>60</sup> tamtéž

Pokud v průběhu čtvrté fáze dojde ke zjištění, že program byl neefektivní (nedostatečné pochopení látky, zmatenost a nezájem ze strany účastníků apod.), musí nastoupit proces tzv. recyklace, tj. návrat k fázím 1 – 3 a důsledná analýza toho, co bylo špatně, a jak program do budoucna změnit.

Můžeme vidět, že tyto fáze se do velké míry shodují se vzdělávacím cyklem organizace dle Hroníka, který jsme představili v kapitole 2. Brinkerhoff však v posledních dvou fázích klade větší důraz na vyhodnocení praktičnosti a trvalosti poznatků. Management firem tedy i po delší době od skončení programu musí kontrolovat, do jaké míry zaměstnanci nově nabyté znalosti a dovednosti aplikují v praxi.

### **Success Case Method**

Tato inovativní metoda vychází z předpokladu, že ze vzdělávacího programu tradičně vycházejí 3 skupiny účastníků<sup>61</sup>:

- A. Ti, kteří látku pochopili, používají nové poznatky v praxi a zlepšují tak svůj výkon.
- B. Ti, kteří látku sice pochopili, ale nechtějí či neumí použít nové poznatky v praxi.
- C. Ti, kteří látku nepochopili.

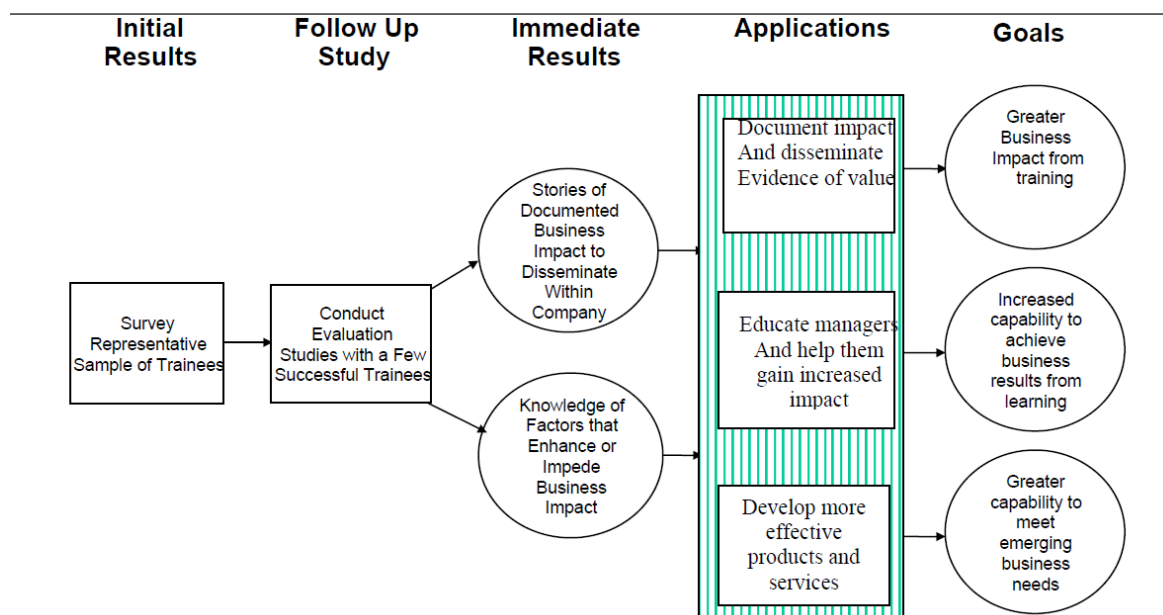
Pozitivní výsledky a ROI tak samozřejmě plynou z první skupiny účastníků, jak však zjistit, kdo spadá do skupiny B a C, a jaké faktory vedly k úspěchu první skupiny? K tomu slouží krátký dotazník, podle kterého jsou účastníci rozděleni do kategorií tzv. úspěšných a neúspěšných. V dalším rozhovoru jsou pak „úspěšní“ dotazováni na to, co bylo podle nich klíčem úspěchu, v čem jim školení pomohlo atd. „Neúspěšných“ se ptáme na překážky v jejich učení, z čeho měli nelibé pocity aj. Rozhovor by měl trvat řádově mezi 20 a 30 minutami. Nejčastější odpovědi se týkají osobnostních překážek (nebyli na školení připraveni či pro ně nebylo vhodné), obsahových překážek (obsah nebyl přiměřeně náročný či zajímavý) nebo překážek prostředí (pracovní stres jim neumožnil plně se soustředit na výuku, manažeři nesouhlasili s tím, jak zaměstnanec aplikoval změny do praxe). Na základě odpovědí obou skupin získáme jasná vodítka, jak školení vést do budoucna, jaké změny provést, a jak odstranit překážky. Nevýhodou

---

<sup>61</sup> Evaluating sales training with Brinkerhoff's Success Case Method. *Training Zone* [online]. Whitten and Roy Partnership, 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.trainingzone.co.uk/deliver/training/evaluating-sales-training-with-brinkerhoffs-success-case-method>.

této metody je však přílišná subjektivita výpovědí (není zde nikdo, kdo by program nezájatě vyhodnotil).<sup>62</sup>

**Obrázek 11 Success Case Method**



Zdroj: BRINKERHOFF, Robert. Using the Success Case Impact Evaluation Method to Enhance Training Value and Impact. American Society for Training and Development, 2003. Dostupné z: [http://www.kenblanchard.com/img/pub/newsletter\\_brinkerhoff.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/newsletter_brinkerhoff.pdf).

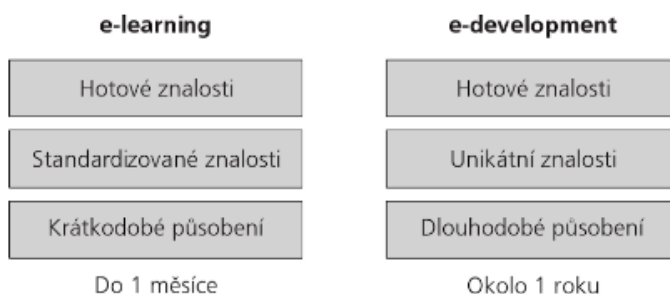
## 6.2.4 Další modely, nástroje a aktuální trendy firemního vzdělávání

V literatuře existuje nespočet dalších modelů, jejichž cílem je snaha změřit efektivitu vzdělávání, patří mezi ně např. OEM (Organisational Elements Model), Kearnsův a Millerův model, CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome) model, Pulleyho responsivní model, Hamblinův model, Balanced Scorecard model a mnohé další, ale většina autorů těchto modelů do velké míry vychází právě z Kirkpatricka, Phillipse a Brinkerhoffa, a často tyto modely pouze doplňují např. o další fáze, tudíž nejsou v této práci podrobněji rozpracovány. Navíc většina výše zmíněných modelů nehledá odpovědi pouze na otázku měření efektivitu vzdělávání, ale výkonnosti podniku jako celku.

<sup>62</sup> Evaluating sales training with Brinkerhoff's Success Case Method. *Training Zone* [online]. Whitten and Roy Partnership, 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.trainingzone.co.uk/deliver/training/evaluating-sales-training-with-brinkerhoffs-success-case-method>.

Studie z roku 2002<sup>63</sup> odhaduje, že v následujících letech bude pouze 35 až 45 % všech školení probíhat tradiční formou, kdy jsou účastníci školení v učebnách za přítomnosti lektorů. Zbytek vzdělávacích programů bude probíhat online ve formě e-learningu (internetové kurzy, videokonference aj.), proto je potřeba reflektovat tyto změny i do metod hodnocení. Podle Pollarda a Hillage může být toto hodnocení i do jisté míry jednodušší než hodnocení klasických kurzů, protože lze zaznamenávat reakce a pokroky účastníků již v samotném systému, v němž školení probíhá. Technologie výrazně zjednodušuje sběr, analýzu a procesování dat. Převratnou novinkou jsou tzv. ITS (*Intelligent Tutoring Systems*) – jedná se o specializované online kurzy navržené s pomocí umělé inteligence, šité na míru potřebám každého účastníka. V dnešní době je využívá např. NASA pro školení svých astronautů. Tyto kurzy jsou příkladem tzv. e developmentu, který se od e-learningu liší právě nízkou mírou standardizace a užším vymezením kompetencí.<sup>64</sup> V tomto případě je zaručena téměř dokonalá efektivita vzdělávání, neboť adresují problémy a potřeby každého subjektu a dokáží bezchybně vyhodnotit jeho reakce.<sup>65</sup> Mnoho firem také začíná využívat školení pomocí sociálních sítí, YouTube, chytrých telefonů atd., ale to je stále spíše hudbou budoucnosti.

**Obrázek 12 E-learning vs. e-development**



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

Podniky si musí uvědomit, že brzy budou největší část pracovní síly tvořit tzv. milénialové (generace lidí narozených mezi lety 1980 a 2000), kterým se také přezdívá generace Y či

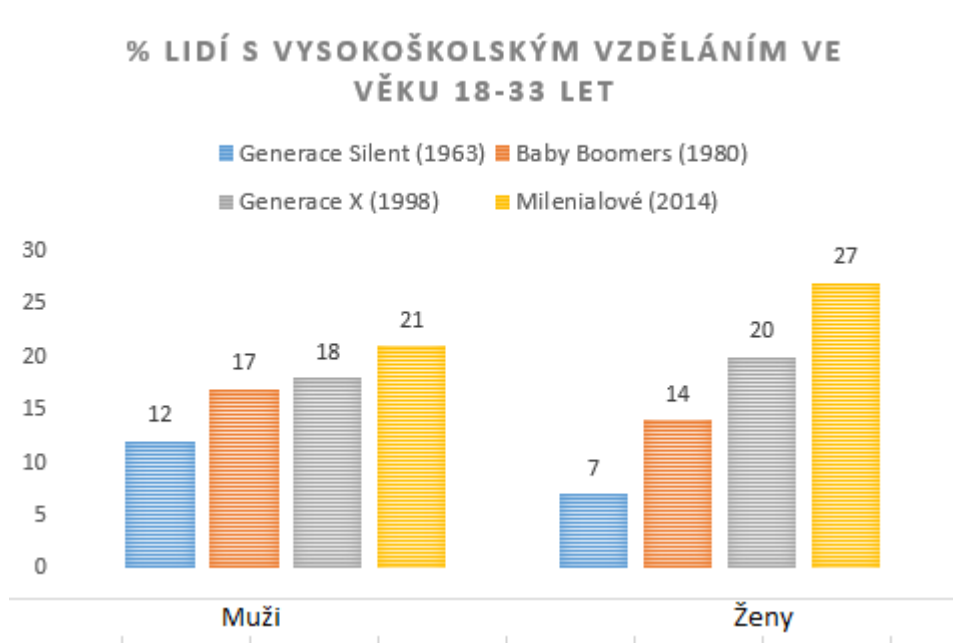
<sup>63</sup> TAMKIN, P., J. YARNALL a M. KERRIN. *Kirkpatrick and Beyond: A Review of Training Evaluation* [online]. Brighton: The Institute of Employment Studies, 2002 [cit. 2017-04-18]. ISBN 1 85184 321 3. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/392.pdf>.

<sup>64</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>65</sup> SUGANTHALAKSHMI, T. a R. SUHASINI. Emerging Trends in Training and Development. In: *International Journal of Scientific and Research Publications* [online]. 3. vydání. Coimbatore, 2015, 1 - 9 [cit. 2017-04-18]. ISSN 2250-3153. Dostupné z: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0315/ijsrp-p3952.pdf>.

internetová generace, neboť bez větších obtíží ovládá nové technologie a nástroje online komunikace. Je to generace vzdělaných a zcestovalých lidí, a podle toho klade nároky na svého zaměstnavatele – touží po práci, která má smysl, poskytne jim dostatek času pro osobní život, a zároveň nabízí mnohé benefity, mezi něž jistě patří i možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání. Zaměstnavatelé se již nyní předhánají v tom, kdo nabídne lepší škálu vzdělávacích kurzů, aby přilákali a udrželi příslušníky generace Y.

**Graf 1 Mezigenerační srovnání dosaženého vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování na základě How Millenials Today Compare With Their Grandparents 50 Years Ago. *Pew Research Center*, 2015. Dostupné z: [http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/03/19/how-millennials-compare-with-their-grandparents/ft\\_millennials-education\\_031715/#](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/03/19/how-millennials-compare-with-their-grandparents/ft_millennials-education_031715/#).

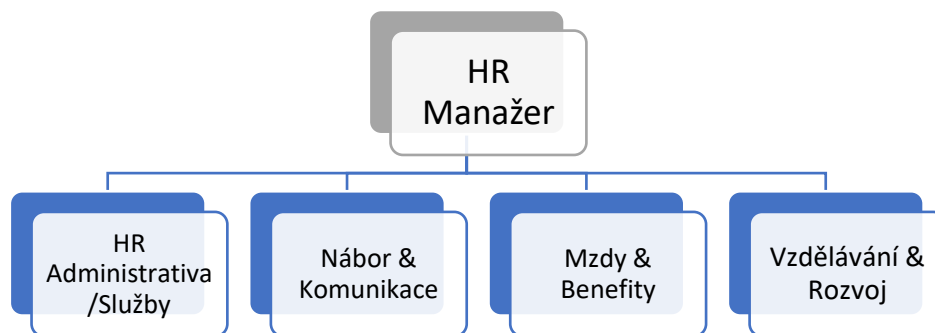
# EMPIRICKÁ ČÁST

## 7 Charakteristika společnosti Foxconn s.r.o.

Společnost Foxconn s.r.o. je dceřinou společností Hon Hai Precision Industry Co., Ltd., jež je veřejně obchodována pod názvem Foxconn Technology Group. Původem z Tchaj-wanu (založena roku 1974 Terryem Gouem), Foxconn je největším světovým výrobcem elektronických komponent, a třetí největší IT firmou světa z hlediska vykázaného zisku. Vyrábí součástky pro renomované technologické společnosti jako je BlackBerry, Apple, Nokia, Dell, Amazon, Nintendo, Sony, Motorola, Google, Hewlett-Packard, Intel apod. V roce 2015 zaměstnávala firma 1,3 milionu lidí a dosáhla zisku 4 miliardy dolarů. Foxconn vlastní továrny v Asii, Brazílii, Evropě a Mexiku, přičemž největší z nich se nachází v čínském Shenzhenu. V současné době společnost Foxconn plánuje investovat 30 milionů dolarů do vybudování výrobní haly v americké Pensylvánii.<sup>66</sup> V České republice je společnost Foxconn s.r.o. druhým největším vývozcem, operuje ve dvou lokalitách, v Pardubicích a Kutné Hoře, a zaměstnává asi 4 000 pracovníků.<sup>67</sup> Zaměřuje se zejména na výrobu součástek osobních i stolních počítačů, LCD monitorů, televizorů a komponent pro datová centra a sklady.

Následující část práce se bude zabývat zejména personálními aktivitami společnosti a výzkumem provedeným ve spolupráci s jejími zaměstnanci. Hlavním zdrojem dat jsou údaje poskytnuté personálním oddělením kutnohorské pobočky.

Obrázek 13 Struktura personálního oddělení Foxconn s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Foxconn s.r.o.

<sup>66</sup> About Hon Hai. *Foxconn.com* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: [http://www.foxconn.com/GroupProfile\\_En/GroupProfile.html](http://www.foxconn.com/GroupProfile_En/GroupProfile.html).

<sup>67</sup> Naše projekty. *Foxconnjobs.cz* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://foxconnjobs.cz/nase-projekty>.

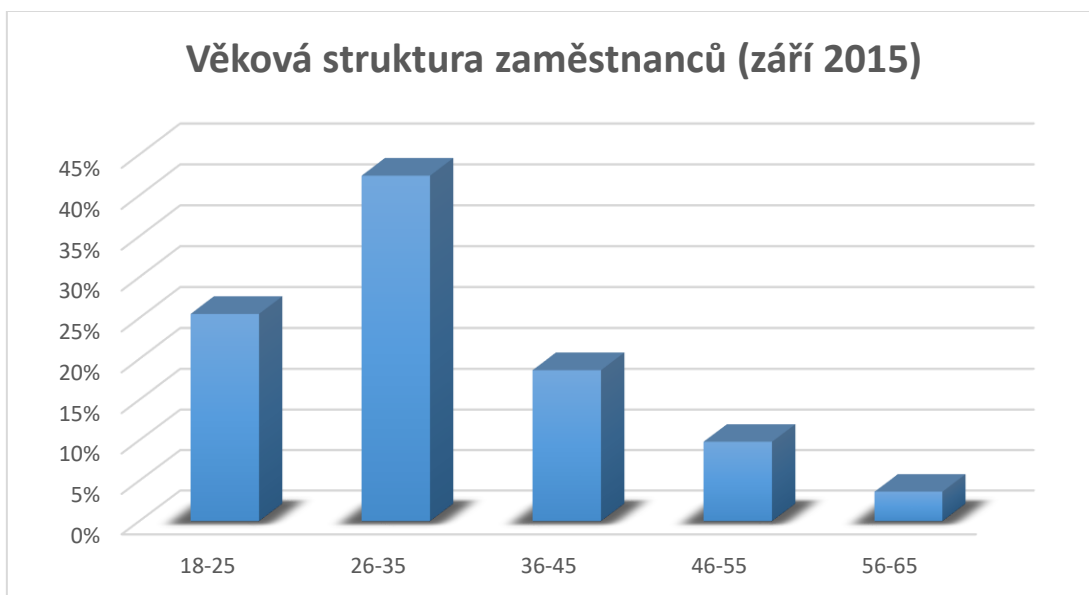
## 7.1 Struktura zaměstnanců Foxconn Kutná Hora

Kutnohorská pobočka zaměstnávala k září roku 2015 celkem 989 lidí, z toho 580 mužů a 409 žen. Nejvíce zaměstnanců bylo ve věkovém rozmezí 26 – 35 let, druhou největší kategorii tvořili pracovníci ve věku 18 – 25 let. Nejmenší skupinou byli zaměstnanci v rozpětí 56 – 65 let (viz graf č. 2).

Z hlediska ukončeného vzdělání byli nejpočetnější skupinou zaměstnanců lidé s úplným středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou, a to 388 lidí. Druhou největší skupinu tvořili zaměstnanci s výučním listem, konkrétně 252 pracovníků. 146 zaměstnanců dokončilo pouze základní vzdělání, což je více než počet zaměstnanců s vysokoškolským titulem (101). 1 zaměstnanec byl držitelem titulu PhD (viz graf č. 3)

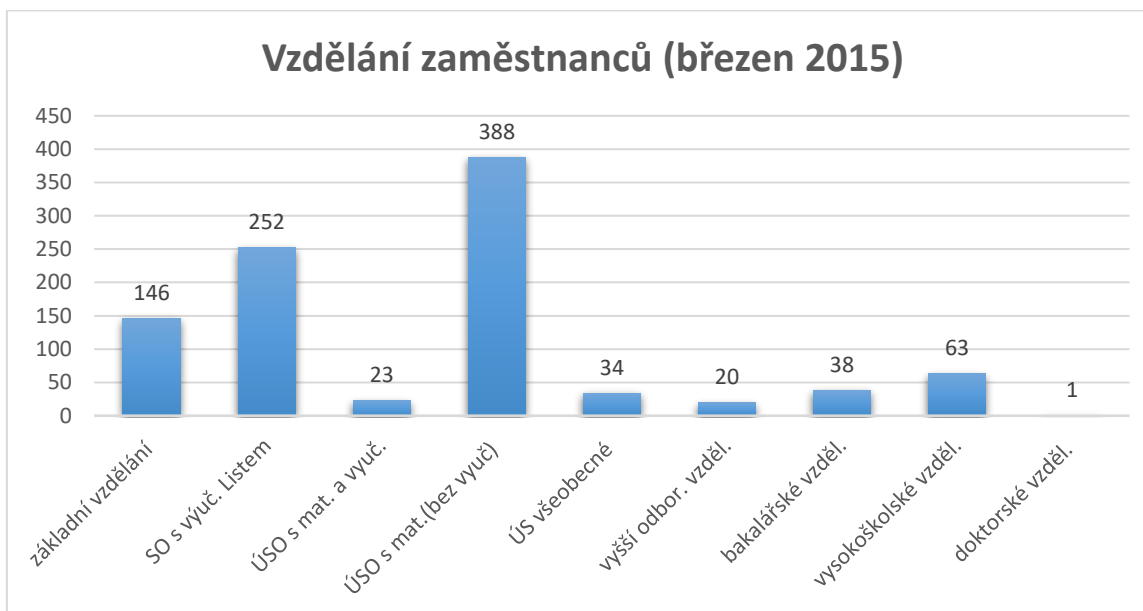
Ačkoliv je národnostní složení společnosti Foxconn s.r.o. pestré, 80 % zaměstnanců je české národnosti. V roce 2015 zde také pracovalo 77 Slováků, 43 Rumunů, 18 Poláků, 12 Ukrajinců, 9 Mongolů a 7 Britů (viz graf č. 4)

Graf 2 Věková struktura zaměstnanců



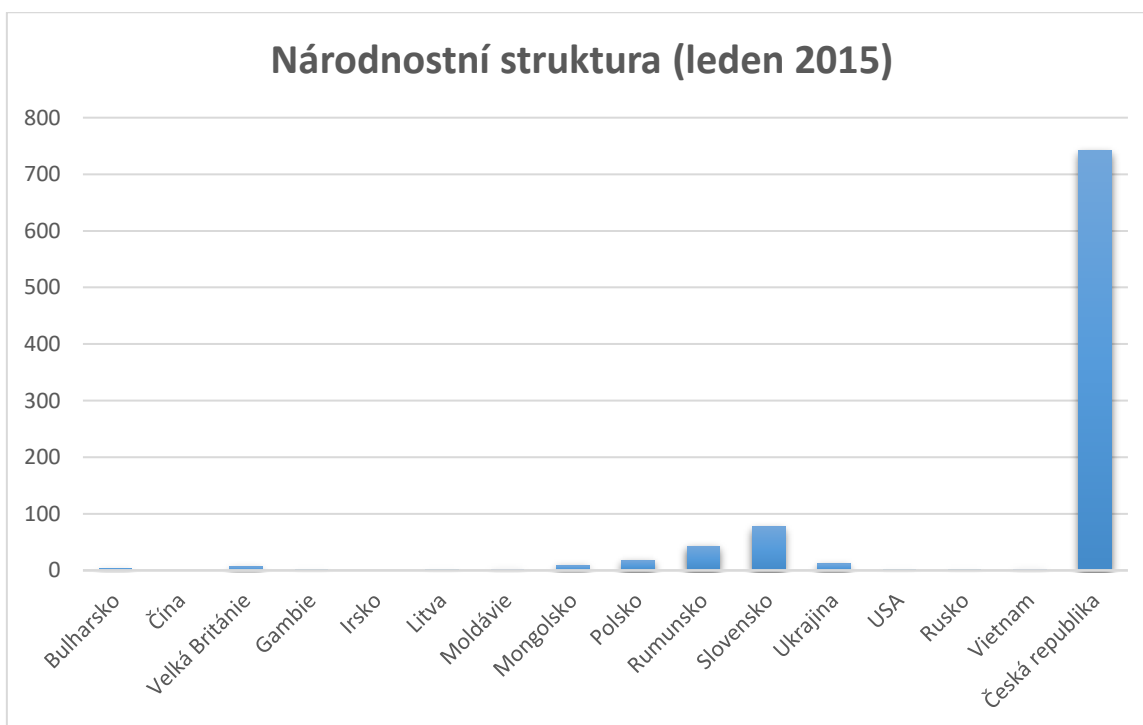
Zdroj: interní data společnosti Foxconn s.r.o.

**Graf 3 Vzdělání zaměstnanců**



Zdroj: interní data společnosti Foxconn s.r.o.

**Graf 4 Národnostní struktura zaměstnanců**



Zdroj: interní data společnosti Foxconn s.r.o.

## 7.2 Rozvojové aktivity společnosti

Společnost Foxconn s.r.o. se v posledních letech snaží přilákat mladé pracovníky, zejména absolventy technických a ekonomických oborů, největší zájem má o mladé lidi s pokročilou znalostí informačních technologií. Pro absolventy byl vyvinut program Foxconn Graduate Academy, který dále rozvíjí znalosti a dovednosti mladých zaměstnanců a nabízí mnoho benefitů, jmenovitě např. poskytnutí mentora, který pomáhá v začátcích kariéry, sportovní akce, či možnost účastnit se setkání s experty z jednotlivých oblastí firmy. Kromě toho Foxconn nabízí účast v trainee programu, v rámci něhož mladí absolventi absolvují jednoroční odbornou přípravu na vybraném oddělení (logistika, nákup, personální oddělení, kvalita apod.) pod vedením zkušeného mentora. V roce 2016 investoval Foxconn CZ téměř milion korun do IT vzdělávání dětí a mládeže (zejména do spolupráce se středními školami a univerzitami), jelikož dle slov Jitky Kratochvílové, personální ředitelky pro oblast Evropy, Středního východu a Afriky, na trhu práce chybí technici a inženýři, a proto se Foxconn zaměřuje na jejich vzdělávání a dává jim příležitosti dalšího rozvoje.<sup>68</sup>

Všem zaměstnancům je také poskytována široká škála kurzů angličtiny (pro cizince i češtiny), kurzů soft skills, finanční poradenství, školení LEAN (štíhlé výroby) aj. Každý rok až 500 zaměstnanců v Pardubicích a Kutné Hoře navštěvuje kurzy anglického jazyka. Pardubická pobočka nabízí zaměstnancům také lekce čínštiny. Společnost Foxconn podle svých odhadů ročně vynaloží na výhody nad rámec mzdy přes 17 000 Kč v přepočtu na jednoho zaměstnance.<sup>69</sup>

### 7.2.1 Vzdělávací kurzy pro technickohospodářské zaměstnance společnosti

Následující část práce se věnuje zejména vzdělávání technickohospodářských (TH) zaměstnanců společnosti, tj. těch, kteří pracují na nevýrobních pozicích (administrativa, ekonomické pozice, technici, management, vedení útvarů, personalistika aj.), jelikož škála možností jejich vzdělávání je širší a rozmanitější než u dělnických profesí. Všechny nabízené

---

<sup>68</sup> Foxconn za rok 2016 investoval v regionech téměř milion korun do IT vzdělávání dětí a mládeže. *Foxconn jobs* [online]. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://foxconnjobs.cz/foxconn-za-rok-2016-investoval-v-regionech-temer-milion-korun-do-it-vzdelavani-deti-a-mladeze>.

<sup>69</sup> WE CARE FOR OUR EMPLOYEES, OR GUESS HOW MUCH FOXCONN SPENDS ON BENEFITS? *Foxconn DRC* [online]. 2016 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.foxconn-drc.com/blog/we-care-for-our-employees-or-guess-how-much-foxconn-spends-on-benefits/>.

kurzy jsou zaštiťovány rámcovým programem, tzv. Foxconn Academy, jenž nabízí kurzy zaměřené na 4 oblasti:

- people management
- self management
- informační technologie
- quality academy

**Obrázek 14 Foxconn Academy**

|                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>People Management</b></p> <p>Performance management<br/>Pracovní právo a plánování směn<br/>Systém odměňování<br/>Vyjednávání a řešení konfliktů<br/>Motivace<br/>Leadership<br/>Jak vést přijímací pohovor</p> | <p><b>Self Management</b></p> <p>Komunikační dovednosti<br/>Time management<br/>Prezentační dovednosti<br/>7 návyků skutečně efektivních lidí<br/>Asertivita</p> |
| <p><b>Informační technologie</b></p> <p>Outlook, PowerPoint, Excel, Makro<br/>Základy SAP basic<br/>Základy SAP (EDP modul)<br/>Draftsight</p>                                                                        | <p><b>Quality Academy</b></p> <p>IPAN/ICAR/5 Why<br/>Ishikawa diagram/Pareto<br/>8D<br/>QMS/Eisod<br/>FMEA</p>                                                   |

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Foxconn s.r.o.

Jak můžeme vidět, v nabídce jsou kurzy měkkých i tvrdých dovedností, vhodné pro zaměstnance na různých úrovních – od nejnižších pozic až po management (pro manažery jsou speciálně určeny kurzy ve skupině People Management).

### 7.2.2 Rozpočet na vzdělávání

Personální oddělení ve spolupráci s vedením společnosti Foxconn vytváří rozpočet na každé vzdělávací období, které trvá od září jednoho roku do června roku následujícího. Rozpočet je rozdělen dle jednotlivých vzdělávacích aktivit na anglický jazyk, individuální rozvoj manažerů a talentovaných zaměstnanců a rozpočet pro ostatní TH zaměstnance.

Pro vzdělávací rok 2015 – 2016 byl rozpočet následující:

**Tabulka 4 Rozpočet pro vzdělávací rok 2015/2016**

|                                  |                  |
|----------------------------------|------------------|
| rozvoj THP                       | 2 006 070        |
| skupinová výuka manažerů         | 128 900          |
| individuální výuka manažerů      | 271 100          |
| rozvoj talentovaných zaměstnanců | 580 000          |
| angličtina skupinová             | 376 000          |
| angličtina individuální          | 360 000          |
| akademie pro vedoucí             | 190 000          |
| <b>CELKEM CZK</b>                | <b>3 912 070</b> |

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Foxconn s.r.o.

Společnost Foxconn tedy alokovala na vzdělávání svých kutnohorských TH zaměstnanců ve vzdělávacím roce 2015/2016 téměř 4 miliony korun, z čehož největší část (2 miliony Kč) putovala na rozvoj zaměstnanců v nemanážerských funkcích. Druhá nejvyšší částka, více než půl milionu korun, šla na vzdělávání talentovaných zaměstnanců. Společnost také vynakládá nemalé investice do výuky anglického jazyka, ať už skupinovou či individuální formou – přes 500 tisíc Kč ročně.

### 7.2.3 Problematika měření efektivity ve společnosti Foxconn

Společnost Foxconn využívá k analýze vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců dva druhy vzdělávacích plánů – pro individuální zaměstnance (využívané pro manažery a talentované zaměstnance) a pro celá oddělení. Plány se vyplňují vždy pro daný vzdělávací rok ve spolupráci personálního oddělení s manažery a přímými nadřízenými pracovníků. Tyto vzdělávací plány jsou také využívány jako nástroj hodnocení výstupů školení a jejich efektivity. Z rozhovorů autorky této práce s vedením úseku vzdělávání však vyplynulo, že dosavadní vzdělávací plány jsou nedostatečné, nekonkrétní, a jejich snaha analyzovat vzdělávací potřeby a zároveň hodnotit výsledky vzdělávání se často míjí účinkem. Kromě toho zde neexistuje ucelená vize, zatímco střední management je k potřebě vzdělávání často apatický, vrcholový management vyvíjí tlak na personální oddělení, aby byl na vzdělávání kladen důraz a jeho efekty byly pravidelně zjišťovány. Je proto nezbytné přejít na nové metody evaluace, které budou izolovány od prvotní analýzy potřeb. Na následujícím obrázku můžeme vidět ukázkou individuálního vzdělávacího plánu, který společnost aktuálně používá.

Obrázek 15 Individuální vzdělávací plán

| Individuální vzdělávací plán 09/2015 - 06/2016 |                 |                |         |       |         |                               |
|------------------------------------------------|-----------------|----------------|---------|-------|---------|-------------------------------|
| Jméno                                          | Požadovaný stav | Použitá metoda | Začátek | Konec | Náklady | Hodnocení vzdělávací aktivity |
|                                                |                 |                |         |       |         |                               |
|                                                |                 |                |         |       |         |                               |
|                                                |                 |                |         |       |         |                               |

Zdroj: interní data společnosti Foxconn

Kromě problému přílišné obecnosti vzdělávacích plánů se firma potýká s nedostatečnou informovaností o metodách měření efektivity a špatným follow-upem, neboli nulovou kontrolou efektů školení v delším časovém horizontu. Z analýzy současného stavu tedy vyplývá, že zde existuje velký prostor pro zlepšení.

## 8 Výzkum efektivitu vzdělávání

Následující část práce mapuje výzkum, který byl proveden ve spolupráci s personálním oddělením a TH zaměstnanci společnosti Foxconn Kutná Hora, kteří se ochotně zapojili do vyplňování dotazníků ohledně školení, kterých se zúčastnili. Z důvodu respektování osobních informací byl tento výzkum proveden anonymně. Cílem tohoto výzkumu bylo změřit efektivitu školení a případně nastínit metody, pomocí nichž by se efektivita dala zvýšit. Úkolem bylo také navrhnout změny v podnikovém vzdělávání společnosti a navrhnout další směry, kterým se může ubírat. Pro vyšší relevantnost výsledků byly provedeny výzkumy měření efektivitu na dvou druhích školení – z anglického jazyka a z programovacího jazyka SQL, na nichž byly použity dva modely hodnocení – Kirkpatrickův model a Success Case Method Roberta Brinkerhoffa. Cílem je ukázat praktické využití těchto modelů v reálné podnikové praxi a jejich flexibilita a aplikovatelnost na prakticky jakýkoliv druh vzdělávací aktivity.

### 8.1 Výzkum č. 1 – anglický jazyk

Jelikož jazykovým znalostem svých pracovníků přikládá Foxconn velký význam a investuje do nich mnoho finančních prostředků (zhruba půl milionu korun ročně), výzkum byl realizován v rámci skupinového kurzu anglického jazyka. Zároveň patří měření efektivitu tohoto školení mezi snáze proveditelná, neboť lze snadno pozorovat okamžitý nárůst znalostí účastníků. Úskalím firemní výuky jazyků bývá však často malá angažovanost účastníků a zapomínání nově nabytých znalostí v delším období. Tato práce se konkrétně zaměřuje na znalostní nárůst u účastníků kurzu angličtiny s důrazem na frázová a nepravidelná slovesa, které probíhalo metodou klasické výuky (v učebně) za přítomnosti kvalifikovaného externího lektora a s pomocí různých didaktických pomůcek (učebnic, tištěných pracovních listů i online nástrojů), při časové dotaci 3 hodin (2 x 1,5 hod.). Školení se zúčastnilo 16 technickohospodářských pracovníků (zejména ekonomického oddělení) kutnohorské pobočky v lednu roku 2017. Všichni měli před zahájením školení pouze malou znalost vyučované problematiky a kurzu se zúčastnili z vlastního zájmu (nebyl nezbytný pro výkon jejich profese).

### 8.1.2 Nástroje a modely výzkumu

Jako nástroj měření bylo použito dotazníkové šetření. Každý účastník dostal dva druhy dotazníků (testů) – první z nich se zabýval obecnými otázkami o školení (kvalitou probírané látky, znalostmi a přístupem lektora, organizačním zázemím apod.), druhý poté zkoumal znalosti účastníků před a po daném školení (tj. pretest a retest). Každý z nich tedy ve výsledku obdržel celkem tři dotazníky (testy), jeden před kurzem a dva po jeho skončení. Jako model měření byla zvolena Kirkpatrickova metoda, tedy měření na 4 úrovních. Podle Kirkpatrickových zásad byly odpovědi v obecném dotazníku formulovány pomocí číselných možností.

#### **Dotazník č. 1 (pretest a retest – totožné zadání)**

Počet dotazovaných: 16

Maximální počet bodů: 25

Odpovědi: otevřené i uzavřené, pouze jedna možnost správná

Časový limit: 20 minut

Anglický jazyk

Část I.

Doplňte oba tvary nepravidelných sloves:

*simple past past participle*

|         |               |      |
|---------|---------------|------|
| go →    | _____ → _____ | 1 p. |
| do →    | _____ → _____ | 1 p. |
| have →  | _____ → _____ | 1 p. |
| make →  | _____ → _____ | 1 p. |
| buy →   | _____ → _____ | 1 p. |
| see →   | _____ → _____ | 1 p. |
| write → | _____ → _____ | 1 p. |
| run →   | _____ → _____ | 1 p. |
| speak → | _____ → _____ | 1 p. |
| say →   | _____ → _____ | 1 p. |

Část II.

Vyberte správný tvar frázového slovesa:

- |                                               |      |
|-----------------------------------------------|------|
| 1) Would you..... my dog for me this weekend? | 1 p. |
| a. look                                       |      |
| b. look after                                 |      |
| c. look up                                    |      |
| 2) Our boss..... our meeting until next week. | 1 p. |
| a. put                                        |      |
| b. put off                                    |      |
| c. put down                                   |      |
| 3) My car..... on the highway today.          | 1 p. |
| a. broke down                                 |      |
| b. broke off                                  |      |
| c. broke away                                 |      |
| 4) My neighbour..... eggs yesterday.          | 1 p. |

- a. ran
  - b. ran out of
  - c. ran into
- 5) Try and be nice to your brother. He's.....a hard time at the moment. 1 p.
- a. going down
  - b. going through
  - c. going into
- 6) Although I shampooed the carpet, the wine stain just wouldn't..... 1 p.
- a. come over
  - b. come off
  - c. come out
- 7) He.....the story, it wasn't true. 1 p.
- a. made over
  - b. made up
  - c. made

### Část III.

Doplňte vhodný tvar slovesa do vět (kombinace nepravidelného a frázového slovesa):

The sales.....(go) after the company started to provide its customers with free online support.

I was expecting you to come at 7 PM, but you did not show up, you ..... me ..... (let) again.

After an illness, you have to study harder to .....(catch) with your classmates.

Diana finally .....(break) with her abusive boyfriend.

(2 points for each correct answer)

## Dotazník č. 2 (hodnocení školení)

Počet dotazovaných: 16

Maximální počet bodů: 60

Odpovědi: číselná škála 0 – 4 body

Časový limit: neomezen

### Hodnotící dotazník – školení z anglického jazyka

*Instrukce: Ke každé otázce prosím přiřadte body z následující stupnice podle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s daným tvrzením.*

**Velmi souhlasím 4**

**Souhlasím 3**

**Nevím/neutrální 2**

**Nesouhlasím 1**

**Velmi nesouhlasím 0**

#### 1. Lektor kurzu

| <b>Tvrzení</b>                                                               | <b>Vaše<br/>hodnocení</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Lektor měl dostatečné odborné znalosti vyučované problematiky                |                           |
| Lektor byl na hodinu dobře připraven                                         |                           |
| Lektor měl dobré komunikační dovednosti                                      |                           |
| Lektor povzbuzoval naši samostatnou i týmovou práci, pomáhal a motivoval nás |                           |
| Lektor dostatečně využíval didaktických pomůcek včetně moderní techniky      |                           |
| Můj celkový dojem z lektora                                                  |                           |

#### 2. Obsah kurzu

| <b>Tvrzení</b>                        | <b>Vaše<br/>hodnocení</b> |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Obsah byl pro mne zajímavý a přínosný |                           |

|                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|
| Obsah byl přiměřený a srozumitelný s ohledem na mou jazykovou úroveň |  |
| Látka byla logicky strukturována a kvalitně vysvětlena               |  |

### 3. Didaktické pomůcky, technické zázemí a atmosféra

| <b>Tvrzení</b>                                                                                                                | <b>Vaše hodnocení</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Didaktické pomůcky byly vhodně zvoleny                                                                                        |                       |
| Poměr mezi klasickými pomůckami (učebnice, pracovní listy atd.) a moderními metodami (video, webové stránky aj.) byl vyvážený |                       |
| Vybavení učebny bylo moderní a čisté                                                                                          |                       |
| Atmosféra mezi účastníky byla příjemná                                                                                        |                       |

### 4. Využitelnost kurzu pro praxi

| <b>Tvrzení</b>                                             | <b>Vaše hodnocení</b> |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Nově nabyté znalosti budu schopen/schopna využívat v praxi |                       |
| Kurz mi pomohl zlepšit mé sebevědomí v anglickém jazyce    |                       |

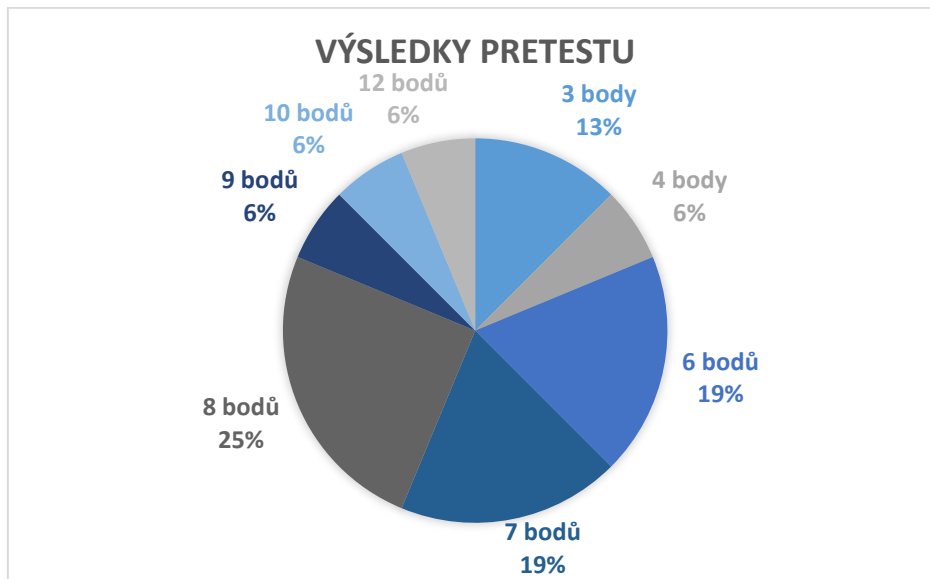
Velmi děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku!

Počet bodů: ..... / 60

## 8.1.2 Výsledky výzkumu

### Dotazník č. 1

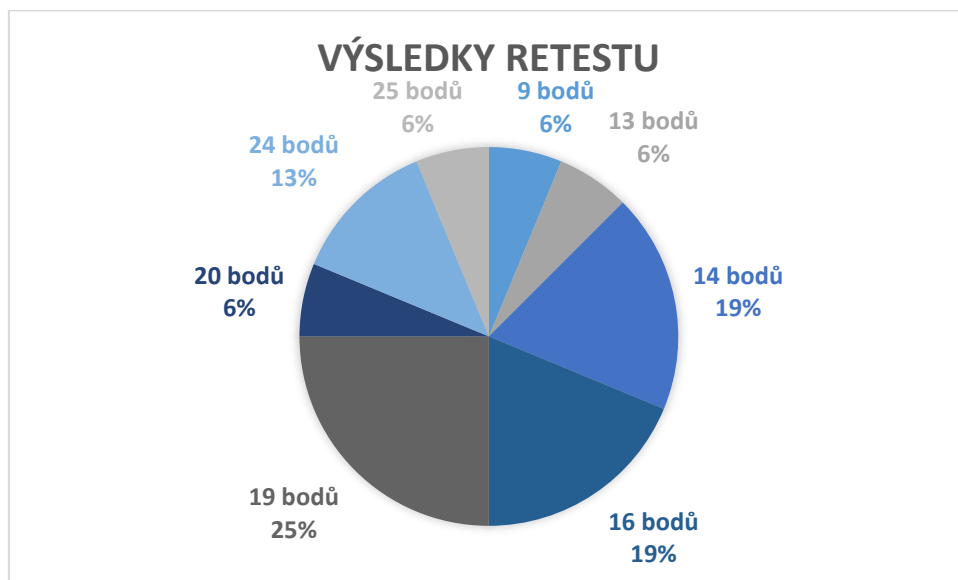
Graf 5 Výsledky pretestu



Zdroj: vlastní zpracování

4 účastníci (25 % dotazovaných) v pretestu dosáhli 8 bodů, tedy zodpověděli správně na téměř jednu třetinu odpovědí. 6 nebo 7 bodů dosáhlo dohromady 6 účastníků. Nejvyšší dosažené skóre bylo 12 bodů, které získal jeden dotazovaný. Žádný z účastníků tedy nepřekonal hranici jedné poloviny správných odpovědí. Největší problém pro respondenty představovala třetí část testu, která byla formulována pomocí otevřených odpovědí, a kombinovala látku z obou předchozích cvičení.

Graf 6 Výsledky retestu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze jasně vidět, že se získané bodové hodnoty účastníků výrazně zvýšily. Nejnižší hodnotou bylo 9 bodů (v porovnání se 3 body z pretestu), kterých dosáhl pouze jeden respondent. Zbytek se pohyboval v rozmezí 13 - 25 bodů, nejvíce respondentů (63 %) získalo mezi 14 a 19 body. Plného počtu bodů z testu dosáhl jeden účastník.

|        | Pretest | Retest |
|--------|---------|--------|
| Průměr | 7       | 17.5   |
| Modus  | 8       | 19     |
| Medián | 7       | 17.5   |

Z analýzy průměrného počtu bodů z pretestu a retestu nám vychází zvýšení dosaženého skóre o 10,5 bodu, jinými slovy **nárůst znalostí účastníků o 40 %**.

## Dotazník č. 2

Účastníci mohli v druhém dotazníku dosáhnout až 60 bodů, přičemž čím více dosažených bodů, tím vyšší byla jejich subjektivně vnímaná spokojenost s následujícími faktory kurzu:

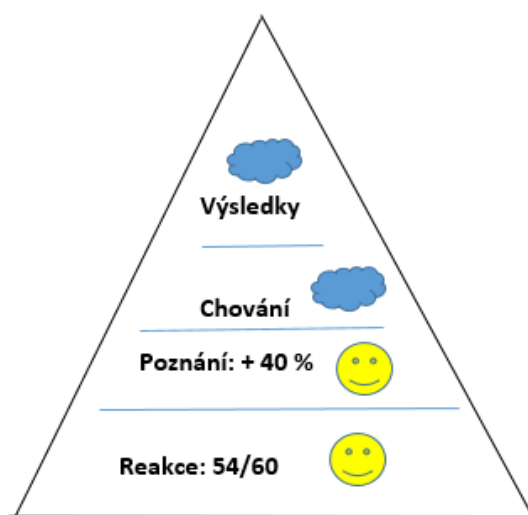
- lektor
- obsah

- didaktické pomůcky, technické zázemí a atmosféra
- využitelnost pro praxi

Průměrně dosáhli respondenti **54 bodů**, což je bezesporu výborný výsledek a vypovídá o dobré kvalitě kurzu po všech jeho stránkách. Je však žádoucí nespolehat se pouze na kvantitativní ukazatele spokojenosti, ale osobně se dotázat účastníků, zda mají nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, a dát jim tak najevo, že je pro nás jejich názor velmi cenný. Jelikož účastníci kurzu byli z velkého podílu mladšího věku, ocenili tak zejména moderní metody výuky (interaktivní tabule, videa, nahrávky aj.) a proaktivní přístup vyučujícího. Obecně můžeme také říct, že účastníci byli spokojeni s obsahem a strukturou kurzu i s atmosférou ve skupině. Nejnižší bodové hodnoty účastníci uváděli v poslední části grafu, která zkoumala potenciální využitelnost nově nabytých poznatků v praxi. Mnozí z nich nevidí možnost zvýšení jejich sebevědomí v anglickém projevu, což logicky souvisí s tím, že studium jazyka je kontinuální, dlouhodobý proces, a je potřeba mnoho hodin výuky a konverzace pro jeho perfektní ovládnutí. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité nepodcenit následný follow-up a dbát na upevňování znalostí formou návazných kurzů, přednášek v cizím jazyce, výjezdů do zahraničí apod.

### Hodnocení na Kirkpatrickově škále

Obrázek 16 Hodnocení školení podle Kirkpatricka



Zdroj: vlastní zpracování

Na prvním stupni jsme sledovali změnu reakcí pozorovaných subjektů. Ta byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření, při němž byl naměřen průměrný počet bodů 54 (z celkového počtu 60 bodů), což je bezesporu velmi dobrý výsledek. Spokojenost účastníků s kurzem jsme mohli pozorovat i během následných rozhovorů, kdy nebyly přítomny žádné negativní emoce či komentáře. První úroveň tedy můžeme hodnotit jako efektivní.

Na druhé úrovni jsme měřili poznání, tedy změnu ve znalostní základně vyučovaných subjektů. Prostřednictvím pretestu a retestu byl vyhodnocen 40% průměrný nárůst znalostí účastníků školení. Dle názoru autorky práce jde o velmi slušný pokrok, přihlédneme-li k náročnosti probírané látky a relativně malé časové dotaci, ale hodnocení této úrovně je vždy do jisté míry subjektivní. Druhou úroveň považujeme taktéž za efektivní.

Problém hodnocení nastává u třetí a čtvrté úrovně (chování a výsledky), které je prakticky nemožné změřit bezprostředně po skončení vzdělávací akce. Na těchto stupních je potřeba apelovat na posílení funkce personálního oddělení a přímých nadřízených, aby systematicky vyhodnocovali změny v chování subjektů vzdělávání. V našem konkrétním případě je nasnadě vytvářet příležitosti, při nichž by zaměstnanci měli možnost využívat angličtinu dennodenně při výkonu své práce – komunikovat se svými zahraničními kolegy, připravovat analýzy v angličtině, jezdit na služební cesty do zahraničí apod. Možností je také motivovat zaměstnance navýšením mzdy při dosažení určité jazykové úrovně.

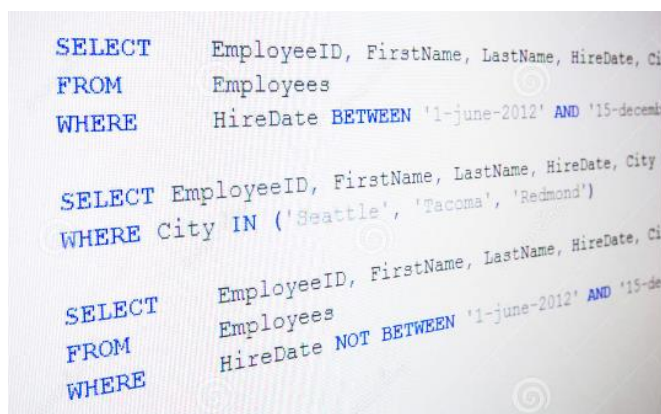
Na základě našich zjištění můžeme tedy usuzovat, že školení bylo **efektivní**. Úkolem podniku je však nadále sledovat pokrok zaměstnanců a to, do jaké míry nové znalosti využívají, a podporovat je v upevňování těchto znalostí, aby bylo možné usuzovat o efektivitě i na třetím a čtvrtém stupni Kirkpatrickovy pyramidy. Podnik by také měl vyhodnotit, zda peněžní výdaje byly odpovídající danému výstupu školení, a zda tyto náklady zachovat ve stejné výši, zvýšit či snížit pro další podobná školení.

## 8.2. Výzkum č. 2 – SQL

Druhý výzkum zkoumal efektivitu kurzu programovacího jazyka SQL, jenž se konal taktéž v lednu roku 2017 na kutnohorské pobočce společnosti Foxconn. Jelikož se jedná o poměrně úzce specializované školení, účastnilo se ho pouze 7 zaměstnanců. Cílem kurzu bylo seznámit

účastníky se základy SQL (programovací jazyk, jenž se využívá k vytváření relačních databází), a naučit je generovat jednoduché tabulky a databáze pomocí tohoto programu. Jelikož žijeme ve světě přeplněném daty, znalost databázových jazyků a principů zpracování dat se stane nezbytnou pro velkou část pracovní síly budoucnosti. Školení SQL ve společnosti Foxconn bylo vedeno externím lektorem ve specializované počítačové učebně a byl mu vyhrazen celý den, aby účastníci látku řádně pochopili a prakticky procvičili.

Obrázek 17 Ukázka SQL kódu



```
SELECT EmployeeID, FirstName, LastName, HireDate, Ci
FROM Employees
WHERE HireDate BETWEEN '1-june-2012' AND '15-decem

SELECT EmployeeID, FirstName, LastName, HireDate, City
WHERE City IN ('Seattle', 'Tacoma', 'Redmond')

SELECT EmployeeID, FirstName, LastName, HireDate, Ci
FROM Employees
WHERE HireDate NOT BETWEEN '1-june-2012' AND '15-de
```

Zdroj: Dreamstime.com

### 8.2.1 Nástroje a modely výzkumu

Z důvodu menšího počtu účastníků byly vzdělávací efekty školení měřeny tentokrát kvalitativní metodou, konkrétně pomocí modelu R. Brinkerhoffa Success Case Method (SCM). Po skončení kurzu byl respondentům zaslán e-mailem krátký dotazník, jehož jediným cílem bylo zjistit, zda účastníci spadají do kategorie „úspěšných“ či „neúspěšných“, jinak řečeno zda vyučovanou látku pochopili a zapamatovali si ji. Na rozdíl od Kirkpatrickova modelu dotazník podle zásad modelu SCM netestuje konkrétní znalosti a jejich kvantitativní nárůst, ale zkoumá subjektivní pocity účastníků na základě jejich výpovědí. V dotazníku měli respondenti odpovědět na následující otázky. Odpovědi byly volné, nebyla použita žádná číselná škála či nabídka možností.

- 1) Máte pocit, že Vám školení pomohlo pochopit základy programovacího jazyka SQL a že jeho principy budete moci aplikovat v praxi?
- 2) Jaké máte celkové dojmy ze školení? Máte nějaké připomínky či nápady na změnu?

Tyto dvě jednoduché otázky dle Brinkerhoffa stačí k tomu, abychom mohli respondenty dále rozřadit do skupin „úspěšných“ a „neúspěšných“.

### 8.2.2 Výsledky výzkumu

Ze 7 účastníků kurzu vyplnilo elektronický dotazník 5 z nich. Z jejich odpovědí vyplynulo, že 4 z nich pochopili základy SQL a podařilo se jim dokončit závěrečný úkol kurzu – naprogramovat jednoduchou tabulku právě pomocí SQL. Kurz jim přišel velmi užitečný a měli pocit, že SQL v budoucnu určitě využijí. Pouze jeden respondent se vyjádřil, že se mu úkol nepovedlo dokončit, a že ho náplň kurzu příliš nezaujala. Zde vidí autorka práce problém nedostatečně zvládnuté analýzy vzdělávacích potřeb ze strany personálního oddělení, neboť tento účastník se v práci ani vzdáleně nezabývá programováním a kurz si zvolil pouze z toho důvodu, že znalost SQL „dobře vypadá v životopise.“ I přesto jsou však pro nás jeho názory cenné, neboť poodhalil možné slabiny školení a celého vzdělávacího systému firmy.

Na základě SCM analýzy bylo tedy zjištěno, že 4 respondenti patří do kategorie „úspěšných“ a jeden do kategorie „neúspěšných“. Po obdržení vyplněných dotazníků byli respondenti kontaktováni ještě jednou, tentokrát s cílem zjistit faktory jejich úspěchu či neúspěchu. Jelikož je Brinkerhoffův model založen na principu „*storytellingu*“, tedy vyprávění příběhů, je nutné dát respondentům dostatečný prostor k vyjádření všech jejich pocitů, názorů a doporučení. Drobnou nevýhodou našeho výzkumu bylo online dotazování, kdy nebyl dostatečný prostor pro zpětnou vazbu jako u osobní interakce. „Úspěšných“ jsme se ptali na to, co podle nich vedlo k jejich úspěchu, tedy k naučení požadovaných znalostí, a získali jsme například následující odpovědi:

- „Školitel byl člověk na svém místě, skvěle vysvětlil principy SQL i jeho využitelnost pro tvorbu databází, postupoval logicky a uceleně. Kurz byl perfektně připraven, uvítal jsem možnost vzdělávat se v pracovní době, navíc základy programování se dnes hodí téměř každému, takže to rozhodně nebyla ztráta času.“
- „Dobře načasováno, vysvětleno, mnoho praktických příkladů a možnost si sami vyzkoušet programování, což pro mne bylo novinkou a velkým přínosem. Rozhodně doporučuji i ostatním.“

Z výpovědí tedy vyplynulo, že respondenti byli spokojeni se všemi základními elementy kurzu. Základem úspěchu byla praktičnost kurzu, možnost vyzkoušet si, jak reálně SQL funguje a vidět výsledek kurzu na vlastní oči, což je bezesporu mnohokrát efektivnější než pouhá přednáška o teoretických principech tohoto jazyka. Důležité bylo také zjištění, že zaměstnanci výrazně preferují školení v rámci pracovní doby než mimo ni, jelikož jej považují za příjemné zpestření každodenní rutiny, avšak pro firmu to znamená vyšší personální náklady. Všechny tyto informace může firma použít při vytváření budoucích vzdělávacích aktivit.

Respondent z kategorie „neúspěšných“ byl dotázán na bariéry, které mu zabránily látku pochopit. Podle jeho výpovědi bylo tempo kurzu nepřiměřeně rychlé, účastníci měli nevyvážené startovací znalosti (někteří se již s SQL setkali), a kurz mu tudíž nepřípadal přiměřený pro začátečníky. Z toho pro podnik vyplývá důležité doporučení, aby vzdělávací aktivity byly designovány pro skupiny lidí, kteří mají stejnou či podobnou úroveň startovacích znalostí, což snadno zjistíme jednoduchým pretestem či rozhovorem. Respondent dále uvedl, že mu kurz nepřípadal jako ztráta času, a že některé poznatky v budoucnu možná využije, což může být pro podnik jistě dobrou zprávou.

Posuzování celkové efektivity tohoto školení je mírně ztíženo faktem, že nebyla získána zpětná vazba od 2 účastníků, což je při celkovém počtu 7 lidí poměrně významný počet. Z toho plyne doporučení, že hodnotící dotazníky či rozhovory by měly proběhnout bezprostředně po školení, kdy jsou dojmy ještě čerstvé a účastníci jsou více angažováni. V našem případě byly dotazníky poslány účastníkům emailem, což kromě časové prodlevy přináší nevýhodu neosobního přístupu. Nevýhodou je také subjektivita výpovědí, neboť model SCM je založen na vnímání vlastní efektivity, ne na hmotně podloženém výzkumu nárůstu znalostí. I přesto se nám však podařilo od respondentů získat cenné informace a doporučení, které podnik může využít při tvorbě dalších školení. Z 5 respondentů byli 4 „úspěšní“, kterým se podařilo splnit závěrečný úkol, a tudíž i toto školení můžeme považovat za **efektivní**.

Stejně jako Kirkpatrick, i Brinkerhoff klade velký důraz na posuzování efektivity v dlouhodobém měřítku, tj. follow-up. V našem konkrétním případě to znamená vytvoření navazujících kurzů, kde se účastníci naučí vytvářet a propojovat složitější tabulky a databáze pomocí SQL a pozorně hodnotit postupný nárůst znalostí účastníků.

## 8.3 Závěry a doporučení pro společnost Foxconn s.r.o.

Na základě předchozího výzkumu byla rozpracována následující doporučení:

- Diferencovat analýzu vzdělávacích potřeb a cílů od hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit, nepoužívat plošně jeden nástroj pro všechno. Začít využívat metody hodnocení prezentované v této práci. Uvědomit si, že měření efektivity začíná u samotné analýzy vzdělávacích potřeb.
- Zvýšit důraz na follow-up a systematické upevňování znalostí a dovedností zaměstnanců, pořádat navazující kurzy postupně zvyšující úroveň znalostí a tyto znalosti průběžně měřit.
- Vzdělávat každého zaměstnance dle jeho potřeb a potřeb organizace, neprotěžovat „talentované“ zaměstnance a management. Školení koncipovat tak, aby byla relevantní k pracovnímu zařazení zaměstnance. Rozšířit nabídku vzdělávacích kurzů pro dělnické profese.
- Rozšířit nabídku kurzů o aktuální témata jako informační bezpečnost, práce s daty, obchodní korespondence, interkulturní střetávání a učení, základy psychohygieny (work-life balance), vypořádání se se změnami v organizaci, inovace, emoční management a další.
- Vytvářet homogenní skupiny účastníků z hlediska úrovně jejich znalostí.
- Brát v potaz věkovou strukturu účastníků kurzů. Zaměstnancům středního věku (cca 20 % všech zaměstnanců) nabízet spíše tradiční formy vzdělávání (v učebně za přítomnosti lektora), pro mladší pracovníky využívat moderní metody výuky, např. e-learning či blended learning.
- Zaměřit se na větší spolupráci personálního oddělení a managementu firmy, vytvořit sdílenou vizi vzdělávání, mít společný zájem na měření efektů.

## Závěr

Jak bylo řečeno úvodem, cílem práce bylo zodpovědět na tři následující základní otázky andragogické teorie o měření efektů vzdělávání. Tento cíl byl naplněn, shrnutí odpovědí nabízí následující přehled:

- Jaké výsledky přináší vzdělávání dospělých?
  - ✓ Vzdělávání dospělých přináší nesporné výhody jak pro člověka samotného, tak pro celou společnost. Předávání vědomostí mezi lidmi je základem kontinuity vzdělanostní společnosti a umožňuje její pokrok. Výzkumy ukazují, že vzdělání lidé mají nejen vyšší příjmy, ale dosahují větší životní spokojenosti, nezávislosti, lepšího zdraví i pocitu profesního naplnění. Společnost se stává kultivovanější, bezpečnější a tolerantnější. Z mikroekonomického hlediska přináší vzdělání lidé firmám větší zisky a produktivitu, nižší míru fluktuace, lepší schopnost dohody mezi spolupracovníky, menší úrazovost a další. Kromě toho jsou vzdělání pracovníci samostatnější a inovativnější. Z makroekonomického hlediska mají vzdělané národy obvykle vyšší hrubý domácí produkt a nižší nezaměstnanost.
- Vznikají vždy pozitivní efekty (přínosy) z tohoto vzdělávání a které to jsou?
  - ✓ Je těžké určit, zda tyto pozitivní efekty vznikají vždy bez výjimky. Určujícím faktorem zde je motivace samotných účastníků vzdělávacího procesu. Často jsou zaměstnanci zatíženi pracovním či osobním stresem, rodinnými povinnostmi aj., a nemají tudíž zájem o činnosti nad rámec jejich povinností. V tomto případě je jakákoliv snaha o vzdělávání zbytečná. Zde nastupuje potřeba důsledné analýzy vzdělávacích potřeb a cílů, které musí proběhnout vždy v součinnosti zaměstnanců s jejich nadřízenými i personalisty. Musíme brát v potaz rozpočtová omezení, osobnostní kvality, kariérní stupeň, potřebu znalostí pro výkon konkrétní profese apod. V této práci je představeno hned několik metod, kterými lze analyzovat vzdělávací potřeby, jako např. PAQ či 360 stupňů zpětná vazba. Vzdělávací cíle organizace musí být totožné s cíli jednotlivců, aby vzdělávací aktivita byla efektivní a přinesla kýžené benefity. Podle Kirkpatricka musí vzdělávací program nejdříve v účastníkovi vyvolat kladné pocity, teprve

poté může dojít k získání nových znalostí a dovedností, které jsou následně přeneseny do praxe a mají pozitivní dopad na výkonnost podniku.

- Může andragogický výzkum tyto efekty exaktně identifikovat, nebo jsou tyto efekty pouze teoreticky předpokládány?
  - ✓ Existuje mnoho názorů a rozporů v otázce měření efektů vzdělávání. Podle některých autorů (např. Mužík) je měření výsledků prakticky nemožné, druhá názorová strana však našla metody a nástroje, pomocí nichž lze hodnocení provést. Mezi nimi můžeme jmenovat Kirkpatricka, Phillipse, Brinkerhoffa, Hamblina, Kearnse a další, kteří vyvinuli modely kvalitativního i kvantitativního měření efektů vzdělávání, které dnes používají podniky po celém světě. Z pohledu autorky této práce je vyčíslení efektů velmi obtížné a v podstatě možné pouze v jediném případě – při školení obchodních dovedností, kdy je jasně známa vazba mezi náklady na školení a nárůstem obratu (či jiných finančních ukazatelů). I zde je však diskutabilní, jak izolovat ostatní faktory, které mohou mít vliv na nárůst těchto ukazatelů. Podniky by měly přestat lpět na přílišné snaze o kvantifikaci lidského kapitálu a unifikaci znalostí, neboť každý člověk je jedinečná osobnost s jedinečnými znalostmi a dovednostmi. Tyto kvalitativní aspekty můžeme zjistit pomocí dotazníků, rozhovorů, pozorování apod., a jsou pro podnik stejně (a možná i více) cenné jako zvýšení obratu či hodnoty akcií. Vzdělání lidí dodávají podnikům dynamičnost a inovativnost, které jsou pohonem konkurenceschopnosti ve 21. století.

Dalším cílem práce bylo analyzovat současnou situaci ve společnosti Foxconn s.r.o. a nabídnout možná řešení současných problémů neefektivnosti vzdělávání. Výzkum byl proveden na dvou druhích školení, při kterých byly využity dva modely měření – Kirkpatrickův model a Success Case Method Roberta Brinkerhoffa. Pomocí těchto modelů byla obě školení vyhodnocena jako efektivní, neboť vedla k signifikantnímu nárůstu znalostí jejich účastníků. Avšak otázkou zůstává, zda je nárůst znalostí jediným rozhodujícím kritériem. Podnik musí o efektivitě vždy usuzovat také z perspektivy dosažení vzdělávacích cílů či rozpočtových omezení. Byly zde také zmíněny nedostatky obou modelů a důležitost kontinuálního hodnocení a získávání zpětné vazby. Na závěr byla poskytnuta konkrétní doporučení pro personální oddělení společnosti

Foxconn s.r.o., která však mohou být univerzálně aplikována na prakticky jakýkoliv druh podniku. Můžeme tedy konstatovat, že i tento cíl byl naplněn.

## Seznam zdrojů

### Knižní publikace:

[1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

[2] BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

[3] FEE, Kenneth. *101 learning and development tools: essential techniques for creating, delivering, and managing effective training*. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 9780749461096.

[4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

[5] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

[6] KALNICKÝ, Juraj, Jana UHLAŘOVÁ a Miloslava HAPLOVÁ. *Efektivnost a ekonomika edukace dospělých*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-323-9.

[7] KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehlers Publishers, 2006. ISBN 978-1576753484.

[8] KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Chapter 1 - Analyzing Your Resources - Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.

[9] MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktické principy, formy a metody vyučování a učení dospělých*. Krajské vzdělávací centrum a jazyková škola. Plzeň, 2007. Akademická práce.

[10] PHILLIPS, Jack a Patricia PHILLIPS. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. 3. vydání. Abingdon: Routledge, 2011. ISBN 978-0-88415-387-0.

[11] PHILLIPS, Jack a Patricia PHILLIPS. *Real World Training Evaluation: Navigating Common Constraints for Exceptional Results*. Alexandria: Association for Talent and Development, 2016. ISBN 978-1562869076.

[12] PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace. Hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně Centrum dalšího vzdělávání, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

[13] TAMKIN, P., J. YARNALL a M. KERRIN. *Kirkpatrick and Beyond: A Review of Training Evaluation* [online]. Brighton: The Institute of Employment Studies, 2002 [cit. 2017-04-18]. ISBN 1 85184 321 3. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/392.pdf>.

[14] VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

[15] VYCHOVÁ, Helena. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-017-2.

### Internetové zdroje:

[1] About Hon Hai. *Foxconn.com* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: [http://www.foxconn.com/GroupProfile\\_En/GroupProfile.html](http://www.foxconn.com/GroupProfile_En/GroupProfile.html).

[2] Atkinson, A. A. *Training and control*. *CMA*, 65(3), 15, 1991 [online] [cit. 2017-02-03].. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/197829790?accountid=17203>.

[3] BASARAB, David a Darrell ROOT. *The Training Evaluation Process* [online]. New York: Springer Science and Business Media NY, 1992 [cit. 2017-04-18]. ISBN 978-94-011-2940-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=yZFHBAAAQBAJ&pg=PR58&dq=training+evaluation&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiD3rTS1MjPAhWBoRQKHcb9BMkQ6AEIWT AJ#v=onepage&q&f=false>.

[4] Bloomova Taxonomie. *Metodický portál: inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 2014 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: [http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky\\_lexikon/B/Bloomova\\_taxonomie](http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/B/Bloomova_taxonomie).

[5] BRINKERHOFF, Robert. Using the Success Case Impact Evaluation Method to Enhance Training Value and Impact. American Society for Training and Development, 2003. Dostupné z: [http://www.kenblanchard.com/img/pub/newsletter\\_brinkerhoff.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/newsletter_brinkerhoff.pdf).

[6] Brinkerhoff Six Stage Model for Effective Evaluation. *National Youth Council of Ireland* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.youth.ie/sites/youth.ie/files/brinkerhoff%5B1%5D.pdf>.

[7] Evaluating sales training with Brinkerhoff's Success Case Method. *Training Zone* [online]. Whitten and Roy Partnership, 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.trainingzone.co.uk/deliver/training/evaluating-sales-training-with-brinkerhoffs-success-case-method>.

[8] Foxconn za rok 2016 investoval v regionech téměř milion korun do IT vzdělávání dětí a mládeže. *Foxconn jobs* [online]. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://foxconnjobs.cz/foxconn-za-rok-2016-investoval-v-regionech-temer-milion-korun-do-it-vzdelavani-deti-a-mladeze>.

[9] HENDRIX, F. M. Banking Employees' Perceptions Of Training Programs And Job. The University of Oklahoma, 1983. [online] [cit. 2017-06-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/303192332?accountid=17203>.

[10] How Millenials Today Compare With Their Grandparents 50 Years Ago. *Pew Research Center*, 2015. Dostupné z: [http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/03/19/how-millennials-compare-with-their-grandparents/ft\\_millennials-education\\_031715/#](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/03/19/how-millennials-compare-with-their-grandparents/ft_millennials-education_031715/#).

[11] KAPSALIS, C. *Employee Training: An International Perspective*. Data Probe Economic Consulting, 1997 [online] [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25754/1/MPRA\\_paper\\_25754.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25754/1/MPRA_paper_25754.pdf).

[12] LETTMAYR, Christian. *Benefits of Vocational Education and Training in Europe* [online]. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training, 2013 [cit. 2017-04-18]. ISBN 978-92-896-1171-8. Dostupné z: [www.cedefop.europa.eu/files/4121\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/4121_en.pdf).

[13] NÁHLOVSKÝ, Petr. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání? *Ihned* [online]. 2007 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21581780-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>.

[14] Naše projekty. *Foxconnjobs.cz* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://foxconnjobs.cz/nase-projekty>.

[15] PALÁN, Zdeněk. Formy podnikového vzdělávání. In: *Andromedia* [online] [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/formy-podnikoveho-vzdelavani>.

[16] POKORNÁ, Dana a Kateřina IVANOVÁ. *Principy učící se organizace jako metoda k implementaci znalostí do praxe*. Moravská vysoká škola Olomouc, 2010 [online] [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/03%20Pokorna/Pokorna.pdf>.

[17] REES, Dianne. Alternative's to Kirkpatrick: Brinkerhoff's Success Case Method. In: *Instructional Design Fusions* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://instructionaldesignfusions.wordpress.com/2012/05/12/alternatives-to-kirkpatrick-brinkerhoffs-success-case-method/>.

[18] STONE, Ron Drew. *Aligning Training for Results: A Process and Tools That Link Training to Business* [online]. San Francisco: Pfeiffer, 2008 [cit. 2017-04-19]. ISBN 978-0470181751. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=YiRMNss1-D8C&pg=PT69&lpg=PT69&dq=ron+drew+stone+isolation&source=bl&ots=w-3VtyJN4O&sig=WtNhwQGmH\\_V\\_SB9pKwDPY1q-JDw&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjE5LjR4rDTAhVDnRoKHbtqCTMQ6AEIITAA#v=onepage&q=ron%20drew%20stone%20isolation&f=false](https://books.google.cz/books?id=YiRMNss1-D8C&pg=PT69&lpg=PT69&dq=ron+drew+stone+isolation&source=bl&ots=w-3VtyJN4O&sig=WtNhwQGmH_V_SB9pKwDPY1q-JDw&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjE5LjR4rDTAhVDnRoKHbtqCTMQ6AEIITAA#v=onepage&q=ron%20drew%20stone%20isolation&f=false).

[19] SUGANTHALAKSHMI, T. a R. SUHASINI. Emerging Trends in Training and Development. In: *International Journal of Scientific and Research Publications* [online]. 3. vydání. Coimbatore, 2015, 1 - 9 [cit. 2017-04-18]. ISSN 2250-3153. Dostupné z: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0315/ijsrp-p3952.pdf>.

[20] TENKL, Miroslav. *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí*. Univerzita Karlova v Praze, 2014. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/soubor/mt-kirkpatrickuv-model-pdf/>.

[21] The Kirkpatrick Model. *Kirkpatrick Partners*. California, 2009 [cit. 2017-02-07] [online]. Dostupné z: <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel>.

[22] WE CARE FOR OUR EMPLOYEES, OR GUESS HOW MUCH FOXCONN SPENDS ON BENEFITS? *Foxconn DRC* [online]. 2016 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.foxconn-drc.com/blog/we-care-for-our-employees-or-guess-how-much-foxconn-spends-on-benefits/>.

[23] ZIKMUND, Martin. SMART aneb jak definovat cíle. *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>.

[24] 360 stupňů zpětná vazba [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

# Seznam tabulek, obrázků a grafů

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka č. 1 – Měření lidského kapitálu.....                       | 26 |
| Tabulka č. 2 – Dotazník pro zjišťování vzdělávacích potřeb.....    | 30 |
| Tabulka č. 3 – Ukázka pretestu/retestu.....                        | 31 |
| Tabulka č. 4 – Rozpočet pro vzdělávací rok 2015/2016.....          | 48 |
|                                                                    |    |
| Obrázek č. 1 – Etapy celoživotního učení.....                      | 4  |
| Obrázek č. 2 – Cyklus vzdělávání v organizaci.....                 | 9  |
| Obrázek č. 3 – Vrstvy učební výkonnosti.....                       | 13 |
| Obrázek č. 4 – Performance Analysis Quadrant.....                  | 14 |
| Obrázek č. 5 – Revidovaná Bloomova taxonomie.....                  | 19 |
| Obrázek č. 6 – Empirický model pedagogické efektivnosti.....       | 22 |
| Obrázek č. 7 – Kirkpatrickův model.....                            | 28 |
| Obrázek č. 8 – Kirkpatrickův řetěz.....                            | 28 |
| Obrázek č. 9 – Phillipsův model.....                               | 35 |
| Obrázek č. 10 – Kirkpatrickův/Phillipsův model.....                | 37 |
| Obrázek č. 11 – Success Case Method.....                           | 40 |
| Obrázek č. 12 – E-learning vs. e-development.....                  | 41 |
| Obrázek č. 13 – Struktura personálního oddělení Foxconn s.r.o..... | 43 |
| Obrázek č. 14 – Foxconn Academy.....                               | 47 |
| Obrázek č. 15 – Individuální vzdělávací plán.....                  | 49 |
| Obrázek č. 16 – Hodnocení školení podle Kirkpatricka.....          | 58 |
| Obrázek č. 17 – Ukázka SQL kódu.....                               | 60 |
|                                                                    |    |
| Graf č. 1 – Mezigenerační srovnání dosaženého vzdělání.....        | 42 |
| Graf č. 2 – Věková struktura zaměstnanců.....                      | 44 |
| Graf č. 3 – Vzdělání zaměstnanců.....                              | 45 |
| Graf č. 4 – Národnostní struktura zaměstnanců.....                 | 45 |
| Graf č. 5 – Výsledky pretestu.....                                 | 56 |
| Graf č. 6 – Výsledku retestu.....                                  | 57 |

# Přílohy

## Formuláře pro zpětnou vazbu podle Kirkpatricka

---

Leader \_\_\_\_\_ Subject \_\_\_\_\_

1. How pertinent was the subject to your needs and interests?

\_\_\_\_\_ Not at all \_\_\_\_\_ To some extent \_\_\_\_\_ Very much

2. How was the ratio of presentation to discussion?

\_\_\_\_\_ Too much presentation \_\_\_\_\_ Okay \_\_\_\_\_ Too much discussion

3. How do you rate the instructor?

|                                                   | <i>Excellent</i> | <i>Very good</i> | <i>Good</i> | <i>Fair</i> | <i>Poor</i> |
|---------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| a. In stating objectives                          |                  |                  |             |             |             |
| b. In keeping the session alive and interesting   |                  |                  |             |             |             |
| c. In communicating                               |                  |                  |             |             |             |
| d. In using aids                                  |                  |                  |             |             |             |
| e. In maintaining a friendly and helpful attitude |                  |                  |             |             |             |

4. What is your overall rating of the leader?

\_\_\_\_\_ Excellent

\_\_\_\_\_ Very good

\_\_\_\_\_ Good

\_\_\_\_\_ Fair

\_\_\_\_\_ Poor

Comments and suggestions:

5. What would have made the session more effective?

---

---

In order to determine the effectiveness of the program in meeting your needs and interests, we need your input. Please give us your reactions, and make any comments or suggestions that will help us to serve you.

*Instructions:* Please circle the appropriate response after each statement.

|                                                                          | <i>Strongly<br/>disagree</i> |   |   | <i>Neutral</i> |   |   | <i>Strongly<br/>agree</i> |   |  |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|----------------|---|---|---------------------------|---|--|
| 1. The material covered in the program was relevant to my job.           | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 2. The material was presented in an interesting way.                     | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 3. The instructor was an effective communicator.                         | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 4. The instructor was well prepared.                                     | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 5. The audiovisual aids were effective.                                  | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 6. The handouts will be of help to me.                                   | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 7. I will be able to apply much of the material to my job.               | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 8. The facilities were suitable.                                         | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 9. The schedule was suitable.                                            | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 10. There was a good balance between presentation and group involvement. | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |
| 11. I feel that the workshop will help me do my job better.              | 1                            | 2 | 3 | 4              | 5 | 6 | 7                         | 8 |  |

What would have improved the program?

---

---

Please complete this form to let us know your reaction to the program. Your input will help us to evaluate our efforts, and your comments and suggestions will help us to plan future programs that meet your needs and interests.

*Instructions:* Please circle the appropriate number after each statement and then add your comments.

- |                                                                                                      | <i>High</i> |   |   |   | <i>Low</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|------------|
| 1. How do you rate the subject content?<br>(interesting, helpful, etc.)                              | 5           | 4 | 3 | 2 | 1          |
| Comments:                                                                                            |             |   |   |   |            |
| 2. How do you rate the instructor?<br>(preparation, communication, etc.)                             | 5           | 4 | 3 | 2 | 1          |
| Comments:                                                                                            |             |   |   |   |            |
| 3. How do you rate the facilities?<br>(comfort, convenience, etc.)                                   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1          |
| Comments:                                                                                            |             |   |   |   |            |
| 4. How do you rate the schedule?<br>(time, length, etc.)                                             | 5           | 4 | 3 | 2 | 1          |
| Comments:                                                                                            |             |   |   |   |            |
| 5. How would you rate the program<br>as an educational experience to help<br>you do your job better? | 5           | 4 | 3 | 2 | 1          |
| 6. What topics were most beneficial?                                                                 |             |   |   |   |            |
| 7. What would have improved the program?                                                             |             |   |   |   |            |
-

---

Please give your frank and honest reactions. Insert the appropriate number.

Scale: 5 = Excellent 4 = Very good 3 = Good 2 = Fair 1 = Poor

| <i>Leader</i>  | <i>Subject</i> | <i>Presentation</i> | <i>Discussion</i> | <i>Audiovisual aids</i> | <i>Overall</i> |
|----------------|----------------|---------------------|-------------------|-------------------------|----------------|
| Tom Jones      |                |                     |                   |                         |                |
| Gerald Ford    |                |                     |                   |                         |                |
| Luis Aparicio  |                |                     |                   |                         |                |
| Simon Bolivar  |                |                     |                   |                         |                |
| Muhammad Ali   |                |                     |                   |                         |                |
| Chris Columbus |                |                     |                   |                         |                |
| Bart Starr     |                |                     |                   |                         |                |

Facilities Rating \_\_\_\_\_

Comments:

Meals Rating \_\_\_\_\_

Comments:

Schedule Rating \_\_\_\_\_

Comments:

Overall program Rating \_\_\_\_\_

Comments:

What would have improved the program?

---

**Zdroj:** KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehlers Publishers, 2006. ISBN 978-1576753484.