

Analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve vybrané společnosti

Marcela Dolejšová

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela Dolejšová**
Osobní číslo: **H16005**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání, evaluace a Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvalitativního výzkumu formou zúčastněného pozorování a rozhovoru.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu a jejich shrnutí.

Rozsah bakalářské práce: *101 str.*
Rozsah příloh: *22 str.*
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 323 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JURČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013, 135 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd
Datum zadání bakalářské práce: **19. prosince 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 19. prosince 2018



doc. Ing. Aněžka Lengálová, Ph.D.
děkanka





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 23. 4. 2019



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Obsahem této bakalářské práce je Analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve vybrané společnosti. Teoretická část je rozdělena na tři hlavní kapitoly a jejich podkapitoly. Zabývá se firemním vzděláváním, evaluací a samotným Kirkpatrickovým modelem, což je stěžejní téma práce. Na teoretickou část navazuje praktická část. Zde je uvedena charakteristika společnosti Nestlé ČR, s.r.o. a výzkumný problém, z něž se stanovily hlavní a dílčí výzkumné otázky, na základě čehož mohla být provedena analýza využití Kirkpatrickova modelu. Cílem bylo zjistit, jak ve vybrané společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha interní lektori a školící manažeři využívají Kirkpatrickův model k hodnocení vzdělávání zaměstnanců. Výsledky šetření přináší odpovědi na výzkumné otázky a budou předloženy Oddělení lidských zdrojů společnosti Nestlé ČR, s.r.o. s doporučením pro praxi.

Klíčová slova:

Kirkpatrickův model, evaluace, kompetenční model, firemní vzdělávání, andragogické přístupy, lidské zdroje, kvalitativní výzkum

ABSTRACT

Content of the bachelor thesis is the Analysis of Kirkpatrick's education evaluation usage in chosen society. The theoretical part divides in three main chapters and their parts. It focuses on firm education, evaluation and Kirkpatrick's model itself, which is the core of the thesis. The theoretical part is followed by the practical part. Here we describe Nestle CR, Ltd. and the research which sets main and partial research questions, based on which the analysis of Kirkpatrick's model usage was carried out. The aim was to realize in what extent the Kirkpatrick's model is used in evaluation of employees education by lecturers and schooling managers. Results of the research offer explanations and will be provided to the Human resource department of Nestle CR Ltd. with a recommendation for practice.

Keywords:

Kirkpatrick's model, evaluation, competence model, firm education, andragogy approach, human resources, qualitative research

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala PhDr. Zuzaně Hrnčířkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, její vstřícnost, podporu a připomínky, které byly velmi přínosné při zpracování této bakalářské práce.

Poděkování též patří všem respondentům za jejich ochotu a poskytnutí rozhovorů.

Také chci velmi poděkovat všem ošetřujícím lékařům. Díky jejich kvalitní péči a podpoře v mé nemoci jsem mohla stále studovat a nevzdávat to.

Závěrem děkuji rodině za trpělivost, podporu a neskrývanou radost z každého mého studijního úspěchu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	11
1.1 VÝZNAM A CÍLE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ	15
1.3 PŘÍSTUP K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ Z ANDRAGOGICKÉHO HLEDISKA	16
1.4 ANDRAGOGICKÉ FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	21
1.5 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2 EVALUACE	28
2.1 ANDRAGOGICKÉ PŘÍSTUPY K EVALUACI A JEJÍ METODY	29
2.2 VÝHODY A NEVÝHODY EVALUACE	33
2.2.1 Bariery a rizika evaluace	34
2.3 KOMPETENČNÍ MODEL.....	35
3 KIRKPATRICKŮV MODEL	38
3.1 CHARAKTERISTIKA KIRKPATRICKOVA MODELU HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	39
3.2 ANALÝZA KIRKPATRICKOVA MODELU HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
3.3 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KIRKPATRICKOVA MODELU	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČR, S.R.O.	46
4.1 VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ	48
4.2 KOMPETENČNÍ MODEL SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČR, S.R.O.	50
5 METODOLOGIE VÝZKUMU	54
5.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	54
5.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	54
5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	55
5.4 VÝZKUMNÉ CÍLE	55
5.5 VÝZKUMNÝ SOUBOR A JEHO ZPŮSOB VÝBĚRU	56
5.6 TECHNIKA SBĚRU DAT	57
5.6.1 Etické otázky kvalitativního výzkumu.....	58
6 INTERPRETACE DAT	59
6.1 OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ.....	59
6.2 AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ	86
6.3 PARADIGMATICKÝ MODEL.....	86
7 SHRNUÍ VÝZKUMU	89
8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI	92
ZÁVĚR	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
SEZNAM OBRÁZKŮ	99
SEZNAM TABULEK	100

SEZNAM PŘÍLOH.....	101
---------------------------	------------

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve vybrané společnosti. Zvolená firma, ve které bude prováděn výzkum, je Nestlé ČR, s.r.o. Praha a to z mnoha důvodů. Ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. byla autorka práce několik let zaměstnána a postupně prošla vícero pracovními pozicemi. Osobně poznala práci od řadových zaměstnanců až po vrcholné pracovní pozice a vedení firmy. Měla možnost se důsledně seznámit se strategiemi a cíli firmy, jejich postupnou obměnou a rozvojem. Nestlé ČR, s.r.o. je společností neustále se rozvíjející a má na trhu práce svou důležitou pozici.

Během vysokoškolského studia autorka práce detailněji nastudovala podstatu Kirkpatrickova modelu. Jelikož témata typu firemní vzdělávání a evaluace patří mezi blízké oblasti autorčina zájmu, rozhodla se Kirkpatrickův model aplikovat v již zmíněné společnosti a zanalyzovat jeho využití.

Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model je jedním z mnoha evaluačních technik. I přes neustále se rozvíjející a vznikající nové evaluační metody současné doby, má stále velmi opodstatněné využití. Nejen díky své dlouhodobé existenci, ale stal se také tématem několika odborných studií, které dodnes mají důležité místo při hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Kirkpatrickův model našel během celé existence uplatnění v široké škále profesí. Je však nutno upozornit na jeho mnohdy neefektivní a neúplné využití v praxi, a to především díky nedostatečné znalosti a neodbornosti. Jak již bylo zmíněno, Kirkpatrickův model je čtyř-úrovňová metoda. Mnohdy bývá však využíváno pouze dvou či jedné fáze, čímž dochází k nekomplexnosti modelu. Jelikož se tato evaluace orientuje na cíl, může tak dojít ke zkresleným a nepřesným závěrům.

Cílem teoretické části je osvětlit pojmy firemní vzdělávání a evaluace. Tyto dvě kapitoly vyúsťují na samotný Kirkpatrickův model. Autorka zde stručně popisuje historii, dále charakteristiku, analýzu modelu a rovněž uvádí jeho silné a slabé stránky.

Na teoretickou část navazuje praktická s popisem charakteristiky společnosti Nestlé ČR, s.r.o. V této části je také uveden monitoring vzdělávacího kurzu a aplikace kvalitativního výzkumu, který byl realizován za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými respondenty a zúčastněným pozorováním. Hlavním cílem práce je přinést poznatky o využívání Kirkpatrickova modelu, které jsou podtrženy analýzou ve vybrané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Každá organizace, firma či společnost dnešní doby si žádá zaměstnance kvalifikované, s vysokou znalostní úrovní, příslušnou odborností, odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi. Nutnou potřebou zaměstnávat takto připravené a vzdělané lidi je snaha dosahovat strategických cílů společnosti. V globálním světě dokázat udržet konkurenceschopnost, dále růst a vždy pružně reagovat na rychle se měnící svět kolem nás.

Tato slova nejsou pouhou vizí nebo nepodloženým faktem, ale reálnou skutečností. Společnosti, které si uvědomují důležitost investování do lidského kapitálu, spatřují stěžejní význam v procesu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Firemní vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, jakožto hlavní téma první kapitoly této práce, v jednotlivých podkapitolách podrobně rozkrývá význam a cíl firemního vzdělávání. Z andragogického hlediska přináší náhled na celkový přístup k firemnímu vzdělávání, rovněž nás seznamuje s andragogickými formami a metodami vzdělávání. Samotné pojednání o lidských zdrojích a důležitosti jejich neustálého rozvoje je detailně rozvedeno v poslední podkapitole.

Úvodem je nutno uvést, že při studiu literatury na téma firemní vzdělávání se čtenáři mohou setkat s pojmy firemní vzdělávání, vzdělávání v organizaci, podnikové vzdělávání apod. Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán a dále používán termín firemní vzdělávání, jakožto synonymum podnikového vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, str. 217).

V této kapitole jsou specifikovány a definovány pojmy firemní vzdělávání, andragogický přístup, cíl firemního vzdělávání a lidské zdroje. Důvodem je ujednocení a upřesnění termínů, jenž jsou pilíři nejen celé první kapitoly, a předešlo se tak jejich volnému zaměňování.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako proces definuje Armstrong (2015, str. 335 – 336) takto: „proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.“ Dále uvádí, že: „proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniivými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci.“

Armstrong (2015, str. 336) ve své práci hovoří o vzdělávání v organizaci těmito slovy: „*Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí*“.

Vodák, Kucharčíková (2007, str. 173) přichází v rámci definice podnikového vzdělávání jako s jednou z možností: „*zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti podniků v globalizujícím se prostředí znalostní ekonomiky*.“ Hlavní myšlenku spatřují ve: „*zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů a trvalé dosahování nejvyšších podnikových cílů*.“

Lze konstatovat, že každý z citovaných autorů přináší rozdílné definice vzdělávání ve firmách, v podnicích či organizacích, ale v podstatě se jejich pohledy na problematiku shodují v klíčových aspektech. Očekávaný rozvoj člověka více směry je jedním z nich a s ním ruku v ruce jdoucí předpoklad dosažení strategických cílů každé firmy.

Následující podkapitola navazuje na již zmíněné klíčové aspekty, které jasně naznačují, že se bude podrobněji zabývat významem a cíli firemního vzdělávání.

1.1 Význam a cíle firemního vzdělávání

Samotný význam firemního vzdělávání je v mnoha odborných publikacích popsán vícero přístupy a jeho výčet je obsáhlý. Nelze tedy problematiku firemního vzdělávání a jeho významu zobecňovat, ale naopak hledat a analyzovat odpovědi na otázky, kde všude se vzdělávání zaměstnanců odráží a na co všechno má vliv. Autorka práce v této kapitole čerpá z odborných publikací Vodáka a Kucharčíkové, Armstronga, Mužíka.

Podnikající firmy, udržující si stále rostoucí trend, kladou důraz na důležitost kvalifikovaných lidí. Zjišťují, že lidský kapitál je základním kamenem úspěchu, konkurenční výhodou a vkládané investice do rozvoje a vzdělávání, jsou investicemi návratnými. Pohledem podnikajícího subjektu jako celku, potřeba lidí s požadovanou úrovní v oblastech, které korespondují s vizemi a cíli firmy, je velká. A proto čím dál více rozvíjí strategie a filozofie jak vzdělávat, v čem přesně vzdělávat, koho vzdělávat tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity rozvoje (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 13).

V efektivním vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je spatřován soulad mezi prací personalistů a managementu. Rovněž uspokojení potřeb všech zúčastněných stran, které přispívají k dosahování nastavených cílů firmy.

Vzděláváním, zaměřeným na výkon, je výstupem zvýšení výkonnosti pracovníků a týmů, což je pozitivní pro fungování celé firmy. Prohlubováním kvalifikace, rozšířením znalostí a dovedností zaměstnanců je dosahováno lepší kvality, např. v efektivitě práce, produktivitě, flexibilitě, vyšší úrovni vykonané práce a služeb. Neopomenutelným faktem je významný posun kvality samotného zaměstnance a současně i jeho hodnoty na trhu práce (Armstrong, 2015, str. 338 – 339).

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 66 – 67) vidí přínosy a výhody systematického vzdělávání v odbornosti a připravenosti zaměstnanců, uplatňování schopností dle aktuálních požadavků firmy, nepřetržitým rozvíjením dovedností, zlepšováním kvalifikace a znalostí. Autoři se v pohledu na tuto problematiku shodují s Armstrongem, kdy uvádějí pozitivní působení vzdělávání na zvyšování pracovních výkonů, kvalitu odvedené práce a zlepšení produktivity práce. Dále vyzdvihují vzdělávání zaměstnanců jako jeden ze způsobů: „*hledání a nalézání vnitřních zdrojů.*“ Jednoznačně se také vyjadřují i k otázce růstu atraktivity firmy či zaměstnavatele, spokojenosti a oddanosti zaměstnanců, což má jistý vliv na snížení fluktuace.

Přiblížení významu firemního vzdělávání a porovnání definování této problematiky u více autorů dokládá jejich jednotnost ve významných aspektech.

Obecně lze říci, že cílem firemního vzdělávání je eliminovat rozdíl mezi vstupními znalostmi, dovednostmi, kvalifikací jedince a požadovanou úrovní znalostí, dovedností a kvalifikace ze strany firmy (Armstrong, 2015, str. 355). Připravit si zaměstnance na takovou úroveň, aby byli schopni efektivně využít svůj potenciál k plnění stanovených úkolů.

V obecné rovině je definování cílů vzdělávání pouhým přiblížením se ke klíčové oblasti stanovování cílů.

Plánování cílů, jakožto složitá součást tvorby edukačního procesu, vycházející z kompetenčního pravidla, udává směr, cestu, postupy vzdělávání ve všech formách. Dobře nastavenými cíli, které se odvíjí od konkrétních a jasně stanovených potřeb, identifikovaných zadavatelem, lze dojít k úspěšnému řešení absence požadovaných kompetencí. Povinností každého lektora by měla být znalost aktuální úrovně cílové skupiny v oblasti

kognitivní, afektivní a psychomotorické domény, pro předpoklad celkového zvládnutí vzdělávací akce.

Přehled základních domén výukových cílů dle Bloomovy taxonomie (Pospíšil, 2009):

- *Kognitivní doména* – kam až je požadováno, aby vzdělávaný v osvojování znalostí a dovedností dospěl, co se od něj očekává.
 - znalosti – základní úroveň, osvojení si a znovuvybavení znalostí;
 - porozumění – pochopení výukové látky a jejího uplatnění, schopnost problematiku vysvětlit dál;
 - aplikace – schopnost přenosu znalostí do praxe;
 - analýza – schopnost daný problém rozebrat, rozeznat podstatné údaje a méně podstatné;
 - syntéza – vzdělávaný by měl umět zobecňovat, samostatně fungovat;
 - hodnocení – schopnost posuzovat a hodnotit různá řešení problému, orientovat se v hodnotách, tento stupeň zasahuje do oblasti afektivní domény;
- *Afektivní doména* – od poznatků k postojům, hodnotám člověka, projevujících se v jeho emocích a chování.
- *Psychomotorická doména* – do této oblasti patří smyslové vnímání, zdokonalování nekoordinovaného pohybu k pohybu řízenému a koordinovanému, proto je také uváděná jako dovednostní či výcviková.

Tři kritéria vycházející z požadavků na výukové cíle:

- *Komplexnost* – požadavek vyplývající ze základních domén výukových cílů. Spočívá v rozvoji osobnosti ve všech třech oblastech – kognitivní, afektivní i psychomotorické.
- *Konzistentnost* – jednoduché pravidlo konzistentnosti říká, od nejjednoduššího k nejsložitějšímu. Aby byl vzdělávaný schopen uplatňovat nové znalosti, schopnosti a dovednosti v praxi, je zapotřebí pochopení a porozumění přinášených informací.
- *Kontrolovatelnost* – na základě kritérií:
 - jaký je požadovaný pracovní výkon po účastníkovi vzdělávání, vědět co musí po absolvování vzdělávací akce umět, znát;
 - za jakých okolností, podmínek je výkon realizován;
 - jaká je stanovena norma výkonu, kolik zadaných pracovních úkolů je po absolvování vzdělávací akce úspěšně splněno a v jaké kvalitě;

- *Přiměřenost* – náročnost cílů stanovovat ambiciózně, ale současně dosažitelně pro většinu vzdělávaných (Pospíšil, 2009).

Kapitola se nezabývá detailním výčtem klasifikace cílů firemního vzdělávání, nýbrž pojednává o typech vzdělávacích cílů v souvislosti se vzděláváním dospělých a požadavcích na výukové cíle. Bez zvážení a respektování těchto dvou klasifikací cílů je téměř nemožné vytvořit kvalitní vzdělávací program, zajišťující podle Mužíka (2010, str. 289) dosažení kompetencí profilovaných do pracovních rolí.

1.2 Lidské zdroje a jejich rozvoj

Druhá podkapitola je věnována lidským zdrojům, zejména jejich důležitosti a hodnotám. Jsou nejcennějšími elementy firmy, bez kterých by postrádaly motor, jenž pohání další zdroje – materiální, finanční a informační, potřebné k úspěšnému a prosperujícímu fungování. K definici lidských zdrojů jsou připojeny následující termíny, lidský kapitál a lidský potenciál. Jedná se o základní pojmy přímo související s touto problematikou. Jasným definováním bude zamezeno jejich potenciálnímu zaměňování, ožřejmí jejich podstatný rozdíl a význam (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 28 – 29).

Pod lidskými zdroji si lze představit člověka, zařazeného v pracovním procesu. Přístupem a vynaloženou energií přináší své know – how firmě, přicházejí s nenahraditelným vlastnictvím, kreativitou a schopností flexibility, bez čehož by byl její růst téměř nemožný. Jedná se nejen o nejcennější zdroj, ale potřeba uvést i nejdražší, pokud je na něj nahlíženo jako na aktiva – položku, do které je důležité investovat v rámci rozvoje (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 28).

Lidské zdroje bývají chybně zaměňovány jako synonymum za termín lidský kapitál. Koubek (2011, str.206) přirovnává lidský kapitál k bohatství firmy, kdy jej lze zhodnocovat. V čem však je spatřováno ono bohatství definuje Koubek schopností lidí vytvořit si znalosti, dovednosti a postupně je rozvíjet. Následně si je dokázat uchovat, využívat v práci a společnosti.

Každý člověk, jedinec je originálem a držitelem svého vlastního potenciálu, ve chvíli kdy začne uplatňovat cíleně svůj souhrn schopností v pracovních aktivitách tak, aby přispíval k růstu a plnění strategických cílů firmy. Lze konstatovat, že se jedná o využívání lidského potenciálu (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 28).

Mužík (2010, str. 26) z andragogického pohledu ve své definici uvádí tři složky lidského kapitálu. První je formální vzdělání, jeho kvalita a obor či zaměření. Druhá složka obsahuje zkušenosti v profesní praxi. Poslední je schopnost jedince učit se a potenciál k jeho rozvoji.

Chce-li jít firma cestou udržitelnosti, kvalitativního a kvantitativního růstu, je nutné se zaměřovat právě na rozvoj lidských zdrojů, pracovat na tvorbě hodnot, monitorovat potenciál zaměstnanců a neustále ho rozvíjet. Přístupovat k investicím do rozvoje, jako k přínosnému a významnému rozhodnutí s výhledem na budoucnost. Jakým směrem je rozvoj orientován a jaká strategie volena, je otázkou personální politiky a plánování.

Cílem podkapitoly bylo seznámení se s pojmem lidské zdroje a významem jejich rozvoje. Ujasnění a definování blízkých termínů lidský kapitál a lidský potenciál. Samotná oblast této problematiky je velmi rozsáhlá, proto byl volen přístup více obecný. Podrobnější popis práce s lidskými zdroji ve vybrané společnosti je zpracován v kapitole teoretické části, pojednávající o kompetenčním modelu.

I když by se mohlo jevit, že kapitola zdánlivě nekoresponduje s jádrem a stěžejním tématem práce, tak samotná návaznost a provázanost kapitol obsahově postupně uvádí do celé podstaty práce. **Stává se základnou pro snazší pochopení evaluačních procesů a vyhodnocování vzdělávání různými přístupy.**

1.3 Přístup k firemnímu vzdělávání z andragogického hlediska

Přístup k firemnímu vzdělávání a celému vzdělávacímu systému z andragogického hlediska je hlavní podstatou problematiky a zákonitostí vzdělávání dospělého člověka. Než se přistoupí k tématu, jenž podkapitola primárně řeší, je opodstatněné vymezit pojem andragogika, nahlédnout krátce do historie a zapátrat po jeho původu a významu. Takto lze docílit snazšího pochopení souvislostí od historického kontextu až po současné andragogické aspekty vzdělávání dospělých.

Historicky pochází původ a význam slova andragogika z řečtiny. Citováno je z Andragogického slovníku autorů Průchy a Vetešky (2014, str. 39 – 40), jako relevantního zdroje, zahrnujícího odborné terminologie nejen andragogiky, ale i mnoha příbuzných oborů s ní souvisejících: „*anér – muž, přeneseně dospělý jedinec; 2. pád andros; agogé, agein – vedení, vésti.*“

Uvedený původ významově napovídá, že ústředním elementem andragogiky je dospělý jedinec, přesněji vedení dospělého jedince. Toto ovšem není zcela dostačující objasnění termínu andragogiky, proto je zde zanesena přehlednější a jasná definice Beneše (2014, str. 11), která hovoří o andragogice takto: „*je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých.*“

Na citovanou definici je v této kapitole navázáno a podrobněji analyzována rychle se rozvíjející oblast andragogiky – personální činnost, a to zejména v přístupu ke vzdělávání pracovníků.

Z andragogického hlediska je důležité respektovat jisté zákonitosti a zásady, bez kterých by proces vzdělávání zaměstnanců ve firmách nebyl zdaleka tak efektivní. Rovněž by každý vzdělavatel měl znát základní složky vzdělávání a rozvoje. Ty ve své práci uvádí Armstrong.

Složkami vzdělávání a rozvoje jsou (Armstrong, 2015, str. 336):

- *Učení se* – výstupem tohoto systematického procesu je osvojení si a nárůst nových znalostí a dovedností, změna v chování či postojích, prostřednictvím aktivního přístupu jedince.
- *Všeobecné vzdělávání* – proces, při němž se nejedná o osvojení si znalostí, dovedností a schopností směřovaných pouze k jedné oblasti života, ale má rozptyl do všech životních sfér, např. společenských, ekonomických, politických.
- *Odborné vzdělávání* – napomáhá jedincům v profesní sféře lépe a uspokojivě plnit zadané odborné práce, být efektivní, získat požadované pracovní návyky a uplatňovat veškeré dovednosti v praxi.
- *Rozvoj* – vede ke zlepšování stávajícího stavu. Rozvoj osobnosti, organizovaný ve firmě, pomáhá v prohloubení a rozšiřování schopnosti využít potenciál jedince k samotné přípravě na změnu, na nové kompetence, jenž jsou v souladu s aktuálními potřebami společnosti.

Tento krátký Armstrongův výčet složek vzdělávání a rozvoje byl podrobněji rozpracován a znázorněn v podkapitole 1.2, která se primárně zabývá lidskými zdroji a jejich rozvojem.

Dobrá orientace v principech androdidaktiky je další důležitou podstatou výuky dospělých. Pro úspěšné zvládnutí vzdělávací akce je záhodno seznámit se s každou její zásadou jako normativem a základním kamenem didaktického procesu.

Úvod k zásadám androdidaktiky je podpořen citací Mužíka (2010, str.77), kdy hovoří o profesním vzdělávání jako o službě: „*Vzdělávací činnost, zvláště v dalším profesním vzdělávání, je službou a pro její úspěšné provádění lze charakterizovat tyto dvě základní zásady*“.

1. *Zásada partnerského přístupu k účastníkům* – je zřejmé, že tato zásada vychází z nedirektivního přístupu lektora k účastníkům vzdělávání. Významně se upouští od hromadného vyučování stejnou metodou, která vykazuje slabé stránky v riziku nezohlednění diferenciací vzdělávaných. Lektor dnešní doby přistupuje k výuce v roli facilitátora, upřednostňuje vzájemnou spolupráci mezi všemi zúčastněnými stranami. Tak lze docílit hlubšího pochopení obsahu a látky, která je předmětem vzdělávací akce a snadnějšího osvojení si nových znalostí.
2. *Zásada nepřetržité zpětné vazby* – o důležitosti zpětné vazby se dnes pojednává v mnoha pracích, neboť význam zjištění celkové spokojenosti účastníků vzdělávací akce, kvality výuky, spočívá v následném vyhodnocení její celkové efektivity. Evaluace se stala neodmyslitelnou součástí vzdělávání a zejména firemního vzdělávání, kdy přichází s odpovědí, zda finance vložené do vzdělávacího procesu jsou, ekonomicky vzato, dobře vloženou investicí (Mužík, 2010, str.77).

V rámci tématu řešícího didaktický přístup k firemnímu vzdělávání z andragogického hlediska je patřičné, v kontextu práce, předložit sedm dalších didaktických zásad pro vzdělavatele, realizující vzdělávání ve firmách. Rovněž všem, kteří se touto otázkou zabývají v souvislostech s činnostmi lektorů, koučů, mentorů, facilitátorů, nevyjímaje např. personální oddělení a manažery, vytvářející vzdělávací projekty.

I přes diskutabilní postoj k současné aktuálnosti zásad (principů) vzdělávání dospělých, považuje autorka bakalářské práce za důležité spatřovat v nich jistý rámec pro plánování, přípravu a realizaci výuky.

Mužík (2010, str. 78 – 79) vychází z vlastní praxe, kdy mezi základní principy (zásady) řadí:

3. *Zásada jednotnosti* – uplatňována ve firemním vzdělávání za účelem dosažení vyšší úrovně odbornosti zaměstnanců v různých oblastech, spjatých s jejich pracovní rolí či zařazením. Výsledkem dodržení zásady jednotnosti je širší vědomostní přehled vzdělávaného, který se projeví např. při strategickém obchodním jednání v komunikaci na požadované odborné úrovni.

4. *Zásada ekonomičnosti* – pečlivé zvážení investic do firemního vzdělávání je nelehkou záležitostí. Mezi mnohé povinnosti personálního a ekonomického útvaru patří i vzájemné odsouhlasení si dvou důležitých faktorů, množství vynakládaných financí na vzdělání vs. kvalita vzdělávací akce, její potřebné zaměření a specializace.
5. *Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy* – záměrem fungování každé firmy je plnění nastavených cílů. To se odvíjí od identifikace aktuálních potřeb firmy a k tomu odpovídající vzdělávací program.
6. *Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny* – každá cílová skupina ve firmě vykazuje odlišné vzdělávací potřeby. Těmto potřebám je nutné přizpůsobit obsah vzdělávacího projektu, což logicky vyplývá z rozdílnosti pracovních pozic a náplně práce.
7. *Zásada permanentnosti vzdělávání* – tato zásada pramení z nepřetržitých změn v podnikatelském prostředí, kdy včasné reagování a připravenost zaměstnanců je klíčová. Permanentní vzdělávání zaručuje stálý posun v kvalifikaci zaměstnanců a jejich snadné vstřebávání změn.
8. *Zásada všeobecné závaznosti* – význam všeobecné závaznosti spočívá ve dvou slovech, shora dolů, jenž v sobě zahrnují podstatu celé zásady. Dobře připravený a proškolený management přenáší stejné postoje k tématu vzdělávací akce ke svým podřízeným a naopak. V případě úplné absence vzdělávání manažerů nastává otázka, zda vůbec do vzdělávání podřízených cílových skupin investovat.
9. *Zásada operativnosti ve vedení výuky* – atraktivnost, poutavost výuky, vzájemná interakce mezi lektorem a účastníky, aktuálnost, přínosnost atd., to vše by měla výuka zahrnovat, zároveň být vedena k efektivnímu a úspěšnému vyhodnocení.

Z hlediska možnosti srovnání dvou přístupů andragogické didaktiky poskytuje autorka práce výčet zásad (principů) dle Palána, Langer (2008, str. 149 – 150), kteří zdůrazňují, že: „*U všech vzdělávacích a vyučovacích procesů musí být respektovány tzv. didaktické zásady, resp. v našem případě androdidaktické zásady (principy), v nichž jsou formulovány nejobecnější požadavky na organizování, průběh a účinnost vzdělávacího procesu*“.

Podstatný rozdíl mezi vymezenými přístupy Mužíka a Palána s Langerem je vnímán v samotném prvopočátku, a to ve zjevně odlišném původu zdroje pro vytvoření a prezentování androdidaktických zásad. Mužík uvádí, že vycházel zejména z osobní praxe (Mužík, 2011, str. 83). Palán s Langerem zdroj prezentují jako přepracovanou didaktiku pro děti a mládež.

Zásady (principy) androdidaktiky (Palán, Langer, 2008, str.150):

1. *Zásada zpětné vazby* – nechybí ani ve výčtu Mužíka (zásada č.1: nepřetržité zpětné vazby). Autoři ji považují za podstatnou v získávání informací o vzdělávacích akcích s jejich využitím pro optimalizaci celého procesu vzdělávání.
2. *Zásada přirozenosti* – zde autoři apelují na obsah, metodu vzdělávání a atmosféru během výuky. I u této zásady nelze přehlédnout jistou paralelu Mužíkovy zásady operativnosti ve vedení výuky.
3. *Zásada aktivity* – z názvu je zřejmé, že vedením účastníků výuky k samostatnosti, kreativě a osobní aktivitě, lektor respektuje princip aktivity.
4. *Zásada soustavnosti a postupnosti* – lze vložit pomyslné rovnítko k Mužíkově zásadě permanentnosti vzdělávání.
5. *Zásada vědeckosti* – je jednou s hlavních zásad Palána a Langer, nabádá k opodstatněné vědecké terminologii a empiricky podložené argumentaci.
6. *Zásada názornosti* – zásada zajišťující snadnější zapamatování výukové látky na základě aktivování co nejvíce smyslů jedince.
7. *Zásada trvalosti* – osvojení si vědomostí, znalostí, dovedností na takové úrovni, aby je byli vzdělávaní schopni využívat v praxi.
8. *Zásada přístupnosti vyučování* – požaduje respektování diferenciací cílové skupiny. Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny Mužíka je svou podstatou totožná a vybízí k přizpůsobení obsahu výuky.
9. *Zásada individuálního přístupu* – zásada zohledňuje rozdílnost vzdělávaných, preferuje práci v malých skupinkách. S podobným principem přichází i Mužík v zásadě partnerského přístupu k účastníkům (Palán, Langer, 2008, str.150).

Z andragogického pohledu lze hypoteticky konstatovat, že Mužíkovo vycházení z praxe má své opodstatnění a je tím nejrelevantnějším zdrojem pro teorii. Protiváhou a zachováním objektivního postoje nutno však vyzdvihnout andragogickou profesionalitu, se kterou Palán a Langer přistupovali k přepracování didaktiky pro děti a mládež. Obě skupiny zásad klasifikují požadavky na vzdělávání dospělých. Autoři uvádějí v některých bodech vzájemně odlišné principy. Pramení to ze skutečnosti, že androdidaktika nemá jasně ukotvený rámec. Jeden z přístupů k principům (zásadám) didaktiky dokonce zastává názor opustit obecné zásady a jít přímo cestou podpory klíčových kompetencí (Mužík, 2010, str. 80).

Klíčové kompetence jsou podrobně zpracovány v podkapitole 4.2 Kompetenční model. Souhrn poznatků k problematice andragogického pohledu na firemní vzdělávání dospělých v této podkapitole spočívá v rozklíčování jeho významu současné doby, zákonitostí a zásad vzdělávání zaměstnanců a klasifikací cílů, nezbytnou pro plánování **celého vzdělávacího procesu, jehož součástí je jeho hodnocení.**

1.4 Andragogické formy firemního vzdělávání

Andragogické formy firemního vzdělávání je tématem příhodně navazujícím na problematiku předchozí podkapitoly, která přináší informace o firemním vzdělávání, jeho specifikách, zásadách a cílech z pohledu andragogiky. Stejně tak má i volba vyučovacích forem pro dospělé podstatný vliv na výuku a to je důvodem proč se podrobněji zabývat touto didaktickou oblastí.

Úvodní část podkapitoly definuje pojem andragogické formy, seznamuje s jejich základním členěním a charakteristikou.

Didaktické formy vzdělávání definují různí autoři totožně. Palán a Langer (2008, str. 151) konstatují, že se jedná o: „*určitý rámeček výuky, vnější organizační uspořádání vzdělávacího procesu....*“ Andragogický slovník autorů Průchy, Vetešky (2014, str. 40) hovoří takto: „*Organizační rámeček výuky, tj. vyučování a učení dospělých*“.

Jedná se o rozdílené metody či postupy systematického organizování či uspořádání vzdělávacího procesu dospělých (Mužík, 2010, str. 83). Každá z forem vzdělávání má svou charakteristiku. Dělení do různých skupin vzniklo na základě mnoha existujících hledisek. Autorka práce přináší vhled do základního dělení didaktických forem, korespondujících s profesním, firemním vzděláváním dospělých. Konkrétně se jedná o tři významné autory a jejich přístup k diferenciaci forem vzdělávání.

Palán (2008, str. 150 – 151) didaktické formy dělí z hlediska:

- *Časového* – pro tvůrce vzdělávacího projektu to představuje rozhodování o vhodnosti časové jednotky.
 - *krátkodobá* – v kurzech firemního vzdělávání se zpravidla stanovuje jednotka tematických bloků. Ve formálním vzdělávání je určována jednotka 45 minut, 60 minut. U dospělých vzdělávajících se plánuje časový studijní modul dvou hodin;

- dlouhodobá – studijní aktivity vyžadující dlouhodobý časový úsek (např. intenzivní jazykové kurzy) se tvoří na dny či týdny;
- *Prostředí vyučování* – toto hledisko pramení z charakteru, obsahu a cíle požadovaného vzdělávání. Pro vzdělávání vyžadující praktické dovednosti bude volena kupříkladu dílna, zajišťující technické zázemí. Akce, přinášející nové informace, poznatky, bude probíhat v učebně, posluchárně či vzdělávacím středisku.
- *Organizační uspořádání vzdělávaných, studujících* – hledisko vycházející z potřeby individuálního vzdělávání nebo skupinového. Častým jevem v oblasti firemního vzdělávání je volba individuálního přístupu v případě osobního rozvoje jedince, školení emoční inteligence, koučování. Pokud v rámci organizačního uspořádání řešíme otázku vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem, je nutností zhodnotit, zda se bude jednat o kooperativní, individualizovaný, participativní typ interakce (Mužík, 2010, str. 83).
- *Stav systémů, kde vzdělávání probíhá* – v případě volby vzdělávání prostřednictvím lektora, tzv. živého vzdělávání, probíhá přímá interakce mezi lektorem a vzdělávaným účastníkem. Pokud to systém umožňuje a jedná se o specifický vzdělávací projekt, který dovolí nepřímou interakci, lze využít informačních komunikačních technologií.
- *Zaměření vzdělávací akce* – nabízí se více směrů, jenž nám určují, o jaké zaměření se bude jednat. Pokud se vychází z potřeb specifických odborných požadavků zadavatele, jedná se o specializovaný kurz. Postup ve změně kvalifikace nám zajistí kurz rekvalifikační atd.

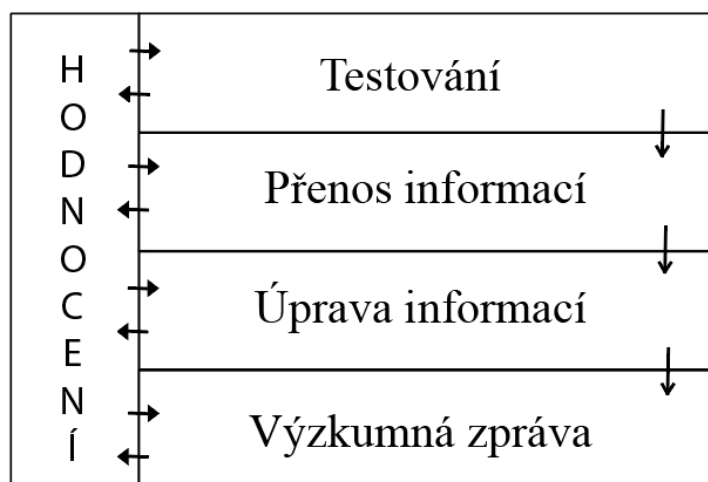
Andragogické formy v odlišném pojetí Mužíka (2010, str. 84):

- *Přímá výuka* – jedná se o prezenční formu vzdělávání, kdy obě zúčastněné strany jsou v přímém kontaktu.
- *Distanční vzdělávání* – pro tuto formu je charakteristické, že vzdělavatel a vzdělávaný nejsou v při výuce v přímém kontaktu. Vzdělávání může probíhat nezávisle jeden na druhém v čase i prostoru. Vzdělavatel poskytuje studijní materiály a veškerá komunikace probíhá např. elektronickou poštou nebo dohodnutou konzultací. V současnosti jde do popředí e-learning, jako jedna z podob distančního studia.

- *Kombinované studium* – je rozšířenou formou vzdělávání. Hlavní podstata spočívá v kombinaci samostudia a současně vedení lektora. Úlohou lektora je předat vzdělávajícím veškeré informace k předmětu studia, doporučit zdroje pro samostudium, sdělit pravidla, způsob a termín ověření nabytých znalostí.
- *Sebevzdělávání* – lektorem sám sobě. Mužik podtrhuje i v této formě význam e-learningu. Pokud je volena tato forma výuky, měl by být výběr kurzu zaměřen na vhodnost k dané vzdělávací potřebě, požadovanou úroveň a odbornost s poskytnutím řádné zpětné vazby. Faktor bez něž by e-learning neplnil očekávané výsledky je disciplinovanost vzdělávajícího se.

Celý proces sebevzdělávání Mužik rozdělil do čtyř fází a přehledně znázornil ve schématu.

Obr. č. 1. Struktura sebevzdělávání (e-learning)



Zdroj: Mužik, 2010, str. 87

První fází testování je diagnostikování vstupních vědomostí. Tento proces je aplikován i v závěru vzdělávání za účelem získání výstupních vědomostí. Druhá a třetí fáze znázorňuje přenos informací, úpravu informací, kdy dochází k osvojení si nově nabytých vědomostí a jejich přenos do praxe. Výzkumná zpráva je výstupem, poskytována lektorovi i přímému nadřízenému zaměstnanci, který e-learning absolvoval. Pro uskutečnění poslední fáze hodnocení, znázorňující platformu struktury sebevzdělávání, je požadováno stanovení jasných hodnotících kritérií.

Hroník (2000, str. 327) ve své práci prezentuje zkrácený koncept forem vzdělávání:

- *Vzdělávání v organizaci při výkonu práce na pracovišti* – vzdělávací role interního lektora nebo přímého nadřízeného, kteří školí zaměstnance při výkonu své práce, zahrnuje tento bod klasifikace forem.
- *Vzdělávání v organizaci mimo výkon práce na pracovišti* – jak už samotné řazení napovídá, vzdělávání zaměstnanců probíhá ve školících místnostech či dílnách firmy. Je na volbě zadavatele vzdělávání, zda bude probíhat pod vedením interního či externího lektora.
- *Vzdělávání mimo organizaci* – je forma skýtající několik možností dalšího členění. Např. instituce vznikající v rámci školského systému, stáže, sebevzdělávání.

Předložené dělení androdidaktických forem dokládá existenci vícero hledisek, kdy tři jednotliví autoři nabízí tři rozdílné přístupy. Hroníkovo dělení je založeno na hledisku místa, kde se vzdělávání realizuje. Mužik členění popsal na základě aspektu přítomnosti, nepřítomnosti či kombinovaného přístupu přítomnosti lektora, v prostoru a čase s účastníky. Nejširším pojetím je Palánův výčet pěti hledisek, kterými se řídil a dospěl tak k podrobnému rozpracování diferenciací forem vzdělávání.

Pojednání o androdidaktických formách předurčuje následující část práce.

1.5 Metody firemního vzdělávání

Cílem podkapitoly je definování a seznámení se s andragogickými metodami a s přehledem klasifikací vzdělávacích metod. Zahrnuty jsou zde i determinanty ovlivňující výběr vhodné kombinace metod.

Andragogické metody jsou vybírány podle zvolené formy vzdělávání. Jmenovaní autoři Langer, Mužik, Hroník, Koubek, zkoumající přístupy ke vzdělávání dospělých, se reálně shodují v neexistenci jedné ideální metody, ale ve vhodnosti uplatňování kombinování více metod.

Pojem didaktické metody je objasňován mnoha definicemi. Langer (2016, str. 149) prezentuje jednoduchou a věcnou definici. Metoda je cestou, v součinnosti s didaktickou formou, pro efektivní vzdělávání, kdy si účastníci rozšiřují vědomosti, mění postoje, zlepšují dovednosti a dokážou se motivovat. Volba metod pro formu vzdělávání narůstá na významnosti zejména v profesním a firemním vzdělávání.

Klasifikace didaktických metod je značně obsáhlá, proto autorka práce předkládá jedno ze základních dělení podle Mužíka a Koubka, jenž je zpracováno v tabulce č. 1.

Tabulka č.1. Klasifikace didaktických metod

KLASIFIKACE DIDAKTICKÝCH METOD VZDĚLÁVÁNÍ			
Orientační přehled podle Mužíka		Orientační přehled podle Koubka	
Orientované na lektora	Orientované na účastníka	On the job	Off the job
Přednáška Učební rozhovor Práce ve dvojicích Práce ve skupinách	Hraní rolí Projektová metoda Samostatná práce	Instruktaž při výkonu práce Coaching Mentoring Counselling Asistování Pověření úkolem Rotace práce Pracovní porady	Přednáška Seminář Demonstrování Případová studie Workshop Brainstorming Simulace Hraní rolí Assessment centre Outdoot training

Zdroj: Mužík, 2010, str. 90 – 91, a Koubek, 2000, str. 328 – 334 (upraveno)

Vypracovaný přehled představuje dvě hlediska klasifikace metod, které lze najít v odborné publikaci, mimo jiných autorů, Mužíka a Koubka. Mužík dělí metody do dvou skupin, orientované na lektora a orientované na účastníka. Koubek přistupoval k rozdělení metod z hlediska místa konání vzdělávání, na pracovišti (on-the-job) a mimo pracoviště (off-the-job).

Bartoňková (2010, str. 154) přichází s mnohem podrobnější klasifikací metod vzdělávání:

- *Obecná klasifikace;*
- *Klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých;*
- *Klasifikace dle přístupu lektor/účastník;*

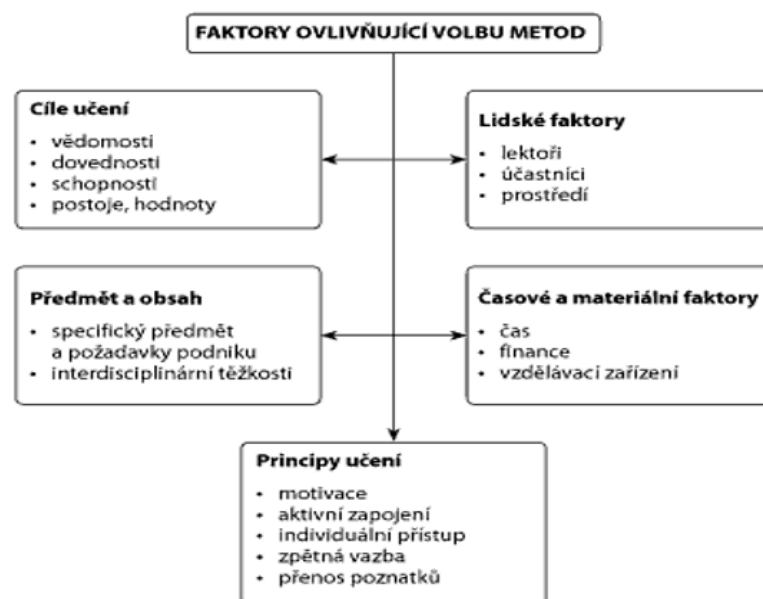
- *Klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky;*
- *Klasifikace dle typu výuky;*
- *Klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení;*
- *Klasifikace dle intenzity inovace obsahu vyučování;*
- *Klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání;*
- *Klasifikace metod firemního vzdělávání dle činnosti;*
- *Klasifikace metod firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu;*

Klasifikaci dle Bartoňkové, zahrnující i metody využívané v oblasti firemního vzdělávání, je třeba považovat za souhrn nejčastěji uváděných metod různých autorů.

V souvislosti s plánováním vzdělávacího programu bude závěr této podkapitoly krátce věnován faktorům ovlivňujícím volbu metod. Než tvůrce programu přistoupí k výběru metod vzdělávání, měl by mít na zřeteli existující determinanty. Nevhodně zvolená kombinace metod vzdělávání se výrazně odrazí na celkové kvalitě celého procesu vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 112) přehledně zpracovali ve schématu faktory přímo ovlivňující výběr a vhodnost metod.

Obr. č. 2. Determinanty při výběru vhodné metody vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112

Seznámení se s andragogickými metodami vzdělávání je v této práci považováno za jednu z dalších teorií, kterou je nutno obsáhnout pro **ucelení si základního přehledu o tak rozsáhlé problematice z oblasti firemního vzdělávání.**

2 EVALUACE

Druhá kapitola práce se detailně zabývá teorií a metodologií evaluace vzdělávání. Přináší definici evaluace, její význam, metody a různé přístupy evaluování. Popisuje výhody a nevýhody, doplněné bariery a riziky evaluace, s jimiž je možné se v praxi setkat. Na teoretické bázi popisuje roli kompetenčního modelu v rámci vzdělávacích cyklů, jako nástroje hodnocení nárůstu kompetencí zaměstnanců po absolvování vzdělávací akce.

Evaluace je závěrečná koncepce vyhodnocující úroveň a efektivitu vzdělávacího rozvojového procesu firmy. Ve chvíli, kdy se začalo nahlížet na vzdělávání jako na investiční položku, každá firma chce znát přínosy a návratnost vložených investic. V andragogice a pedagogice evaluace vzdělávání představuje hodnocení kvality, efektivity a účinnosti vzdělávání za pomoci metod a stanovených kritérií (Průcha, Veteška 2014, str. 105 – 106).

Armstrong (2002, str. 514) říká, že: „*Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání*“. Tedy nedílnou součástí vzdělávacího procesu, zajišťující zpětnou vazbu o tom, zda splnilo svůj účel a cíl z hlediska přínosů a nákladů.

Plánování a realizace hodnocení je velmi náročná, ale i nejdůležitější fáze vzdělávacího procesu. O kvalitní evaluování projevuje zájem čím dál více firem, uvědomujících si tuto nelehkou úlohu. Zejména pokud se jedná o tolik diskutovanou záležitost, kterou je návratnost investic. Nelze přistoupit k evaluování, pokud firmy opomíjí stránku tzv. kvalitativních přínosů. Přes problematiku jejich finanční vyčíslitelnosti, jsou faktorem odrážejícím se v mnoha oblastech – změna chování, morálka, růst výkonnosti, spokojení zákazníci, nízká fluktuace, úrazovost, nemocnost a mnoha dalších (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 108 – 109).

Bartoňková (2010, str. 181) uvádí fakt, že evaluace má být jednou ze součástí projektování vzdělávání ve firmě. V případě, že je hodnocení zaměřeno na konkrétní vzdělávací akci, způsob evaluování je nejlépe plánovat na začátku celého procesu.

Langer (2016, str. 120) ve své kapitole věnované hodnocení vzdělávání píše o důležitosti vzájemné zpětné vazby účastníků a lektora. Volí přístup hodnocení z hlediska fází a cílů na formativní a sumativní. Formativní hodnocení probíhá průběžně během vzdělávací akce, kdežto sumativní je realizováno na závěr vzdělávací akce.

Úvodem je krátce definováno, co znamená pojem evaluace a její význam v přínosu zpětné vazby v andragogické a pedagogické oblasti vzdělávání. Co ovšem chybí, jsou důvody

pro odpůrce evaluace firemního vzdělávání, řekněme argumenty, proč vůbec evaluovat. Existuje velká řada důvodů, zmíněno je šest základních bodů, dle Bartoňkové (2010, str. 183).

- Přináší odpověď na otázku, zda byly splněny formulované cíle vzdělávání.
- Odкрývá nedostatky vzdělávací akce nebo naopak vyhodnotí vysokou úspěšnost.
- Odpovídá také na otázku návratnosti investic v poměru s náklady a zda je tento způsob docílení požadované změny efektivní.
- Definiuje, kdo má ze vzdělávací akce největší prospěch.
- Dokládá význam a smysl firemního vzdělávání.
- Pomáhá účastníkům vzdělávání k docílení požadovaných výsledků.

Argumenty jasně vypovídají o faktu, že fázi vzdělávacího projektu – evaluaci nelze opomíjet či ji využít pouze v základních úrovních. Z toho plyne, že pro úspěšné zvládnutí tak obsáhlé fáze vzdělávacího procesu je třeba odborného a komplexního přístupu, vhodně vybrané metody hodnocení – znalost jejich silných a slabých stránek, zhodnotit rizika a správně načasovat. Jen tak se evaluace stává účinným nástrojem.

2.1 Andragogické přístupy k evaluaci a její metody

K plánování zjišťování efektivity vzdělávacích akcí je potřeba zvolit přístup a vhodnou metodu k evaluování. Existuje řada přístupů na základě několika hledisek. Pro tuto práci autorka vychází ze souhrnného přehledu Dvořákové (2007, str. 29), kdy k výčtu všech hledisek přidává krátkou charakteristiku.

- *Z hlediska fází a cílů* – se nabízí formativní a sumativní evaluace. Formativní hodnocení je realizováno v průběhu vzdělávání, primárně zaměřeno na účastníka. Lektor na základě probíhající interakce vyhodnocuje vývoj a průběh vzdělávání, potřeby účastníků, jejich aktivitu či přijímání výukové látky. Umožňuje lektorovi reagovat na zjištěné skutečnosti změnou tak, aby bylo dosaženo nastaveného výukového cíle. Hodnocení probíhá pozorováním přímo v procesu, hojně se využívají dotazníky, testy nebo rozhovor. Sumativní hodnocení, souhrnné či finální je procesem na konci vzdělávací akce, zaměřující se na identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých účastníků. V souvislosti s firemním vzděláváním se jedná o podstatné výstupy pro tvorbu budoucího vzdělávacího projektu. Obdobně

jako u formativní evaluace se k hodnocení využívají například dotazníky, testy a rozhovory (Bartoňková, 2010, str. 184 – 185).

- *Z hlediska zadavatele* – jde o externí a interní evaluaci. Interní evaluace prováděná ve firmách je zadavatelem volená pro pravidelné monitorování, získávání informací a analýzu informací o kvalitě vzdělávání, dosahování vzdělávacích cílů, prostředí vzdělávání atd. Evaluaci provádí převážně osoba zaměstnaná ve firmě – interní lektor, manažer vzdělávání nebo personální oddělení lidských zdrojů, volená zadavatelem. Výhodou je dobrá znalost firemního prostředí. Metody evaluace si volí sám evaluátor, případně zadavatel. Cílem je zlepšování kvality firemního vzdělávání. Externí evaluaci provádí například agentura, speciálně se zabývající evaluacemi. Výhodou této volby je jistý nadhled, ovšem za slabou stránku lze považovat neznalost vnitřního prostředí a fungování firmy. I u externí evaluace si metody určuje buď zadavatel nebo externí evaluátor.
- *Z hlediska úrovně* – je možné uvést hned dva autory víceúrovňových modelů. Prvním je Kirkpatrick a druhý Hamblin. V této části práce bude věnována pozornost modelu Hamblina, modelu Kirkpatricka je věnována celá třetí kapitola. Hamblin předkládá pět úrovní vyhodnocování. Každá z úrovní představuje jeden z kroků, které by měly jít postupně za sebou. Stejně jako u Kirkpatricka je první úrovní reakce, druhá úroveň hodnotí poznatky, třetí úroveň zjišťuje změnu v pracovním chování. Čtvrtá úroveň se zaměřuje na organizační jednotku a vliv změn na výstupy a výsledky hodnocené divize nebo jednotky. Sledováním konečné hodnoty se evaluace posouvá do úrovně pět. Vyhodnocuje celkovou ziskovost firmy a jiná kritéria (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 122).
- *Z hlediska autorství* – vzdělávací akce je evaluována subjektivně a objektivně. V subjektivním hodnocení je hodnotitelem sám účastník akce. Na závěr vzdělávací akce se vyjadřuje k jejímu průběhu, hodnotí téma a přínos, odbornost lektora, prostředí, výukové materiály, přichází s náměty a podněty na zlepšení. Evaluace se realizuje nejčastěji dotazníkem spokojenosti. V odborné literatuře je doporučováno předložit dotazník spokojenosti s odstupem několika málo dní, neboť existuje riziko zkresleného vnímání a posuzování vzdělávací akce a osobnosti lektora. Objektivní evaluaci provádí pozorovatel. Získává informační základnu pro vyhodnocení úrovně vstupních znalostí účastníků na začátku vzdělávací akce, následně v jejím závěru zjišťuje hodnotitel výstupní znalosti. Rozdíl mezi vstupními

a výstupními daty vypovídá o nově získaných a rozšířených znalostech účastníků, nabytých v průběhu akce. Ke zjištění posunu v oblasti znalostí jsou využívány testy – pretest, retest a případová studie (Hroník, 2007, str.178 – 183).

- *Z hlediska trvání* – se jedná o evaluaci krátkodobou a dlouhodobou. Krátkodobá evaluace má výstup zpravidla do jednoho měsíce. Vhodnými uváděnými metodami jsou autofeedback, rozvojový plán a sebehodnocení. Dlouhodobá evaluace je uplatňována v případě náročnějších a dlouhodobějších vzdělávacích projektů. Doba potřebná pro kvalitní evaluaci těchto projektů může být v trvání 3 – 6 měsíců. Metod v tomto případě se naskýtá celá řada, rozvojový plán, 360° zpětná vazba, trend výsledků, hodnocení nadřazeným, benchmarking, balanced scorecard a další (Hroník, 2007, str.178 – 183).
- *Z hlediska času* – v praxi jsou uplatňovány čtyři fáze evaluace:
 - před začátkem vzdělávání lektor provádí vstupní diagnostiku účastníků vzdělávání, nejčastěji metodou testu vstupních znalostí.
 - v průběhu vzdělávání lektor vyhodnocuje spolupráci s účastníky, jejich posun ve znalostech, motivaci, zda volba metod a nástrojů výuky účastníkům vyhovuje. Získané informace slouží lektorovi k případnému formování vzdělávací akce za jejího chodu. Ověřeným způsobem evaluace je pozorování a průběžné testování.
 - na konci vzdělávání hodnotí lektor nově získané znalosti a dovednosti účastníků a naopak. Účastníci evaluují vzdělávací akci včetně osobnosti lektora. Lze na to pohlížet i jako z hlediska autorství, které je přiblíženo v bodě čtyři. Z důvodu totožných kritérií nebude dále tento bod analyzován.
 - po skončení vzdělávání s delším časovým odstupem, více jak jednoho měsíce, je doporučována evaluace chování, ověření uplatnění nově nabytých vědomostí, znalostí a dovedností v praxi. Konečně pak vyhodnocení efektivity vzdělávání z pohledu investic a jejich návratnosti. Dopad firemního vzdělávání na celou firmu, společnost. Evaluovat uvedené aspekty není snadné. Dlouhodobý a složitý proces podstupuje nízké procento firem, zejména v otázkách dopadu vzdělávání zaměstnanců na celou firmu. Proto některé metody evaluace jsou zde zmíněny pouze inspirativně. Metoda pozorování, 360° zpětná vazba, rozhovory se zúčastněnými stranami, rozvojový plán, sebehodnocení, balanced scorecard, hodnocení nadřazeným (Hroník, 2007, str.178 – 183).

- *Z hlediska účelu* – evaluace ex ante a ex post. Předběžná evaluace ex ante – ještě před začátkem vzdělávacího programu je zaměřena na jeho silné a slabé stránky. Ex post přináší zpětnou vazbu po ukončení vzdělávacího projektu, zda splnil svůj cíl, o dosažených výsledcích a jeho efektivnosti.

Široké spektrum přístupů k evaluaci je dalším bodem dokládajícím celkovou náročnost procesu. Rovněž vhodná volba metod hodnocení není snadným úkolem. Odborné literatury uvádějí mnoho metod. Výčet, popis jejich podstaty a způsob uplatnění je tak obsáhlý, že autorka práce volila přístup volby a nejčastěji využívané, známé metody hodnocení přiřazovala k jednotlivým vybraným hlediskům. Rozsáhlejší přehled metod je zpracován v tabulce, která uzavírá podkapitulu.

Tabulka č. 2. Přehled metod hodnocení vzdělávání dle různých autorů

Vodák, Kucharčíková	Folwarczná
Hamblinův model	Kirkpatrickův model
Simmondsův model	Balanced scorecard
Přehodnocení aktivit	HR scorecard
Dotazník	Hodnocení efektivity dle Sullivana
Akční plán	Kontrolní skupiny
Videoreflexe	Analýza trendů
Vyhodnocení učení	Matematické modely
Strukturovaný rozhovor	Odhad účastníků
Testy pretest - retest	Odhad nadřízených
Dotazníky	Odhad vyššího managementu
Odhady přínosů	Expertní odhad
180,360 a 540stupňová zpětná vazba	Informace od podřízených
Odhad manažerské výkonnosti	Výpočet vlivu ostatních faktorů
Analýzy trendů a dopadů	Informace od zákazníků
Kontrolní skupiny	Stanovení cílů na začátku
Vyhodnocení přínosů vrcholovým managementem	Testování účastníků na začátku a na konci vzdělávání

Strukturované rozhovory s vrcholovým managementem	Napojení cílů na systémy zpětné vazby
Model systému řízení	
Manažerské informace	

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, str. s.121 – 138 a Folwarczná, 2010, str. 176 – 201 (upraveno)

2.2 Výhody a nevýhody evaluace

Evaluace je procesem nejen velmi složitým a náročným, ale skýtá také jistá pozitiva a negativa. Úvod druhé kapitoly popisuje skutečný význam evaluace, profesionální názory autorů odborných literatur na probírané téma, jasně vypovídají o argumentech proč evaluovat. Tato podkapitola shrnuje výhody a nevýhody vyhodnocování, poukazuje na možná rizika a bariery. Uvedené faktory je třeba brát na vědomí, eliminovat jejich výskyt a zajistit tak bezchybné hodnocení vzdělávání.

Nevýhody hodnocení vzdělávání, jež se stávají častým argumentem pro odmítavý postoj, jsou postaveny na vícero hlediscích.

Bez doložených, ověřených informací, by vyhodnocování bylo nerealizovatelné. Jak si opatřovat přesné a objektivní informace, v jakém množství a z jakých zdrojů, je často prezentovaným problémem. Taktéž náročností na čas, finance a spolupráci se všemi zúčastněnými stranami vzdělávání, argumentují odpůrci hodnocení. V neposlední řadě, na složitěji vyjádřitelné a měřitelné přínosy vzdělávání – nehmotné kvalitativní hodnoty, je rovněž pohlíženo negativně. Vykázat vše v číslech, finančních ukazatelích a pouze kvantifikovat přínosy firemního vzdělávání, v praxi vždy není možné.

Výhody hodnocení, v porovnání s nevýhodami, jednoznačně vedou co do množství a síly argumentů.

Pozitivně působí na vzájemné vztahy zaměstnanců a vztahy na stranách nadřízený – podřízený, na efektivitu práce, podporuje soulad mezi strategickými cíli firmy a formulovanými cíli vzdělávání, učí zaměstnance k vlastní zodpovědnosti za jejich odvedenou práci, výkon, výsledky. Mění postoje k práci a výkonnostní úroveň jednotlivců, odkrývá oblast návratnosti investic, zda vzdělání vyřeší daný problém nebo existuje jiné řešení. Dokáže vyhodnotit a ukázat jinou, efektivnější cestu využití investic, udržuje spolupráci oddělení lidských

zdrojů s managementem. Uvedený souhrn pozitiv není úplný, avšak zachycuje důležité oblasti, kde se odráží firemní vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 110 – 111).

2.2.1 Bariery a rizika evaluace

Povědomí o bariérách a rizicích evaluace napomáhá k jejich eliminaci při tvorbě vzdělávacích projektů. Mnohokrát byla zmíněna skutečnost, že proces tvorby a přípravy firemního vzdělávání současně s plánováním kvalitního evaluování, vypovídajícím o dosažení či nedosažení formulovaných cílů vzdělávání je velmi náročný úkol. S přihlédnutím na veškeré oblasti, které mají být brány v potaz a zaintegrovány do tvorby projektu se mohou objevit komplikace v podobě bariér ze strany zadavatele, účastníků i lektora.

Zadavatelem je subjekt, který i když předkládá své požadavky na vzdělávání zaměstnanců, se může stát odpůrcem evaluace hned z několika důvodů. Souhrnný popis definuje možné bariery. Nedostatečně formulovaný cíl vzdělávání nebo jeho úplná absence. Zadavatel nepřikládá evaluaci žádnou váhu a považuje ji za nedůležitou, navíc finančně a časově nákladnou. Malá informovanost o problematice evaluací a žádné zkušenosti zapříčiňují obavu z výsledků, vyvolávají nezájem i negativní postoj k jakémukoliv hodnocení.

Účastníci firemního vzdělávání pod pojmem hodnocení mohou pociťovat obavu ze selhání. V případě vzdělávání zahrnujícího vyšší management lze narazit na neschválení hodnocení. Nelibost v hodnocení typu test, zkouška může u dospělých jedinců zapříčinit protest. Předčasným odchodem ze vzdělávací akce znemožní účastník provedení hodnocení.

Lektoři mohou být také zdrojem bariér. První a zřejmě největší bariérou je kvalita lektora, jeho zkušenosti v oblasti evaluací a v souvislosti s tím oprávněná obava o vlastní kariéru (Bartoňková, 2010, str.185).

Rizika neboli faktory, na které si je třeba dát pozor při hodnocení firemního vzdělávání, provází každého evaluátora. Pokud jim nedokáže předcházet, nebude ani schopen přesně a správně vyhodnotit vliv vzdělávání na zaměstnance a jejich výkonnost. Vodák, Kucharčíková (2007, str. 111 – 113) uvádí aspekty, vyvolávající rizika hodnocení.

Častým úkazem ve firmách je hodnocení vzdělávání pouze na první, maximálně druhé úrovni. Riziko nastává v okamžiku, kdy vzdělávání začnou považovat vzdělávací akci za chvilkové odloučení se od práce. Firemní vzdělávání tak ztrácí na významu a investice do vzdělávání získají statut pouhých nákladů.

Pokud kompetentní orgán nesleduje výkonnost jednotlivých pracovníků, ztrácí tím možnost vyhodnotit:

- Jejich chování.
- Uplatňování nových znalostí a dovedností v praxi.
- Podporu nadřízených a kolegů ve využívání nových poznatků.
- Postoj a názor pracovníků ke vzdělávání.

Posledním důležitým rizikem je vyhodnocování vzdělávání na základě jednoho zdroje, což může výrazně ovlivnit validitu a reliabilitu evaluace.

2.3 Kompetenční model

Jednou z významných funkcí kompetenčního modelu je vyhodnocování úrovně kompetencí zaměstnanců firmy. Opodstatněně tedy tematicky uzavírá druhou kapitolu věnovanou evaluacím a hodnocení firemního vzdělávání. Teoretická část práce se kompetenčním modelem zabývá v obecné rovině, seznamuje čtenáře s jeho funkcí, významem a oblastmi uplatnění. Podrobná analýza kompetenčního modelu je obsažena ve čtvrté kapitole praktické části, kde autorka práce předkládá konkrétní kompetenční model vybrané společnosti Nestlé ČR, s.r.o.

Bez definování termínů úzce spjatých s tímto nástrojem nelze začít. Jedná se o klíčovou terminologii, obsahující na první pohled nepatrné nuance, ale ve skutečnosti jde o významově značné rozdíly.

Kompetence – přes všechny diskuze jednotlivých autorů jednoduše popisují Vodák, Kucharčíková (2007, str. 55) jako chování, jenž je výstupem součinnosti postojů, motivů, způsobilosti, vědomostí, dovedností člověka. V případě kompetencí zaměstnance lze hovořit o chování v souladu slov a činů, předvídatelné, v jehož důsledku docílí požadovaných pracovních výsledků.

S podobnou definicí přichází i Hroník (2007, str. 61), kdy vymezil kompetence takto: „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“.

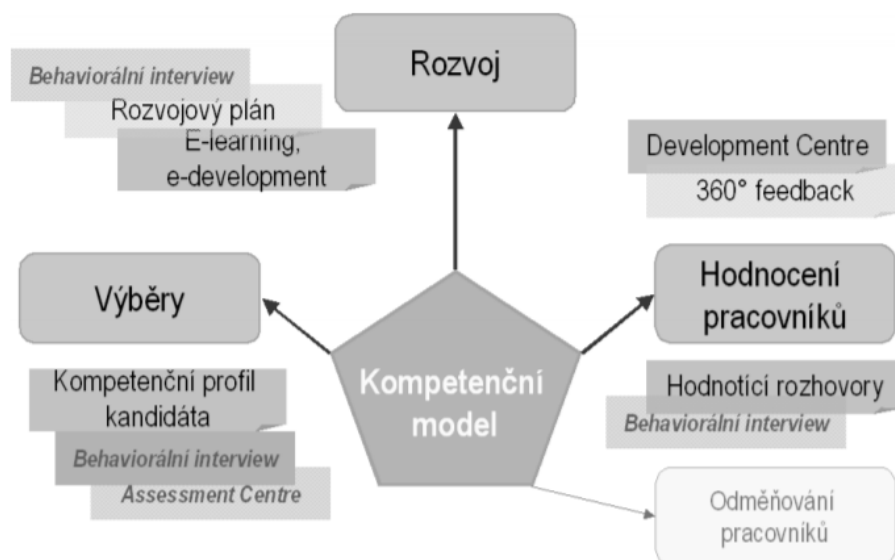
Armstrong (2002, str. 279) ve své práci používá termín schopnosti, vysvětluje nevhodnost používání termínu kompetence v českém jazyce. Rozebírá významový rozdíl mezi anglickými termíny competence a competency. Je toho zastání, že nelze veškeré termíny

z angličtiny převádět do češtiny, neboť může být zpochybněn jejich opravdový význam. K postoji Armstronga v problematice definování „kompetence“ se autorka práce přiklání. Na základě toho bude v následující části používán termín „spokojenost“.

Kompetenční model – je jeden z nástrojů personálního úseku, zahrnující klíčové způsoby chování, schopností, podporující rozvoj zaměstnanců a dosahování jejich cílů. Základy kompetenčního modelu, který je budován, vychází ze zásad podnikání firmy a zásad managementu a řízení. Zásady podnikání jako produkt firemní kultury společně se zásadami managementu, tvoří principy a hodnoty provázející firmu na cestě k úspěchu. Požadované schopnosti a chování, vyjádřené firmou prostřednictvím kompetenčního modelu, platí pro všechny zaměstnance. Diferencují se však podle pozice zaměstnance v hierarchii firmy. Funkční kompetenční model zajistí důslednost v přijímání, rozvoji a zapojování zaměstnanců, což vede k vyšší výkonnosti jednotlivců i lepším výsledkům byznysu.

Kompetenční model nástrojem hodnocení zaměstnanců měří úroveň jejich schopností, znalostí, chování, dovedností. To je přínosné pro zjišťování nejen vzdělávacích potřeb, ale i efektivity vzdělávací akce. Měří rozdíl mezi skutečnými a požadovanými schopnostmi, díky čemuž lze tyto rozdíly minimalizovat (Bartoňková, 2010, str. 189).

Obr. č. 3. Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Hroník, 2007, str. 70

Prezentované schéma jasně vypovídá o třech pilířích kompetenčního modelu. Kompetenční model nástrojem pro výběr zaměstnanců, plánovač strategického rozvoje a důležitý rámec pro hodnocení zaměstnanců. Taktéž schéma znázorňuje analogové, analytické a speciální metody využívané v daném pilíři.

Seznámení se s kompetenčním modelem uzavírá druhou kapitolu. Ovšem není v pořadí posledním nástrojem hodnocení, jímž se tato práce zabývá. Následující kapitola je spjata s totožnou problematikou – hodnocením vzdělávání s využitím Kirkpatrickova modelu.

3 KIRKPATRICKŮV MODEL

Tato kapitola se výhradně zabývá modelem hodnocení vzdělávání dle Donalda L. Kirkpatricka. Teoretické vymezení nejčastěji užívaného modelu lze chápat jako stěžejní pilíř bakalářské práce, o nějž se opírá i empirická část. Úvodem je vydefinována podstata Kirkpatrickova modelu, k čemu slouží, na co se zaměřuje. Na základě studia odborné literatury, v podkapitole pojednávající o úrovních modelu, je detailní analýza a deskripce jednotlivých úrovní hodnocení. Dále zde není opomenuta část zahrnující silné a slabé stránky Kirkpatrickova modelu.

Než bude charakterizován Kirkpatrickův model, je patřičné předat čtenářům několik slov o samotném autorovi Donaldu L. Kirkpatrickovi, významném odborníkovi na měření ve vzdělávání. Počátky vzniku a publikace Kirkpatrickovi práce zaměřené na čtyř-úrovňový model, který měl zajistit měřitelnost vzdělávacích aktivit, sahají až do roku 1959. V tomto období velké poptávky po evaluačních metodách vyhodnocujících efektivitu vzdělávání v USA, na základě zavedení nových školních osnov, postupně přichází Donald L. Kirkpatrick se svou prací publikovanou tehdy v deníku „US trénink a rozvoj“. Touto cestou začal oslovovat veřejnost, čtyř-úrovňový model hodnocení vzdělávání byl využíván v čím dál větším měřítku a stal se nejrozšířenější metodou hodnocení vzdělávání nejen ve školství. Zasáhl do mnoha různých odvětví. Rok 1959 byl začátkem zrodu tzv. Kirkpatrickova modelu hodnocení. Autorovi celý koncept hodnocení efektivity vzdělávání, analyzovaný v jeho disertační práci, také zajistil titul PhD. Donald L. Kirkpatrick. Následně přichází v roce 1975 s knihou „Hodnocení ve vzdělávacím procesu“. V díle autor předkládá více propracovanou teorii čtyř-úrovňového modelu, kdy stavěl na své práci z roku 1959. Posledním znovuuvedením Kirkpatrickova konceptu byla kniha „Evaluace tréninkových programů: 4 úrovně“, z roku 1998 (Pituchová, 2013).

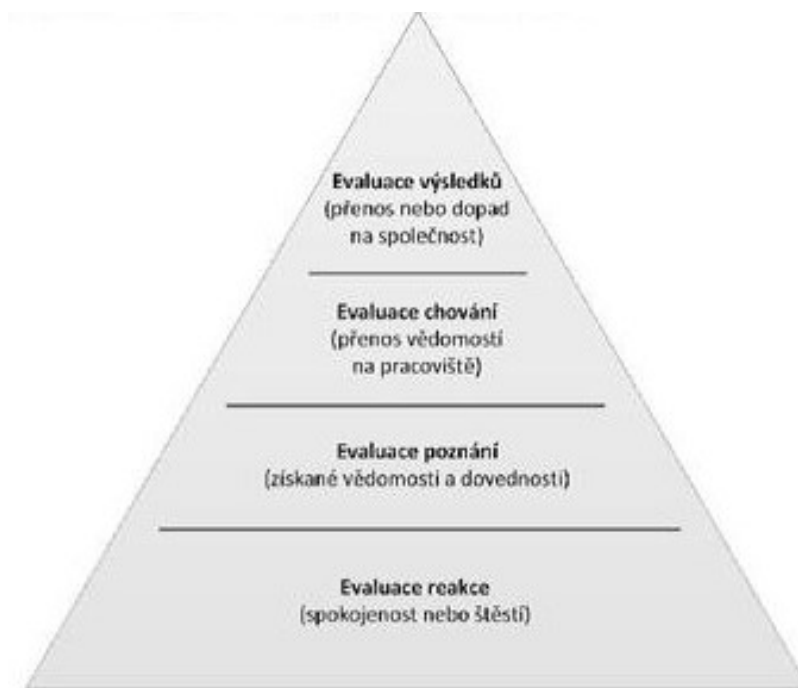
Za svou dlouhou existencí šedesáti let má Kirkpatrickův model stále statut často užívaného evaluačního nástroje dnešní doby. Stejně tak je často diskutovaným tématem odborníků. O silný a slabých stránkách více v podkapitole 3.3.

Definováním Kirkpatrickova modelu a pojmu evaluace z předchozí kapitoly jsou zajištěny potřebné informace pro uchopení následujících podkapitol.

3.1 Charakteristika Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání

Kirkpatrickův model, nástroj pro přípravu a hodnocení vzdělávání, je často využíván v mnoha oblastech. Stal se základem evaluací. Jeho aplikace usnadňuje zjišťování relevantních informací o vlivu a dopadu vzdělávacích projektů, nejen na účastníky vzdělávání, ale i celé firmy. Tím se klasifikoval do skupiny modelů orientovaných na cíl. Charakteristika Kirkpatrickova modelu tkví v jasně formulovaných cílech. Cíle musí být měřitelné. Kritéria měřitelnosti cílů a jejich přesná definice jsou nutnými procesy, realizovanými před začátkem celé evaluace. Na základě toho je možno vyhodnocovat jednotlivé úrovně vzdělávání. Kirkpatrickův model disponuje čtyřmi propracovanými úrovněmi – Reakce, Poznání, Chování, Výsledky. Kompletní analýze uvedených úrovní autorka práce věnuje následující podkapitulu.

Obr. č. 4. Kirkpatrickův model



Zdroj: Tenkl, 2014

Pyramida čtyř-úrovňového Kirkpatrickova modelu znázorňuje nejen čtyři základní fáze, ale i jejich hierarchii a návaznost. Všechny úrovně mají stejnou důležitost, plní svou funkci. Nelze Kirkpatrickův model dělit, využívat například pouze jednu nebo dvě úrovně hodnocení, neboť celý koncept modelu je stavěn na jeho celistvosti. Velké procento firem

se nedostává dál než za první úroveň, maximálně končí na druhé úrovni Kirkpatrickova modelu hodnocení. Otázkou pak zůstává, jak dalece je výstup hodnocení vzdělávací akce zkrácen. Problematika (ne)využívání veškerých úrovní Kirkpatrickova modelu je zahrnuta v následující podkapitole (Tenkl, 2014).

3.2 Analýza Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání

V následující podkapitole je podrobná analýza čtyř úrovní Kirkpatricka. Řeší základní otázky, co je předmětem zkoumání jednotlivých fází, jakými zvolenými přístupy lze hodnocení realizovat, a s jakými možnými výstupy je možné se v praxi setkat.

Úroveň 1:

Reakce – evaluátor zkoumá, jakým způsobem je vnímáno vzdělávání z pohledu účastníků. Úroveň reakce bere na zřetel dvě hlediska – těmi jsou spokojenost či nespokojenost účastníků, a to s obsahem, průběhem vzdělávání, s volbou vhodných forem a metod, technickým zázemím, výukovými pomůckami, uplatnitelností nových znalostí, dovedností, úrovní lektora. Ve výčtu je možné pokračovat dále, záleží však na evaluátorovi, co konkrétně potřebuje zjistit.

Evaluace první úrovně je nejčastěji prováděna tzv. Dotazníkem spokojenosti. Volené otázky jsou vymezeny na základě toho, co hodnotitel sledává za zásadní a prioritní po ukončení vzdělávací akce zjistit. I když je experty doporučováno rozdat dotazníky účastníkům s krátkým časovým odstupem, z důvodu zmírnění nežádoucích ovlivňujících faktorů, v praxi za běžný fenomén lze považovat rozdávání dotazníků spokojenosti bezprostředně po ukončení vzdělávání.

Otázky v dotazníku by měly být jasné, srozumitelné, formulovány tak, aby na ně existovala jednoznačná odpověď (v případě otevřených otázek). Uzavřené otázky účastníci zodpovídají pomocí škály, případně přidělují body. V závěru každý účastník dostává možnost vyjádřit vlastními slovy svůj názor a uvést podněty na zlepšení. Tato zpětná vazba má i psychologický vliv. V možnosti vyjádřit se, ovlivnit svými námitkami nebo nápady vzdělávací projekty do budoucna, cítí účastníci součinnost, spolupráci, uznání a respektování jejich názoru.

Funkcí dotazníku je zjištění co nejvíce informací, po jejich vyhodnocení může evaluátor přejít k hodnocení druhé úrovně Kirkpatrickova modelu (Tenkl, 2014).

Úroveň 2:

Poznání – na úrovni poznání probíhá měření nově nabytých znalostí a dovedností. Zjišťuje míru dosažených, osvojených vědomostí po absolvované vzdělávací akci, zda došlo k požadované změně v postojích a byl tak splněn stanovený cíl vzdělávání.

Realizace hodnocení nejčastěji probíhá zadáním testu před začátkem vzdělávací akce, tzv. pre-testu a následně po absolvování akce post-testu. K testování před i po vzdělávací akci jsou použity obsahově totožné testy. Tento nástroj zajistí optimální a validní měření získaných znalostí. V oblasti dovedností je využíván k tomuto účelu test výkonnostní. Odborníci z oblasti evaluování se ve většině shodují na načasování v předložení post-testu. Aby bylo zmírněno riziko testování krátkodobé paměti, je doporučován kratší časový odstup po absolvování vzdělávání. Zajistit vypovídající výsledky spočívá v ohodnocení testu bodově či využitím běžného školního hodnocení 1 – 5.

Popsaný způsob hodnocení druhé úrovně není jediným možným. Dalším nástrojem se nabízí sestavení kontrolní skupiny. Kontrolní skupina v praxi představuje skupinu zaměstnanců, kteří se neúčastnili vzdělávacího projektu. Skupina zaměstnanců, která vzdělávání absolvovala, je pro tyto účely experimentální skupinou. Obě skupiny podstoupí testování. Porovnáním výsledků skupin je považováno za výstup měření druhé úrovně Kirkpatrickova modelu touto metodou. Nutno upozornit na jistá úskalí uvedené metody. Kromě legislativní a časové náročnosti, sklízí kritiku především v nereálnosti sestavení skupiny zaměstnanců se stejnými vstupními znalostmi, dovednostmi a postoji, a to znemožňuje komparaci.

Úkolem testů a komparace kontrolní skupiny s experimentální skupinou je zjištění, kolik nových poznatků a dovedností dokázal lektor předat účastníkům vzdělávací akce. Pokud hodnocení druhé fáze modelu prokázalo pozitivní výsledky, evaluace se posouvá do třetí úrovně Kirkpatrickova modelu. V opačném případě, tedy nepříznivém vyhodnocení úrovně poznatků, evaluátor identifikuje faktory, které jsou zdrojem příčin, ve prospěch plánování dalšího vzdělávání a rozvoje (Pituchová, 2013).

Úroveň 3:

Chování – fáze hodnocení přenosu poznatků do praxe. S delším časovým odstupem je zkoumáno, do jaké míry proškolení zaměstnanci uplatňují nové znalosti a dovednosti přímo na pracovišti. Zda došlo ke změně v chování a pracovních návycích. Jelikož se jedná o časově a finančně nákladnou záležitost, vysoké procento firem se třetí fází mnohdy nezabývá. Předpokladem hodnocení úrovně chování je, aby sami zaměstnanci věděli

co a jak změnit, motivace ke změně, klima a atmosféra na pracovišti. Pokud tyto faktory selhávají, hodnocení třetí fáze ztrácí na významu.

Metody voleny za účelem hodnocení třetí fáze se mnohé liší ve složitosti aplikování a náročnosti vyhodnocování. Volba metod je rovněž přizpůsobována pracovní pozici ve firmě. Vhodnými způsoby hodnocení chování jsou uváděny – kontrolní skupina, strukturované rozhovory, pozorování na pracovišti, sebehodnocení, hodnocení nadřízeným manažerem, 360° zpětná vazba, trend výsledků apod. (Folwarczná, 2010, str.177).

Oblast monitorování a hodnocení změn v chování zaměstnanců na pracovišti je velmi významná pro zjišťování efektivity vzdělávání. Tím, že je tento fakt firmami často opomíjen, dochází v praxi k situacím, kdy kvalitně proškolení zaměstnanci po určité době automaticky upadají do starých návyků.

Úroveň 4:

Výsledky – závěrečná fáze hodnocení dopadu vzdělávacího procesu na divizi a celou firmu poskytuje cenné informace managementu, personálnímu oddělení a lektorům. Výstup čtvrté fáze má vyhodnocovat, zda vložené investice do vzdělávacích projektů jsou přínosem, a to sledováním ekonomických ukazatelů – prodejních výsledků, kvality produktů, efektivity práce, plnění cílů, konkurenceschopnosti, snížení nákladů, spokojenost odběratelů či dodavatelů apod. Náročnost vyhodnocovacích postupů úrovně výsledků na čas a finance je tak velká, že od ní firmy upouští. Zmíněné faktory ovšem nejsou jedinou bariérou vstupu firem do této fáze. Složitost vyhodnocování spočívá i v separaci dalších vlivů, jak vnějších, tak vnitřních, jenž působí na tížené stanovené ekonomické ukazatele. Jednoduše popsáno na příkladu z praxe, zvýšení prodejů v týmu proškolených zaměstnanců na komunikační a prodejní dovednosti nelze považovat za zásluhu pouze vzdělávací akci, ale nutno zvážit okolní činitele – změna situace na trhu, odchod konkurence z trhu, zdražení konkurenčních výrobků, probíhající reklamní kampaň, socio-ekonomická situace v regionu a mnoho dalších. Pokud nelze izolovat vnější vlivy působící na hodnocení úrovně výsledků, vzniká velká bariera z hlediska jejich zkreslování.

K evaluování čtvrté fáze připadá několik možných nástrojů. Autorka práce neuvádí všechny nástroje, ale zabývá se detailněji vybranými způsoby možné evaluace poslední fáze Kirkpatrickova modelu.

- Evaluace za pomoci vytvoření kontrolní skupiny – vyhodnocování prostřednictvím srovnávání kontrolní skupiny a experimentální skupiny je možné

pouze za předpokladu, že firma vlastní vícero filiálek, nejméně však dvě. Dalším aspektem pro možnost hodnocení tímto způsobem je srovnatelnost poboček. Pravidlem srovnávání je srovnávat tzv. srovnatelné. Bez tohoto nelze dojít k přesným a validním výsledkům. Principem této metody je sledování určených ukazatelů v obou skupinách a následné vyhodnocování rozdílů.

- Dotazníkové šetření – dokládá vypovídající změny v chování, hodnocení, postojích zaměstnanců v rámci sledované problematiky. Jedná se o nenáročnou metodu, ovšem poměrně subjektivního rázu.
- Komparace faktů se stanovenými cíli – každá firma v projektování vzdělávání vychází z jasně a přesně stanovených cílů, k jejichž dosažení má mimo jiné vzdělávání zaměstnanců vést. Úroveň dosažených cílů ve srovnání se zjištěnou skutečností rovněž vypovídají o (ne)efektivním vzdělávání. Popsaný proces je dlouhodobou záležitostí, opakovanou v pravidelných intervalech (Tenkl, 2014).
- Výsledky hodnocení zaměstnanců – hovoří taktéž o efektivitě vzdělávání. Personální oddělení využívá k hodnocení zaměstnanců kupříkladu kompetenčních modelů. Realizovat hodnocení zaměstnanců lze prostřednictvím ročních hodnotících pohovorů, sebehodnocením, kontrolou plnění stanovených cílů a pozorováním celkového pracovního výkonu (Folwarczná, 2010, str. 178 -179).

Analýzou úrovní Kirkpatrickova modelu je kapitola na toto téma téměř u konce. Shrnutím jejího obsahu by však nebyla úplná. Správné a přesné využívání modelu hodnocení vzdělávání dle Kirkpatricka se neobejde bez krátkého závěrečného výčtu jeho slabín a silných stránek modelu, jenž jsou popsány v následující podkapitole.

3.3 Silné a slabé stránky Kirkpatrickova modelu

Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání je v praxi užíván ve vícero oblastech, od školní, přes andragogickou, personální až po komerční sféru. To potvrzuje popularnost modelu i po šesti desítkách let jeho vzniku. Stal se základním rámcem pro nově vznikající modely v různě rozvinutých podobách.

Časté aplikování Kirkpatrickova modelu vypovídá o adaptabilitě a jednoduchosti využití modelu. Je obecným návodem postupu při hodnocení, zaměřen na cíle.

Slabé stránky modelu, odhalovány v praktickém využívání, zde budou představeny v několika bodech z pohledu kritiků Kirkpatrickova modelu. Poukazují na subjektivitu hodnocení, snadné zkreslení výsledků na základě získaných nesprávných informací. Úskalí v nevyváženosti využívání všech úrovní, kdy evaluace proběhne maximálně ve dvou fázích (Karadžos, 2008).

Časová a finanční náročnost je slabou stránkou modelu z pohledu zadavatelů. Stále diskutovaná obtížnost měření měkkých dovedností a eliminace vlivů na hospodaření a na výsledek firmy. Také odmítání příčinného vztahu mezi jednotlivými fázemi modelu. V kontextu s tím Holton reagoval návrhem na redukci úrovní modelu, neboť neshledává souvislost mezi úrovní rekce a poznání. Druhým přístupem a reakcí je Phillipsův model, rozšířen o úroveň ROI – hodnocení návratnosti investic (Bartoňková, 2010, str. 188).

Teoretická analýza Kirkpatrickova modelu byla úkolem třetí kapitoly, která uzavírá celou teoretickou část.

Cílem bylo zasvětit čtenáře do celkové problematiky a všech možných aspektů souvisejících s hlavním tématem práce. Analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve vybrané společnosti se může jevit jako ořezaný rámeček, ovšem nelze ji vyjmout z celého kontextu firemního vzdělávání. Z andragogického pohledu bylo považováno rozvést význam a cíl vzdělávání zaměstnanců, formy a metody využívané ve vzdělávání dospělých, definovat lidské zdroje. Následně přejít k evaluaci, její důležitosti, přínosům a logickou návazností analyzovat Kirkpatrickův model, jenž je základním tématem bakalářské práce. Tento zvolený postup od obecného ke konkrétnímu zjednoduší orientaci v praktické části práce a celém výzkumu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČR, S.R.O.

Nestlé je nadnárodní společností sídlící ve městě Vevey ve Švýcarsku. V současné době je největší potravinářskou firmou na světě.

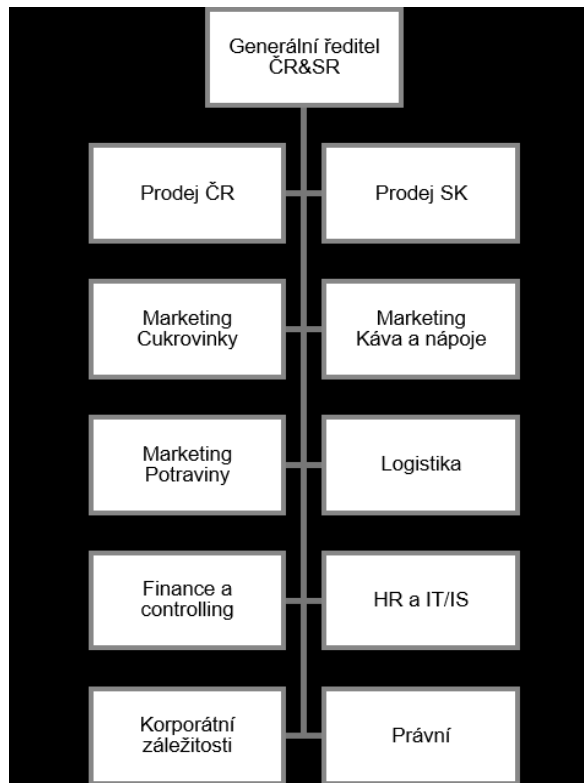
Založena byla roku 1843 a pojmenovaná podle jejího zakladatele Henriho Nestlé. O vznik firmy se Henri Nestlé zasloužil tím, že pevně usiloval o vytvoření produktu podobnému mateřskému mléku. Snažil se vyřešit problém úmrtnosti kojenců v důsledku jejich nedostatečné výživy, kteří nemohli být kojeni. Tohoto cíle dosáhl a produkt byl velmi rychle rozšířen do celé Evropy.

Nyní se společnost člení do několika divizí, které vyrábí bohatou škálu produktů, jenž je známá po celém světě (Nestlé, 2019).

- *výživa pro děti – Infant Nutrition;*
- *bezlepková dieta;*
- *enterální výživa;*
- *Nestlé Professional – Maggi;*
- *kulinářské výrobky;*
- *zmrzlina, nápoje;*
- *krmivo PURINA – pro psy a kočky;*
- *káva – Nespresso, Dolce Gusto, Nescafé;*
- *cukrovinky – čokolády, bonbóny;*
- *cereálie – CPW Cereal Partners World;*

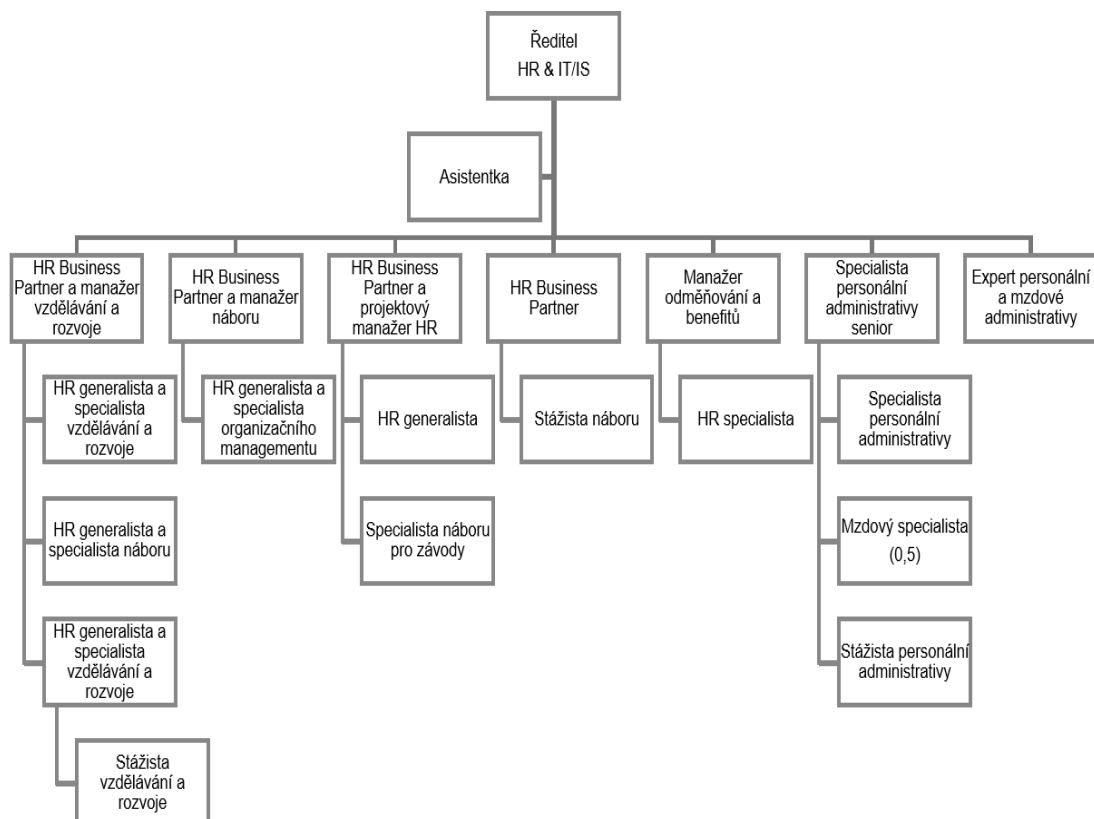
Nestlé prezentuje cíle v udržitelnosti všech dosavadních aktivit. Zavazuje se k dodržování všech právních předpisů a přinášet zisk akcionářům. Nejdůležitějším považovaným závazkem je být přínosem pro občanskou společnost. Generální ředitel Nestlé ČR, s.r.o. Praha Torben Emborg ve svých projevech hovoří o: „*vytváření sdílené hodnoty.*“ K tomu má dopomoci deset zásad, kterými se Nestlé řídí. Ty jsou uvedeny v příloze P III (Nestlé, 2019).

Obr. č. 5. Organizační struktura Nestlé



Zdroj: Nestlé, 2019

Obr. č. 6. Organizační struktura personálního oddělení Nestlé



Zdroj: Nestlé, 2019

4.1 Vzdělávání ve firmě

Vzdělávání v Nestlé se opírá o rozvojový plán, definované cíle firmy, vyhledávání talentů a vybudování nejlepšího prodejního týmu na světě. Proces vzdělávání je zajištěn vlastními, tedy interními lektory a školícími liniovými manažery. Výhody interních lektorů a školících manažerů jsou společností spatřovány zejména v dobré znalosti politiky podnikání firmy, hlubším náhledu do problematiky zjištěných vzdělávacích potřeb jednotlivců a týmů. Další výhodou interních lektorů lze uvést investice do vzdělávání, kdy společnost vyhodnotila zadávání vzdělávacích projektů externím firmám za podstatně finančně nákladnější. Nestlé přijímá i rizika spojená s využíváním převážně interních lektorů, což může být možnost omezení rozhledu, náklady spojené s vyškolením lektora, odbornost a aktuálnost metod a forem vzdělávání.

V pravidelných intervalech jsou realizována povinná školení tzv. ze zákona a v rámci ročního hodnocení všech zaměstnanců Nestlé jsou zjišťovány aktuální vzdělávací potřeby. Rovněž jsou vzdělávací projekty plánovány jako reakce na změny tržního chování tak, aby mohli zaměstnanci pružně reagovat a překonávat nové bariery za účelem dosažení cílů.

Pro dosažení maximální efektivity vzdělávání zaměstnanců Nestlé využívá bohatou škálu metod a forem vzdělávání, moderních androdidaktických přístupů a kompetenčního modelu.

Zásady a kodex chování v Nestlé jsou považovány za základnu, ze kterých vyplývá mnoho tematicky cílených kurzů, školení a projektů. Dokládá to i krátký seznam povinných a nepovinných školení ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha.

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Požární ochrana
- Školení řidičů referenčních vozidel
- Školení Office 365
- Výživové a nutriční školení
- Informační bezpečnost
- Kodex obchodního chování
- Anti-trust – antimonopolní chování
- Anti-corruption – antikorupční chování
- Data Privacy – ochrana soukromých dat
- Osobnostní růst a emoční inteligence
- Odolnost vůči stresu

- Kurz defenzivní jízdy a školy smyku
- Komunikační a vyjednávací schopnosti
- Prodejní dovednosti

(Nestlé, 2019)

Autorka práce uvádí, že byla součástí pracovního týmu Nestlé po dobu téměř deseti let. Absolvovala veškerá nepovinná školení, která se nabízela (automaticky i povinná školení ze zákona). Přestože již ve společnosti nepracuje, naplno a úspěšně využívá získané znalosti, dovednosti, prohloubené kompetence a schopnosti nadále, a to nejen v pracovní sféře. Čerpá z poznatků, které ji firemní vzdělávání přinášelo.

Kapitola s tématem vzdělávání ve firmě bude ukončena ověřenou skutečností samotné autorky práce, že kontinuální firemní vzdělávání má obrovský význam pro firmu, pro jednotlivce, celkovou úroveň firemní kultury a úroveň osobního života.

4.2 Kompetenční model společnosti Nestlé ČR, s.r.o.

Obr. 7. Kytice kompetenčního modelu Nestlé ČR, s.r.o.



Seniorní lídři



Lídři

Kompetence seniorních lídrů vedou k úspěchu celé firmy. Tyto kompetence jsou cíleny pro zaměstnance, kteří jsou pověřeni obchodním nebo funkčním vedením. Vytvářejí strategii, inspirují a motivují druhé.



Všichni zaměstnanci

Kompetence, které se vztahují na všechny lídry, kteří dosahují úspěchu ve spolupráci s druhými. Jsou důležité pro role, které mají přímou, nepřímou či funkční zodpovědnost za vedení lidí.

Kompetence všech zaměstnanců jsou tmelícím článkem celku. Mají napomáhat přijatými způsoby chování k dosažení úspěchů firmy v souladu s hodnotami, principy a kulturou Nestlé ČR s.r.o.

Vedení společnosti Nestlé umožnilo poskytnutí interního materiálu s podrobně vypracovaným kompetenčním modelem. Popis jednotlivých kompetencí Nestlé ČR vedoucích k rozvoji zaměstnanců a dosahování cílů je hlavním nástrojem firmy ke zjišťování vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacího procesu, hodnocení zaměstnanců. Určené kompetence a způsoby chování zaměstnanců vychází ze zásad podnikání, jakožto součásti firemní kultury na jedné straně a ze zásad managementu na straně druhé. Výsledkem souladu a součinnosti těchto stran je způsob práce vedoucí k úspěchu.

Kompetenční model Nestlé ČR je autorkou bakalářské práce popsán pouze do úrovně (hloubky) povolené vedením oddělení lidských zdrojů.

Kompetence platí pro všechny zaměstnance, pouze se liší v pracovním postavení/pozici zaměstnance. Model Nestlé definuje tři skupiny zaměstnanců v rámci hierarchie organizace:

- Všichni zaměstnanci – mají svou funkci
- Lídři – vedou tým
- Seniorní lídři – řídí celý byznys

Každá kategorie má své klíčové kompetence a soubor chování dělen do dvou dalších úrovní:

- Rozvinutá – zaměstnanci splňují očekávanou úroveň chování
- Potřeba rozvoje – zaměstnanci částečně splňují či nesplňují očekávaný způsob chování

Společnost Nestlé přináší šest cest k úspěchu, jimiž jsou požadované kompetence:

- Konkurovat a rozvíjet vnější vztahy – je požadováno, aby všichni zaměstnanci znali obchodní prostředí.

Lídři z pozice vedoucích týmu navíc chápat podstatu, hledat příležitosti jak konkurovat, nevnímat pouze detaily, ale mít ten nejširší pohled, umět předvídat a vytvářet externí vztahy s partnery.

Seniorní lídři, kromě znalosti obchodního prostředí a chápání podstaty, prosazují soutěživý přístup. Proaktivně vyzývají a vedou k neustálému zlepšování stávajícího stavu.

- Vést k vítězství – všichni zaměstnanci přebírají odpovědnost za vlastní činy a jejich následky. Projevují jasný soulad slov a činů.

Lídři inspirují a motivují jedince a celou skupinu k zapojování se do rozhodování, budují důvěru, podporují tým a oceňují úspěchy.

Seniorní lídr inspiruje lidi v organizaci svým vlastním přístupem a chováním, podle zásad Nestlé. Prezentuje soulad slov a činů.

- Dosahovat výsledků – je požadováno, aby všichni zaměstnanci byli orientováni na výsledky, které jsou dosahovány v souladu se zásadami podnikání Nestlé ČR. Stanovovali si ambiciózní cíle, uměli efektivně plánovat, hledat příležitosti a nabízet aktivní pomoc.

Lídr se zavazuje k dosahování výsledků ve spolupráci s druhými.

Seniorní lídři vytváří plány rozvoje a strategie krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé vize podnikání. Vybízí k odhodlání překračovat ambiciózní cíle a dosahovat obchodních výsledků.

- Rozvíjet talenty a týmy – je požadováno, aby všichni zaměstnanci vyžadovali zpětnou vazbu od druhých a měli vysoce rozvinuté sebepoznání. Dokázali plánovat svůj rozvoj, učit se z chyb a využít každou příležitost učit se.

Lídři ve čtvrté cestě k úspěchu využívají výkonové, rozvojové a talentové procesy, pracují na zlepšení kompetencí lidí a koučují.

Seniorní lídr vytváří prostředí pro rozvoj kompetencí v organizaci, rozvoj sebe i ostatních za účelem vytváření různorodých a vysoce výkonných týmů.

- Spolupracovat uvnitř firmy – je požadováno, aby všichni zaměstnanci proaktivně spolupracovali, sdíleli své nápady a přijímali nápady druhých, spolupracovali na vytváření dlouhodobých vztahů a měli touhu uspět jako tým.

Lídři mají za úkol vést a komunikovat čestně a otevřeně. Hledat řešení ve prospěch týmu, rozvíjet vztahy s lidmi jenž rozhodují, být připraven na námitky a reakce ze strany druhých.

Seniorní lídr vytváří otevřenou kulturu firmy. Efektivně spolupracuje a komunikuje, vytváří dlouhodobé vztahy. Umožňuje práci napříč funkcemi a hranicemi, jedná s respektem se všemi zaměstnanci, je přístupný, komunikativní a skromný.

- Prosazovat změnu – je požadováno, aby všichni zaměstnanci byli iniciativní. Dokázali předvídat problémy a zabránit jim. Hledali nové oblasti řešení, přicházeli s alternativními plány a přispívali k neustálému zlepšování. Pozitivně přijímali nové způsoby práce.

Lídři odvážně a konstruktivně zpochybňují aktuální postupy a procesy. Dokáží podat i nepopulární změny. Přijímají rizika, v obtížných situacích zachovávají klid. Důvěryhodně komunikují a vedou změny.

Seniorní lídři komunikují inspirující vize, podporují přizpůsobivost a učení, vítají průlomové nápady, udržují pocit naléhavosti pro změnu a nalézají přístupy k řešení nových situacích. Proaktivně vyzývají a vedou k neustálému zlepšování stávajícího stavu.

Hlavní úkol a cíl kompetenčního modelu Nestlé je zajištění důslednosti, odpovědnosti v rozvoji, přijímání a zapojování zaměstnanců s vizí vyšší výkonnosti jednotlivců, celku a zdárnému růstu firmy (Nestlé, 2019).

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Volba kvalitativního přístupu výzkumného šetření byla určena na základě charakteru zadání bakalářské práce. Cílem je podrobně analyzovat, jak společnost Nestlé ČR, s.r.o. Praha využívá Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání, kterých úrovní tohoto modelu je ve společnosti dosahováno a jak je vnímána důležitost evaluace ve všech úrovních Kirkpatrickova modelu.

5.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem je využití Kirkpatrickova modelu, jako evaluačního nástroje pro hodnocení vzdělávání pohledem interních lektorů, koučů, mentorů a manažerů vzdělávání ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o.

5.2 Kvalitativní výzkum

Zvolený přístup, jímž je kvalitativní výzkum, umožňuje získat prostřednictvím metod hloubkového rozhovoru a přímého pozorování konkrétní vzdělávací akce detailní data o zkoumané problematice (Švaříček, 2007, str. 13).

Primárně jde o porozumění a objasnění edukační reality prostřednictvím kvalitativní analýzy výpovědi názorů, znalostí a zkušeností účastníků a nikoliv o ověření stanovených hypotéz. Zahrnuje především podrobný popis jednotlivých výpovědí, získání dat a informací, které by kvantitativní data nezachytila.

Přínosem výzkumu je jeho ojedinělost, kdy jej nelze zobecnit na celou populaci tak, jak tomu je u kvantitativního přístupu (Průcha, Veteška, 2014, str. 170).

Výzkum je realizován na centrále ve vybrané společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha. Celkový výstup výzkumu, nová doporučení výzkumníka a stanovené hypotézy mohou být použity pouze pro účely této společnosti. Se souhlasem autorky práce budou výsledky výzkumu s doporučením postoupeny vedení oddělení Lidských zdrojů pro další možný rozvoj v oblasti využívání evaluačních technik.

5.3 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka je deskriptivní povahy a základním pilířem rozhovoru.

HVO: Jak společnost Nestlé ČR, s.r.o. využívá Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání?

Díličí výzkumné otázky vycházejí z přesně definované hlavní výzkumné otázky, jejich záměrem je konceptualizace výzkumného problému a následná interpretace výsledných výzkumných dat.

DVO 1: Jaké jsou silné a slabé stránky využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o.?

DVO 2: Jaké mají interní lektori společnosti Nestlé ČR, s.r.o. teoretické znalosti a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu?

DVO 3: Jaké mají manažeři společnosti Nestlé ČR, s.r.o. teoretické znalosti a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu ?

DVO 4: Kterých úrovní Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání je ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. dosahováno?

5.4 Výzkumné cíle

HVC: Analyzovat využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávací akce ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o.

DVC 1: Zjistit silné a slabé stránky využívání Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o.

DVC 2: Vymezit teoretické znalosti a praktické zkušenosti interních lektorů společnosti Nestlé ČR, s.r.o. s využitím Kirkpatrickova modelu.

DVC 3: Identifikovat teoretické znalosti a praktické zkušenosti manažerů společnosti Nestlé ČR, s.r.o. s využitím Kirkpatrickova modelu.

DVC 4: Zjistit, kterých úrovní Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání je ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. dosahováno.

5.5 Výzkumný soubor a jeho způsob výběru

Jelikož je ústředním tématem bakalářské práce evaluace vzdělávání a analýza využití čtyř-úrovňového Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o., bylo důležité stanovit výzkumný soubor z hlediska pracovní pozice/zařazení interní lektor, kouč, mentor, Field Sales Manager. Pro účely výzkumu byli vybráni respondenti, kteří pravidelně školí zaměstnance Nestlé ČR, s.r.o. a vyhodnocují efektivitu vlastních vzdělávacích akcí.

Výzkumník volil záměrný výběr respondentů na základě znalostí zkoumané problematiky. Vycházel z povahy, záměru a cíle výzkumu. Tato kritéria se stala základem pro určení vhodných respondentů (Reichel 2009, str. 83).

Stanovená kritéria pro záměrný výběr respondentů:

- Minimálně 3 roky odpracované ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha na jakékoliv pracovní pozici.
- Minimálně 1 rok na pozici/pracovním zařazení interní lektor, kouč, mentor, Field Sales Manager s aktivní praxí školitele a hodnotitele vzdělávacích akcí.

Tabulka č. 3. Oslovení respondenti

Jméno	Pracovní pozice/zařazení	Počet odpracovaných let
R1 - Marcela	Oblastní manažer	25 let
R2 - Pavel	Oblastní vedoucí prodeje	15 let
R3 - Jan	Field Sales manager	18 let
R4 - Bohdan	Sales trenér	8 let
R5 - Zdena	Vedoucí vzdělávání a rozvoje	7,5 let
R6 - Petra	Odborný veterinární konzultant	4 a ¾ let
R7 - Pavel	Metodik	18 let

Oslovení účastníci s rozhovorem pro výzkum souhlasili. Byli seznámeni s hlavními a dílčími cíli výzkumu. Rozhovory v pěti případech probíhaly v centrální budově společnosti

Nestlé ČR, s.r.o. Zbývající dva rozhovory byly realizovány v kavárně, blízko adresy trvalého bydliště účastníků, z důvodu pracovní náplně v rámci „Home Office“.

5.6 Technika sběru dat

Jednou z technik sběru dat, dle Švaříčka, Šedřové a kol. (2007, str. 158 – 160), je zúčastněné pozorování. Jedná se o složitý proces s velkou časovou náročností.

Ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. byl výzkumníkem tento druh pozorování realizován na konkrétní vzdělávací akci. Jeho velkým přínosem byla možnost sledovat a zaznamenávat zkoumané jevy přímo v místě, kde se odehrávaly. Mezi účastníky vzdělávací akce, potažmo účastníky výzkumu a výzkumníkem docházelo ke vzájemné interakci. Výzkumník si vedl po celou dobu pozorování poznámky, detailně popisující celý průběh zkoumaného jevu. Výstupem je Deník vzdělávací akce *Výživa koček a její specifika* a podrobně rozpracovaný popis vzdělávacího kurzu v příloze P I, P II. Tento způsob sběru dat, v kombinaci s rozhovorem, byl zvolen pro zajištění kompletního obrazu celé problematiky výzkumu (Švaříček, Šedřová, 2007, str. 144 – 158).

Hlubkový rozhovor, jakožto nejčastěji užívaná metoda sběru dat v kvalitativním výzkumu, probíhal formou polostrukturovaného rozhovoru. Účastníkům byly pokládány otevřené otázky, umožňující následnou diskusi na téma zkoumané problematiky.

1. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti Nestlé?
2. Na jaké pracovní pozici/pracovním zařazení pracujete a popište, co je náplní Vaší práce?
3. Popište, do jaké míry má podle Vás vzdělávání zaměstnanců přímý dopad na jejich lepší pracovní výkonnost.
4. Zhodnoťte slabé stránky Kirkpatrickova modelu hodnocení ve společnosti Nestlé.
5. Zhodnoťte silné stránky Kirkpatrickova modelu hodnocení ve společnosti Nestlé.
6. Jaké příležitosti pro efektivní využití Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé vidíte?
7. Uveďte, jaké typy a nástroje evaluace jsou Vám známy?
8. Vysvětlete podstatu Kirkpatrickova modelu.
9. Jaké jsou Vaše praktické zkušenosti s využitím Kirkpatrickova modelu?

10. Která úroveň Kirkpatrickova modelu je podle Vás nejdůležitější?
11. Uveďte, které úrovně Kirkpatrickova modelu je podle Vás ve společnosti Nestlé dosahováno?
12. Na základě čeho jste určil/a právě tuto úroveň?
13. Jaké jsou cíle společnosti Nestlé?
14. Popište, jaký vliv má podle Vás vzdělávání zaměstnanců na dosahování nastavených cílů společnosti Nestlé?
15. Jaký je Váš názor na zavedení povinného školení v oblasti evaluačních technik ve společnosti Nestlé?

5.6.1 Etické otázky kvalitativního výzkumu

Základní etické principy se staly v rámci kvalitativního výzkumu jeho nedílnou součástí, a to v souvislosti se zveřejněním výsledků samotného výzkumu a jeho možnými důsledky.

První ze tří etických otázek je:

Důvěrnost – je jedním z důležitých aspektů pro výzkum. Jedná se zejména o způsob zachování anonymity účastníků. Výzkumník úvodem každého rozhovoru účastníka informoval a dal příslib, že rozhovor bude držen v anonymitě. Každému účastníkovi byl výzkumníkem přiřazen kód s pořadovým číslem. Pod zvoleným kódem R1 až R7 účastníci vystupovali po celou dobu výzkumu.

Druhou etickou otázkou je:

Poučený souhlas – další neopomenutelnou součástí výzkumu je samotný souhlas účastníků. S každým účastníkem proběhla informační schůzka s dostatečným časovým odstupem jednoho měsíce, před zahájením výzkumu. Na schůzce výzkumník požádal o vzájemnou spolupráci, seznámil účastníky s hlavním tématem empirického výzkumu a dohodnul si termín rozhovorů. Před samotnými rozhovory byl každý z účastníků požádán o souhlas s nahráváním celého rozhovoru. Tento souhlas byl zaznamenán na záznam zvuku v mobilním zařízení.

Třetí a diskutabilní etickou otázkou je:

Zpřístupnění práce účastníkům výzkumu – v průběhu informační schůzky byla ze strany výzkumníka dána možnost nahlédnutí a seznámení se s výsledky empirického výzkumu všem účastníkům. Práce byla zpřístupněna účastníkovi R5, který jako jediný projevil zájem.

6 INTERPRETACE DAT

V této kapitole bakalářské práce jsou zpracovány výpovědi respondentů a zaznamenán výstup výsledků empirického šetření, který má odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *„Jak společnost Nestlé ČR, s.r.o. využívá Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání“?*

Rovněž hledání odpovědí na dílčí výzkumné otázky pro dosažení celkové konceptualizace výzkumu je neoddělitelnou součástí kapitoly. Dílčí výzkumné otázky zní:

Jaké jsou silné a slabé stránky využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o.?

Jaké mají interní lektori společnosti Nestlé ČR, s.r.o. teoretické znalosti a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu?

Jaké mají manažeři společnosti Nestlé ČR, s.r.o. teoretické znalosti a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu ?

Kterých úrovní Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání je ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. dosahováno?

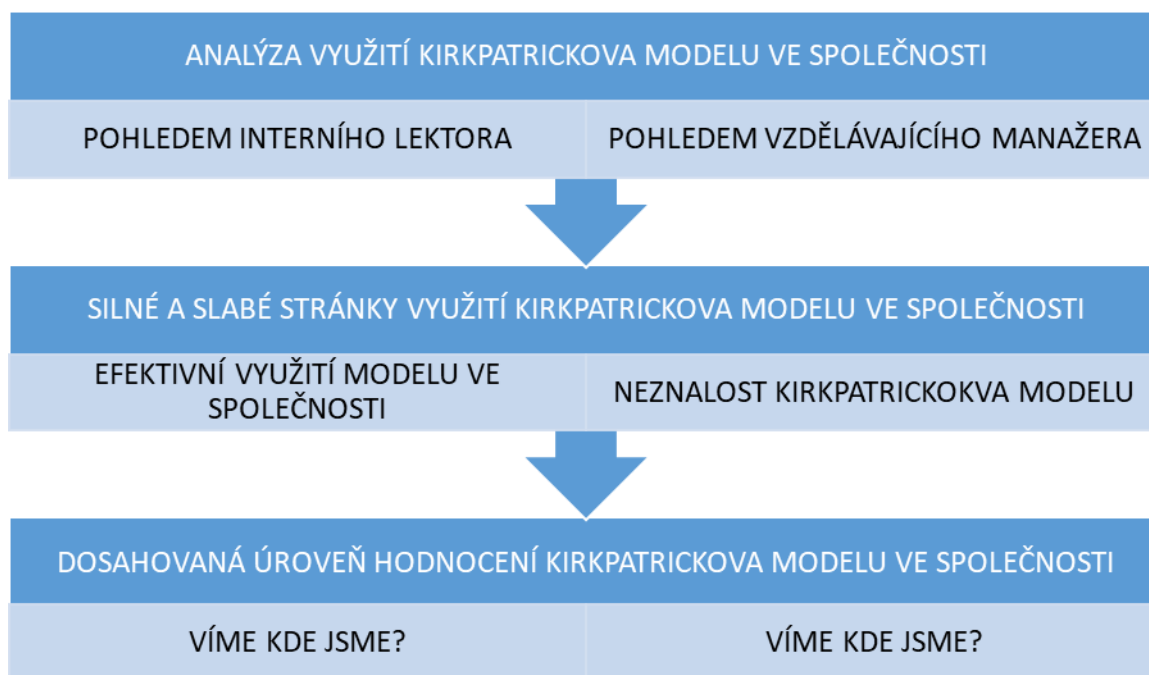
Zvolenou technikou pro analýzu získaných dat bylo otevřené kódování. Objevené vzájemné vztahy či rozdíly ve výpovědích respondentů a jejich následná interpretace přinesla výsledky empirického původu.

6.1 Otevřené kódování

V úvodu výzkumu je vymezen metodologický postup, nazvaný otevřené kódování. Z analyzovaných odpovědí respondentů výzkumník generuje kódy, které mohou být frází, slovem, větou i odstavcem. Takto vzniklou významově shodnou jednotku výzkumník pojmenuje a dále s ní pracuje. Významově blízké kódy jsou seskupeny do kategorií, následně mezi vytvořenými kategoriemi výzkumník hledá vzájemné vztahy, jenž se stávají strukturou pro dosažení cíle, tedy výsledné studie (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, str.87).

Zaznamenaná data byla nastudována a rozdělena do šesti kategorií: Kirkpatrickův model, silné stránky, slabé stránky, učící manažer evaluátorem, interní lektor evaluátorem, víme kde jsme? Jednotlivé kategorie jsou rozpracovány a popsány v následující části práce.

Obr. č. 8. Vztah mezi kategoriemi



Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie č. 1 – KIRKPATRICKŮV MODEL

Znalost pojmu Kirkpatrickův model a jeho významu u lektorů a vzdělávajících manažerů společnosti Nestlé, jenž jsou respondenty empirického výzkumu, je první obsáhlou kategorií. Zahrnuje dvě oblasti: chápání pojmu Kirkpatrickův model, popis jeho podstaty a znalostní úroveň Kirkpatrickova modelu. Respondenti byli požádáni, aby vysvětlili podstatu Kirkpatrickova modelu. Téměř všichni respondenti, jak v pracovním zařazení lektor, tak manažer, měli povědomí o Kirkpatrickově modelu ve spojení s hodnocením vzdělávání.

Shodovali se ve faktu, že jde o čtyř-úrovňový model, například odpověď lektora R6 (101 – 103) zněla: „jedná se o čtyř-stupňovou ... stupnici nebo proces hodnocení vzdělávacího procesu, který je zaměřený na cíl a jde o jeho dopad a účinnost na vlastně ty jednotlivce školené, ale i na celou Organizaci.“

Shodná odpověď byla i ze strany vzdělávajících manažerů, doložena na výpovědi R3 (109 – 110): „že se skládá jako z těch čtyř fází. Ta reakce, poznání, chování a výsledky.“

Pouze metodik manažer R7 neměl zcela přesné povědomí o podstatě Kirkpatrickova modelu. V jeho odpovědi byla definovaná vzdělávací potřeba, neboť se odvolával na neznalost

z důvodu neabsolvovaného školení či vzdělávání v této oblasti: „*tu samotnou podstatu Kirkpatrickova modelu asi nejsem schopný vysvětlit, protože jak jsem řek v úvodu, ... jako tenhle typ vzdělávání jsem nikdy ... neprošel, takže nevím, co přesně všechno ten Kirkpatrickův model jako obsahuje. Jo, takže ... bych se do nějakého vysvětlování podstaty nepouštěl detailno.*“

Lektor R4 přišel s odlišným pojetím odpovědi na otázku. Hovořil o zjišťování návratnosti investic vložených do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vyjádřil potřebu mít účinnou a efektivní metodu, jejíž využití přinese firmě požadovaný výstup. Konkrétně popisuje R4 (110 – 116): „*myslím, že Kirkpatrickův model je založen na tom, že pokud na jedné straně investujeme a vkládáme nějaké úsilí do vzdělávání a rozvoje, tak my potřebujeme mít nějakou metodu, jak vyhodnotit ten výstup a určitě pak se budeme bavit o tom, jak a jakým způsobem, a jaké k tomu máme nástroje, jaké jsou třeba, já nevím, úroveň v rámci tady toho. A to si myslím, že ten Kirkpatrickův model nějakým způsobem popisuje v jednotlivých úrovních a asi dává návod o tom, jakým způsobem to využít co nejvíc a co nejefektivněji pro organizaci.*“

Součástí odpovědi byl rovněž popis úrovní modelu. Šlo o představení jednotlivých úrovní Kirkpatrickova modelu, jejich pojmenování a snahu přiblížit, co která úroveň hodnotí. V druhé části odpovědi se začal projevovat rozdíl mezi respondenty s pracovním zařazením lektor a vzdělávající manažer.

Lektor R5 svou znalost prezentoval takto: R5 (165 – 174): „*Kirkpatrickův model má čtyři úrovně. Ta první úroveň je ta prvotní reakce na to školení. To znamená, zpětná vazba z toho školení. Jak vnímal účastník tu látku toho lektora a celé možná i zázemí. Záleží samozřejmě, jak to firma má nastavené. Ta druhá úroveň jsou znalosti. To znamená to, co se ten člověk teoreticky naučil. Třetí úroveň už je to prolnutí do té praxe. To znamená, ať už do těch praktických dovedností toho, co ten člověk dělá a vykonává, a s tím jsou samozřejmě i nějaké postoje. To znamená, toho chování, no a ta nejvyšší úroveň už je to, kdy to vidíme tu návratnost té investice ve formě nějakých výsledků. Které pravděpodobně jsou nějakým způsobem definovány, ať už jsou to nějaká KPIs nebo cokoliv jiného. A můžou to být výsledky toho daného člověka, popřípadě výsledky týmu firmy.*“

Respondenti lektori ve výpovědích prezentovali znalost všech čtyř úrovní Kirkpatrickova modelu hodnocení. Učící manažeři ve dvou případech popisují fáze modelu v obecné rovině a v dalších dvou rozhovorech se manažeři dostávají k popisu do druhé a třetí úrovně.

Uvedeno na příkladu výpovědi manažera R2 (59 – 66): „*první je, že vůbec hodnotím, jestli jako školitel, jakým způsobem jsem byl pro ně zajímavý, jestli obsah byl srozumitelný, jaký jsem používal nástroje, případně jaký jsem používal pomůcky, a jestli to bylo jako dostatečně správně a dobrý pro ty školený, jestli to bylo použitelný. Pak hodnotím, jaký to bude mít dopad, případně, co si z toho ti lidi zapamatovali. A pak se hodnotí hlavně i to, jako hlavně, jestli si to školení odnesli do toho praktického života, a jaký to mělo dopad na tu přímou práci, že jo, jestli došlo k tomu posunu a zlepšení.*“

Dalším doloženým příkladem jsou slova manažera R1 (113 – 115): „*podstata je opravdu proškolení ty lidi s cílem zvýšit ... jejich ... dovednosti a tím pádem si zajistit ten konečný cíl, což jsou třeba navýšení prodeje anebo mít odborné ... (odborné) Obchodní zástupce nebo odborné pracovníky.*“

Respondenti se vyjadřovali k otázce nejdůležitější úrovně Kirkpatrickova modelu. Byli dotázáni, která úroveň tohoto evaluačního modelu je podle jejich názoru nejdůležitější. Cílem položení této otázky bylo ověření hlubší znalosti podstaty Kirkpatrickova modelu. Až na jednoho respondenta se odpovědi shodují v názoru, že všechny úrovně jsou stejně důležité a na sebe navazující. Lektor R4 (137 – 141) uvedl jako nejdůležitější úrovně tři nebo čtyři: „*pro mě je nejdůležitější ta úroveň, která mi dokáže odpovědět na otázku, jestli to vzdělávání, které tady jako máme, je efektivní. Ve smyslu návratnosti vložených investic, času a to se týče třeba i energie, co tam prostě máte. Takže já nevím, jestli to je ... ta třetí nebo čtvrtá úroveň toho (toho) modelu jako taková, ale asi teďka bych jako hádal.*“

Zbývající respondenti podávali jasnou a stručnou odpověď. Potvrzeno citováním manažera R1 (133 – 134): „*To jsou vlastně všechny ty ... kroky jednotlivé ... považuju za velmi důležité, protože na sebe navazují*“. Dále manažer R2 (102 – 104): „*Já myslím, že ta pyramida je pyramida, a že když není základ, tak prostě nic nefunguje. Já myslím, že ta první, když se prostě udělá blbě začátek, tak asi těžko můžu něco dobrého očekávat na konci*“. S velmi obdobnou odpovědí přišel i manažer R3 (163 – 167) i R7 (173 – 178).

Odpovědi lektorů R5 a R6 zní shodně a potvrzují hlubší znalosti zjišťované problematiky. Lektor R5 (197 – 202) odpovídá na otázku takto: „*No, tak to si asi nemůžeme vybrat jednu (smích), protože musí být všechny. Protože asi těžko budeme hodnotit jenom výsledky, pokud tam nebudeme vědět posun ve znalostech nebo v tom chování a zase říkat si, že je jenom pro mě důležitá ta prvotní reakce v tom školení, tak to je sice super, ale když*

tam budu mít příjemného lektora a dobrý chlebiček, tak mi to nezaručí to, že ten výsledek bude lepší (smích). Takže určitě všechny“.

Lektor R6 (145 – 146) konstatoval s užitím logiky toto: *„logicky, když se nad tím člověk zamyslí, tak musí jako prohlásit asi, že všechny. Protože bez té první by se nedosáhlo té čtvrté. A ty mezi tím jsou taky důležité, protože bez toho procesu není výsledek, že.“*

Shrnutí kategorie č. 1.

V této kategorii se odpovědi, s výjimkou jednoho respondenta, nelišily v popisu podstaty Kirkpatrickova modelu, kde měli pojmenovat úrovně modelu a rozvést, co každá z nich hodnotí. Téměř jednoznačná shoda byla v počtu úrovní a rovněž v odpovědích na největší důležitost jedné z nich. Respondenti i přes odlišnost pracovního zařazení viděli provázanost jednotlivých fází modelu. Určili, že důležité jsou všechny čtyři úrovně.

Kategorie č. 2 – SILNÉ STRÁNKY

Druhá oblast byla cílena na zjištění silných stránek využívání Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání. Šlo rovněž o definování příležitostí efektivního využití modelu lektory a manažery. Respondenti měli uvést, kde spatřují silné stránky využití modelu hodnocení ve společnosti Nestlé a hlavní přínos.

Za hlavní přínos a silnou stránku využívání modelu respondenti obou pracovních zařazení shodně uvedli zpětnou vazbu. Vidí v modelu odkrývání nedostatků a identifikaci vzdělávacích potřeb. Manažer R1 (84 – 86) hovořil o důležitosti pracovat na zjištěných nedostatcích ve vzdělávání, které vyvstaly po realizaci hodnocení vzdělávání za pomoci Kirkpatrickova modelu: *„díky tomu, že se to vlastně takhle vyhodnocovalo a pracovalo se na dalším odstraňování těch problémových částí, tak ... vidím ten efekt úplně hluboký.“* Manažer R2 (31 – 32) viděl silné stránky v komplexnosti hodnocení vzdělávání: *„těch silnejch stránek je ... to hodnocení každého toho stupně, to vyhodnocení každého toho stupně, jestli vlastně tak, aby to mělo co nejvyšší dopad na ten výsledek.“* Dále dodal ve shodě s ostatními respondenty R2 (34 – 37): *„každý ten krok má své vlastní zhodnocení, takže na každý krok je zpětná vazba. Takže dokážeme i líp identifikovat, kde se dělá třeba chyba nebo co je těm lidem, který jsou školení, příjemnější atd. Tady si myslím, že je to správně udělaný.“* Kdy za přínos byla uvedena zpětná vazba z každé úrovně či fáze vzdělávání a rychlá identifikace nedostatků ve vzdělávání. Lektor R5 (60 – 66) popsal, jakými způsoby si ověřují ve společnosti dopad vzdělávací akce na školené zaměstnance. Silné stránky využívání modelu rovněž viděl v získávání zpětné vazby na školení:

„Určitě je ta první úroveň 100%. Vždycky z každého školení dáváme tu zpětnou vazbu. Je to zpětná vazba nejenom pro lektora, ale samozřejmě i pro nás HR, abychom věděli, jestli to školení mělo smysl, nemělo smysl. Na druhou stranu to, že někdo napíše, že se mu to školení líbilo, to ještě neznamena, že (že) bylo efektivní. Takže, určitě co děláme je, to záleží na školení, ale někdy testy. To znamená, nějaké znalostní testy a vždycky potom je tam i zhodnocení toho manažera, jestli se vlastně ten dopad byl vidět v té pracovní náplni“.

Manažer R3 (60 – 61) nazval silnou stránku využívání modelu komplexitou. Komplexnost v oblasti přínosů vzdělávání a vysvětlil to těmito větami: *„je to takovej ten pohled prostě přes všechny ty segmenty. To znamená, co to přineslo možná mě, jako vedoucímu. Co to přineslo tomu člověku, kerej se školil, co to přineslo tý firmě, ... jaká je ta použitelnost do budoucnosti. Tak to je asi ...je to asi komplexita.“*

Lektor R4 (72 – 75) vyzdvihoval úsilí a práci na zjišťování návratnosti investic do vzdělávání. Ve využívání Kirkpatrickova modelu viděl zejména ne jednosměrný proces, který podává zpětnou vazbu a pomáhá vyhodnocovat efektivitu vzdělávání: *„tak určitě tady máme ... chuť, elán a vlastně určitý jakoby metody, jakým způsobem to, tu efektivitu vyhodnocovat. A hlavně, jako tady organizace při týdle velikosti potřebuje nutně nastavený pravidla a procesy.“* Dále hovořil o velkém posunu v Nestlé ve vyhodnocování návratnosti vložených investic, ale zatím bez konkrétního finančního vyčíslení R4 (75 – 78): *„Takže si myslím, že tohle se tady hodně změnilo a vyvinulo třeba za posledních x let jenom díky tomu, že jsme se tomu věnovali jako docela detailně a jsem rád, že už jako jsme schopni vnímat to, co za to dostáváme zpátky ... Do jaké míry, to je otázka, no“.*

Manažer R7 (66 – 69) považuje za silnou stránku využívání Kirkpatrickova modelu především zpětnou vazbu ze strany účastníků školení. Jak dalece byla pochopena výuková látka, zda bylo všemu porozuměno a možnost na případné nejasnosti či nepochopení části obsahu školení ihned reagovat: *„pokud' vidí ... jakoby z té vyžádané zpětné vazby, z toho opakovaného nějakého testu a podobně, co z toho zapamatovali, když vidí ..., že v tom je větší nejasnost u více těch ... lidí, kteří to školení absolvovali, tak udělá opakované školení, aby to teda všichni správně a plnohodnotně pochopili.“*

Lektor R6 (65 – 66) více hovořil o příležitostech efektivního využití Kirkpatrickova modelu, které by viděl v pravidelnosti. V pravidelnosti školení, následně jeho evaluování

a hodnocení: „*Tak, příležitost vidím hlavně v pravidelném školení zaměstnanců a jeho teda hodnocení a zpětné vazbě*“.

Každý z respondentů popsal příležitosti efektivního využití modelu odlišně a aplikoval v jiné oblasti. Manažer R7 (89 – 95) zastává názor, že efektivita využití modelu je v ověřování znalostí, dovedností a schopností školených účastníků. Zařadil model do pozice „faktoru hrozby“, který by měl udržovat pozornost a zájem účastníků o přednášenou látku tak, aby v testování znalostí byli úspěšní: „*pokud by se efektivně využíval tenhle ten Kirkpatrickův model, tak ... by i ti lidé, kteří na to školení jdou, by ... byli pozornější. Víc by vnímali, co se jim říká, víc by na tom přemýšleli. Jo, protože ..., jako co si budem povídat. Někteří lidé můžou přijít na to školení v uvozovkách to tam prochrápat a potom jedou domů a nic si z toho nevezmou. Takže, ten ta efektivita je potom úplně k ničemu. Je to ztráta času.*“ Následně dodává R7 (99 – 102): „*samozřejmě by si nedovolil usnout. Protože kdyby na konci toho školení nebo za týden, za čtrnáct dní byl nějaký ... opakovaný test toho, co si z toho zapamatoval, no tak samozřejmě nikdo normální, pokud je člověk normální, tak nikdo nechce být poslední.*“

Manažer R1 (89 – 90) chce aplikovat kompletní model hodnocení ve všech čtyřech úrovních na veškerá školení ve společnosti a v tom nachází jeho efektivní využití, neboť jak uvedl: „*příležitost stáhnout tento model i na ty ostatní školení, které probíhají v Nestlé a ... mnohdy tam probíhá jenom ten krok zhodnocení*“

Lektor R5 (81 – 84) naopak vidí příležitost v častějším uplatňování Kirkpatrickova modelu ze strany manažerů. Je toho názoru, že vzdělávající manažeři přenechávají odpovědnost na lektorech z oddělení lidských zdrojů. Dokládá to slovy: „*Já bych byla ráda, kdyby vlastně i manažer tohle vzal za své, že to je jeho úkol. A to si myslím, že tam asi ta příležitost je, protože pořád se mi stává, že manažer řekne: hele, on má nějaký problém, udělej mi s ním něco, protože ty seš HR, že jo*“.

Manažer R2 (41 – 43) vidí příležitost efektivního využití Kirkpatrickova modelu v kontinuitě u všech kompetentních zaměstnanců společnosti, nejen u manažerů a školitelů. Zasazuje se také pro plošné využívání modelu a především ve všech jeho čtyřech úrovních, kde se ukazuje další příležitost. Uvedl: „*Za mne je to spíše kontinuita a hlavně, aby to dělali všichni takhle, protože ve chvíli, kdy to dělá jen nějaký manažer nebo nějaký školitel, a pak to ti ostatní nedělaj, tak si myslím, že to nedělá dobře i pro ty zaměstnance*“.

Potřebu plošného využívání modelu vyjádřil manažer R2 (45 – 46) takto: „*že by se to mělo*

určit víc plošně a pokud je teda na to tlak a chceme to tak dělat, no, tak je potřeba jako tak i říct, aby to ti školitelé dělali.“

Příležitosti efektivního využití modelu lektor R4 (81 – 84) uvedl dvě. Jedna z příležitostí byla vyhodnocování investic do firemního vzdělávání, kdy totéž respondent uvedl v silných stránkách využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé. Konkrétně se vyjádřil takto: *„Podle mě je to jednoznačně vyhodnocení a zvládnutí těch kompetencí na úrovni jednotlivců. To znamená, jakým způsobem to měřit a pořádně vyhodnocovat. Plus potom zvážit a vyhodnocovat třeba nějakou tu finanční investici, která se skrývá za celým tím rozvojovým programem“.*

Shrnutí kategorie č. 2.

Na základě citovaných rozhovorů s respondenty vyplynuly silné stránky využívání modelu ve společnosti ve třech základních pilířích. Prvním z nich lze uvést nejčastěji zmiňovanou zpětnou vazbu, která přichází s výsledky vyhodnocení vzdělávání, a to ve všech úrovních Kirkpatrickova modelu. Druhým pilířem je skutečnost, že na základě zpětné vazby mohou ihned reagovat na zjištěné nedostatky a další potřeby vzdělávání. To považují respondenti za velké pozitivum a silnou stránku této metody. Do třetího pilíře zahrnuli samotný dopad vzdělávání na zaměstnance, komplexnost modelu a pomoc při zjišťování návratnosti investic do vzdělávání. Příležitosti efektivního využití Kirkpatrickova modelu respondenti nacházeli v různých směrech. Dva vzdělávající manažeři shodně uvedli, že by se mělo pracovat s modelem ve všech čtyřech úrovních. Tam je základ jeho efektivního využívání v Nestlé. Velmi blízký názor na efektivní využití modelu ve společnosti měl lektor, který vyjádřil příležitost ve zjišťování návratnosti investic. Lektor z oddělení lidských zdrojů poukázal na nedostatek využívání modelu u manažerů. Jeho vizí je častější a pravidelnější práce s Kirkpatrickovým modelem právě u pracovního zařazení vzdělávající manažer.

Kategorie č. 3 – SLABÉ STRÁNKY

Na otázku směřovanou ke zjištění slabých stránek využívání Kirkpatrickova modelu v Nestlé se respondenti ve většině shodovali, že se s modelem hodnocení pracuje maximálně do úrovně chování. Jako další podoblastí tématu vyvstala neznalost či pouze povrchní znalost modelu, díky čemuž se hůře dvěma respondentům hledala odpověď.

Jeden z respondentů odpovídal na otázku, kde spatřuje slabé stránky využívání modelu ve společnosti, velmi nekonkrétně. Z odpovědi výzkumník rozkódoval nejasnosti a neznalost slabých stránek. V jednom konkrétním případě ovšem vidí respondent rezervy

ve správném vyhodnocování a nastavování hodnotících kritérií R1 (51 – 53): „*No, tak když se zamyslím, tam je strašně důležité právě to vyhodnocování samotné. To znamená, nastavení toho, co se bude vyhodnocovat, aby se pak zase došlo k těm konkrétním potřebám*“.

Manažer R2 (30) nenacházel žádnou slabou stránku využívání modelu, pouze poznamenal: „*No, upřímně, těch slabých stránek moc nevidím*“. Otázkou zůstává, zda manažer nevidí, co by se dalo zlepšit nebo zda je pevně přesvědčen, že ve využívání modelu je společnost silná a umí to na všech úrovních.

Se zcela konkrétní a obsáhlou odpovědí přišel lektor R5 (47 – 56): „*pokud to беру tak, že z těch čtyř úrovní Kirkpatricka, my máme primárně orientovány v tom modelu tři úrovně. To znamená, tu prvotní reakci z toho školení, přes znalosti, dovednosti, až po to chování. Tolik nemáme prolnuto do výsledků a myslím si, že tam by se (tam by) stálo za to určitě se na to zaměřit víc, protože my v rámci hodnocení výkonu samozřejmě hodnotíme výsledky toho člověka, díváme se nejenom na plnění cílů, díváme se i na způsob chování toho člověka při dosahování cílů, což do jisté míry můžeme říct, že jako chování, které odráží ty naše hodnoty a zároveň může být důsledkem nějaké rozvojové akce, jestli se zlepšilo to chování nebo ne. Ale nemyslím si, že by tam byl (přímý) přímá vazba mezi tou rozvojovou aktivitou vyhodnocení, až právě (do toho) do těch výsledků.*“ Je patrné, že za slabou stránku bylo označeno nevyužívání hodnocení čtvrté úrovně Kirkpatrickova modelu, zaměření se na výsledky.

Se stejným poznatkem přišel také lektor R6 (46 – 48): „*Slabé stránky bych viděla v tom, že vlastně ta evaluace není prováděna na všech úrovních důsledně. Že jenom opravdu asi jenom na těch třech úrovních, a že někdy možná ani tak*“. Rovněž poukázal na práci s modelem do maximálně jeho třetí úrovně.

Lektor R4 (56 – 62) je třetím respondentem, který hovořil o problematice (ne)zjišťování výsledků. Co vzdělávání zaměstnanců, přesně vyjádřeno ekonomicky, přináší zpět do firmy: „*Děláme vlastně formu vyhodnocení efektivity vzdělávání, která tady je a já si myslím, že to dotahujeme vždycky do takové fáze, kdy víme, co chceme trénovat, víme koho, pak to odtrénujeme, pak si nějakým způsobem zjistíme, jestli se ty informace dostaly tam, kam měly a jestli se začaly využívat. Ale myslím, že si jako úplně neměříme ten výstup, co za to vlastně dostáváme zpátky, třeba vyjádřeno financemi nebo já nevím čím, nějakým Know How, kterým by to ti lidi vraceli zpátky do společnosti*“.

Manažer R3 slabou stránkou vidí samotný Kirkpatrickův model, na využívání modelu mu brání, jak popsal, jeho nepružnost, doslova řekl: „*přijde mi ten model takovej trošku jakoby zastaralej. Je takovej nebo přijde mi takovej jakoby hodně kostnatej, hodně statickej. V dnešní době ty věci se posouvaj myslím jako daleko dynamičtějším směrem....*“

Hodnocení metodika R7 (43 – 49) je rovněž odlišné, vyjádřil názor, že se ve společnosti Nestlé nesleduje druhá až čtvrtá úroveň modelu. Obavu vidí v dopadu školení na zaměstnance, zda došli vůbec do fáze poznání a chování: „*Takže, když bych zhodnotil ... nějaké slabé stránky v Nestlé a teď, ... ať už Kirkpatrickova modelu nebo nějaké jiného, ale ... slabé stránky v modelu, který se používá v Nestlé pro hodnocení, tak můžu říct, že ... ty slabé stránky, které jsou ..., tak ty jsou spíš dány tím, že až tak úplně do detailu se ne vždy sleduje, ... co si ti lidé z těch různých školení ... vzali. Jo, to znamená, jestli to jenom odseděli a vyslechli si to anebo jestli ... některým těm věcem porozuměli a popřípadě i uvěřili, aby ..., protože abych něco mohl praktikovat v terénu, tak tomu musím věřit*“. Do rozporu se metodik dostává s odpovědí lektora R5, kdy konstatuje, že oddělení lidských zdrojů nepraktikuje hodnocení vzdělávání na úrovních dvě a výše, což považuje rovněž za slabou stránku: „*školení, které používá oddělení HR, tak ve většině případu ... se nějak ta zpětná vazba nebo zjištění ..., co ten ... zaměstnanec si z toho školení vzal, co aplikuje do své potom každodenní praxe a co si z toho zapamatoval, nebývá.*“

Shrnutí kategorie č. 3.

Závěrem třetí kategorie, oblasti zaměřené na slabé stránky využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé, výzkum ukazuje většinovou shodu aktérů v problematice nevyužívání modelu komplexně. Respondenti vnímali podstatu modelu v zaměření na cíl, ale jak citované odpovědi dokládají, nedostává se jim konkrétnějšího výsledku návratnosti investic do rozvoje zaměstnanců. Také se v této oblasti odkrývají odlišné názory na dosahované úrovně hodnocení ve společnosti, jelikož tuto problematiku primárně řeší kategorie č. 6, je tento úkaz výrazné neshody zpracován podrobněji níže. Slabou stránku výzkumník identifikoval v žádném nebo minimálním monitorování slabých stránek využití modelu hodnocení.

Kategorie č. 4 – UČÍCÍ MANAŽER EVALUÁTOREM

V oblasti nazvané učící manažer evaluátorem byly otázky kladeny tak, aby výzkumník analyzoval a popsal znalosti a zkušenosti s evaluací vzdělávajících manažerů. Cílem bylo zjistit, zda a jakým způsobem manažeři po školení zaměstnanců aplikují metodu

Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání. Rovněž tato kategorie zahrnuje znalost definovaných cílů společnosti Nestlé, neboť vzdělávání zaměstnanců je stěžejní pro dosahování firemních cílů. Ty jsou základem tvorby kvalitního vzdělávacího projektu. V kategorii vyšly najevo další subkapitoly – typy a nástroje evaluace, vliv vzdělávání zaměstnanců na jejich pracovní výkon a názor manažerů na zavedení povinného školení evaluačních technik. V subkapitole typy a nástroje evaluace výzkumník sleduje nejčastěji využívané evaluační techniky, postupy a nástroje manažerů k hodnocení efektivity vzdělávání. Dále ověření, do jaké míry manažer vnímá vliv vzdělávání na pracovní výkon zaměstnanců, jejich motivaci a postoje k práci. Vyjádřený názor na zavedení povinného školení evaluačních technik pro vzdělávající manažery a interní lektory může ukázat další vzdělávací potřebu pro rozšíření znalostí a kompetencí této cílové skupiny zaměstnanců.

Manažer R1 uvedl své **pracovní zařazení** Oblastní vedoucí. Školí zaměstnance na pozici Obchodní zástupce. Obsahem školení je téma osm kroků návštěvy Obchodního zástupce Nestlé. Na dotaz jaké jsou mu známy další nástroje a typy evaluace odpověděl R1 (104 – 106): „*Já znám koučovací způsob vzdělávání, direktivní způsob ... a spolupracující způsob, což jsou hodně podobné. Nebo to může být i způsob toho mentoringu*“. Dodává R1 (108): „*Jo, jiné modely neznám*“. Odpovědi manažera R1 odkryly neznalost typů a nástrojů evaluace. Ve výpovědi totiž uvedl metody vzdělávání místo typů a nástrojů evaluace.

Manažer R2 (14 – 15) Oblastní vedoucí prodeje, Area manažer pro impulsní tým s letitou praxí lektora popsal svou náplň práce ve vedení a rozvoji zaměstnanců impulsního týmu. Odpovídal na znalost dalších typů a nástrojů evaluace obecným způsobem, chvílemi nekonkrétně. R2 (50 – 51): „*No, my hodně používáme zpětnou vazbu, pak třeba na školení jsou škály, že jo, ... od 1 – 10 nebo vyhovuje – nevyhovuje, to je jedno, jak ta škála je pojmenovaná*“. Pokračuje v popisu zpětné vazby, tak jak ji využívají manažeři Nestlé. R2 (53 – 55): „*Všichni manažeři ji hodně využívají. To znamená, co bylo dobrý, co bylo špatný, jaké vidíme příležitosti pro další buď rozvoj, nebo další poradu, to je jedno. Takže, tohle to používáme zejména*“. Za nástroj správně uvedl zpětnou vazbu, ovšem využití škály může být sporné, jelikož respondent neuvedl v čem je využívána a co má posuzovat.

Manažer R7 vede tým Obchodních zástupců v pracovním zařazení metodik. V předchozích letech pracoval na pozici Area manažera. Vzdělává svůj tým Obchodních zástupců specialistů jak prezentovat značku Pro Plan v komunikaci a analyzuje zpětnou vazbu ze strany odběratelů. Na dotaz, jaké zná další typy a nástroje evaluace odpověděl R7 (116 - 119): „*Takže v tuto chvíli, co tam probíhají, jsou nějaké hodnocení ... takzvané*

PDG nebo PDP, jo. No a využívá se tam i ten model TÉ 360-sátka a potom, že když někoho hodnotím, tak si můžu vyžádat ještě i od ostatních kolegů, jaký mají náhled na toho hodnoceného člověka“. Respondent pokračoval ve výčtu, ovšem následující slova dokládají, že nemá manažer ujasněno, co přesně spadá do evaluací a co do typů školení R7 (121 – 122): *„školení, jo. Ať už je to bezpečnost práce ... nějaké ..., co tam bývá, školení řidičů, jo, a tyhle věci.“*

Výčet nástrojů a metod manažera R3, který je na pozici Oblastního vedoucího manažera, je oproti předchozím respondentům obsáhlejší R3 (88 – 89): *„Tak, co my určitě používáme tak ... jsou nějaký pravidelný přezkoušení těch dovedností, kerý máme“.* Respondent pokračuje R3 (92 – 93): *„Máme různý sledování, kerý vychází z práce v terénu. Díky tý evaluaci my zjišťujeme, co ty lidi uměj už dobře, ... kde se nám to tolik nedaří“.* Také zmiňuje zpětnou vazbu R3 (95 – 96): *„Ty lidi dostávají pravidelně zpětnou vazbu, která je vepsaná do nějakýho formuláře“.* Přináší termín kompetenční matice R3 (98 – 100): *„Jinak jsou tady různý kompetenční matice, kerý pravidelně měníme a vidíme, jak se v nich pohybujeme“.* Závěrem manažer uvádí jako nástroj hrané scény R3 (102 – 105): *„Samozřejmě pokud jsou to takový ty klasický věci, kdy se připravujeme na nějaké cílenej úkol, tak to můžou bejt dokonce jakoby nějaký hraný scény, kdy ty lidi si dávají navzájem zpětnou vazbu, aby to nedával jenom ten jejich nadřízenej, takže i tohle může bejt nějaká forma...“.*

K teoretickým znalostem a praktickým zkušenostem s využitím Kirkpatrickova modelu v Nestlé se vyjadřují manažeri takto: R1 (117 – 121): *„právě to školení, 8 kroků návštěv ... To jsou asi momentálně jediné i zároveň a ..., jak jsem řekla, jako je to opravdu ... z tohoto úhlu neskutečně propracovaný model a efektivní model, kerý pracuje na skutečných ... dovednostech, které si vlastně ti lidi osvojili a potom je samozřejmě dále a dále zdokonaluje, a je vítaným modelem, teda“*

Manažer R2 (95 – 99) popisuje zkušenosti přímo z praxe: *„Nevím, jak úplně lidi tady na centrále, ale myslím, že to maj hodně podobný. Prostě stanoví se cíl toho rozvoje, ať už krátkodobý nebo dlouhodobej, stanoví se na to určitej čas a ten trénovanéj si vlastně řekne, co k tomu všechno ještě potřebuje. To, když dostanem, tak na to dostane čas, aby se to naučil. No a pak se musí vyhodnotit, jestli to začal dělat. Říkám, každéj neví, že je to Kirkpatrickův model, ale využívá se tady jako na dennodenní bázi“.*

Respondent R3 (133 – 143) rozvedl jednotlivé kroky modelu takto: „*Je důležitý vědět, že ta forma, kterou se ty lidi vzdělávají, je pro ně nějakým způsobem přijatelná, nebo že se na ni dokonce dokážou těšit. To je ta první část, no. Pokud se jako lidi proškolej a pak to nepoužívaj, tak je něco špatně. Buď je špatně ten systém, nebo je špatně systém toho, jak se sleduje potom ten pokrok. Myslím si, že to vyhodnocování, jestli ty lidi ty věci vědí vůbec ... je hrozně dobrý skloubit s tím právě, jestli se tak chovaj. Protože jestli je vědí a nepoužívaj je, tak je tam zase něco špatně. Takže, tam je důležitý pozorovat to právě v praxi a mít z toho nějakou jasnou evidenci, co je dobře a co naopak, byď se to možná protrénovalo, tak je potřeba se na to zaměřit nějak hloubš*“. Závěrem vyslovil názor na poslední úroveň modelu, kdy zmiňuje externí faktory ovlivňující vyhodnocení výsledků R3 (147 – 151): „*Ta konečná evaluace, ta by byla úplně nejlepší, jo. Kdyby prostě neexistovaly žádný externí faktory a ty by si mohla pozorovat prostě jenom to, že si udělala nějaký zásadní školení. Ted' se prostě, ted' se najednou stane to, že se začne prodávat vo čtvrtinu nebo vo polovinu víc. To by bylo hrozně supr*“.

Praktické zkušenosti respondent manažer R7 (158 – 156), dle jeho odpovědi, získává při kontrolních spolujízdách, kde hodnotí osvojení si nových vědomostí a jejich přenos do praxe metodou pozorování: „*ty zkušenosti potom s tím využitím toho Kirkpatrickova modelu ... vlastně můžu hodnotit při těch spolujízdách ..., které se ... s těmi obchodními zástupci jako jezdí. A tam potom ... člověk vidí, jestli ten člověk všechny tyhle věci a zkušenosti, které získává na těch školeních, a je jedno jestli je to školení přes HR nebo je to školení přes tu paní Dostálovou, jestli vůbec využívá, jestli vůbec měly nějaký smysl. To znamená, jednak věci vůbec, aby pochopil, o čem se na tom školení mluví a druhá věc je, jestli to, co pochopil, jestli potom ... použije nebo předvede v praxi.*“

Otázkou, která se ptala na **nejdůležitější úroveň Kirkpatrickova modelu**, výzkumník ověřoval hlubší teoretické znalosti respondentů a vyloučil tak pouhé povrchní nastudování teorie z dostupných zdrojů.

Manažer R1 úvodem hovořil o nutnosti nastavovat cíle ihned ze začátku vzdělávacího projektu, aby bylo přesně dané a jasné, co následně vyhodnocovat. Otázku na nejdůležitější úroveň modelu komentoval R1 (133 – 134) takto: „*To jsou vlastně všechny ty ... kroky jednotlivé ... považuju za velmi důležité, protože na sebe navazují*“.

O stejné důležitosti všech úrovní Kirkpatrickova modelu vypovídal i manažer R2 (102 – 104), kdy model přirovnal k pyramidě a řekl: „*No, to je hezká otázka. Já myslím,*

že ta pyramida je pyramida, a že když není základ, tak prostě nic nefunguje. Já myslím, že ta první, když se prostě udělá blbě začátek, tak asi těžko můžu něco dobrýho očekávat na konci“. Se stejnou odpovědí přichází i respondenti R3 a R7. Všichni vzdělávající manažeři vedou v povědomí, že nelze určit, která úroveň je nejdůležitější. Znalost kontinuity modelu vyplynulo z jasných odpovědí na otázku.

Manažer R3 (163 – 167) odpověděl: *„...no, já nevím, jestli je nějaká důležitější než ta která jiná. Já si myslím, že jsou všechny důležitý stejně. Protože pokud se udělá blbě školení, tak se nedaj očekávat dobrý výsledky. Pokud se netrekuje ten progres po školení, tak se zase nebude vědět, jestli se něčeho dosáhlo. Takže, já si myslím, že by se to mělo brát jako ... nějaký koncept....“*

Manažer R7 (173 – 174) rovněž svými slovy potvrdil, že nelze vybrat pouze jednu úroveň: *„...to se nedá takhlenc úplně přímo říct, která je nejdůležitější. Oni jsou nejdůležitější všechny. Protože jedna bez druhé by byla zbytečná.“*

Na dotaz **vlivu vzdělávání na výkon zaměstnanců** shodně manažeři odpovídají, že firemní vzdělávání má pro firmu velký význam a kladný dopad na výkonnost zaměstnanců. Manažer R1 (30 – 33) hovoří o naprosto zásadním vlivu vzdělávání na výkon zaměstnanců zejména v oblasti prodeje: *„má zásadní vliv na výkonnost a na dopad ... Co se týká vůči prodejm, protože se řeší ... vlastní nastavování konkrétních cílů a ty cíle potom vyhodnocujeme, jejich naplňování a procentuální plnění.“*

O přímo kritickém dopadu vzdělávání na výkon mluvil manažer R2 (23): *„No, já si myslím, že to je kritický dopad. Že to má jako absolutní dopad...“.* Těmito slovy v závěru utvrzuje svůj názor R2 (26): *„to je absolutně kritický. Bez toho se vlastně ti lidi nikam neposunou.“*

Manažer R3 (28 – 33) obsáhl svou odpovědí širokou oblast dopadu vzdělávání zaměstnanců, až do osobního života: *„myslím si, že to je absolutně jedna z nejdůležitějších věcí. Potom jakoby hlavně pro motivaci těch lidí, protože pokud ti lidi viděj sami na sobě posun, ta práce je baví. ... Pokud ... viděj, že to vzdělávání, kerý je nějaký kontinuální, k něčemu prospívá. Nejenom v práci, ale třeba i pro jejich osobní život, tak samozřejmě o to lépe se jim potom absorbujou ty další (další) kurzy, další znalosti a maj chuť ty věci používat. Takže já si myslím, že to je určitě něco, co je zcela klíčový.“*

Manažer R7 (28 – 33) jednoznačně odpověděl: *„No, tak tadyk si myslím, že to vzdělávání je určitě potřeba a zvlášť ... pokud se jedná o ... nějaké specifické požadavky. Ať už je to na výživu, na prodejní dovednosti a ... i na takový ten odhad toho člověka,*

který stojí na té druhé straně toho pultu. Takže, pokud zaměstnanci ... mají perfektní přehled o tom, co prodávají a ... umí využít i ty znalosti, které získávají na různých školeních prodejních dovedností, tak si myslím, že je to přínosem, jak pro ně, tak pro společnost“.

Dobrá **znalost definovaných cílů společnosti** je základem úspěšného projektování vzdělávání a nastavování priorit, aktivit, rozvoje, kompetencí a úspěšného fungování firmy. Na tuto otázku respondenti na pozici vzdělávajících manažerů odpovídali konkrétně. Výčet cílů byl obsáhlý. Manažer R1 (156 – 157) jmenoval: *„Tak, samozřejmě jsou prodejní cíle, pak jsou to určité ... etické kodexy, etické záležitosti...“*. Pokračoval ve výčtu R1 (159 – 162): *„do roku 2025 chceme být firma, která nepoužívá, používá obaly plně recyklovatelné a různě takovéhle ... Jsme velmi pokrokovou firmou a hodně myslíme dopředu. Mezi hlavní cíle určitě patří i v rámci každodenního života ... bezpečnost svých zaměstnanců, to je ... asi jsem zapoměla říct“*.

Druhý manažer R2 (152 – 154) taktéž přinesl bohatý výčet cílů společnosti Nestlé: *„nejen tím, že když tam budou brát čistě prodejní, který jsou a pochopitelně zajímají zejména naše akcionáře a naše vedení taky, že jo, tak my hodně dbáme na bezpečí lidí a zdravý životní styl.“*

Dále R2 (156 – 158) říká: *„A vím, že Nestlé se každoročně zavazuje k tomu, že třeba snižuje procento energie spotřebovaný pro výrobu, žádná, pokud možno žádná úrazovost, i jeden úraz je příliš“*. Rovněž zdůraznil cíle zaměřené na ekologii R2 (160 – 163): *„zavazujeme k tomu, že třeba naše výrobky nebudou mít v roce 2025, jestli se nepletu, budou mít všechny obaly, který budou nějakým způsobem recyklovatelný, jo, že to nebudou jednorázový obaly a vím, že se každý rok snažíme dostat o nějaký procento spotřebovaný vody a spotřebovaného plastu.“* A v neposlední řadě uvedl vzdělávání a cíl Nestlé, mít ten nejlepší prodejní tým na trhu a vydělat peníze R2 (168): *„vize je mít tu nejlepší Sales force na trhu.“*

Manažer R3 (208) podtrhl třemi větami plnění finančních cílů slovy: *„Tak, vydělat prachy“*. R3 (210): *„Je to fabrika nejen na čokoládu, nejen na psí žrádlo, ale na peníze“*. Závěrem dodal R3 (212 – 213): *„Akciónářská struktura je jasná, takže pokud si někdo myslí, že jsme tady kvůli někomu dalšímu, tak nejsme. Bylo by to naivní, si to myslet“*.

K finančním cílům hovořil i manažer R7 (202 – 204): *„na bezpečnost práce, ... na etický, na dodržování etického kodexu, jo, tak ... to sou prostě ... finanční cíl, který tam je určený a ten je vždycky, protože proto tady jsme vůbec.“*

Jak se manažeři dívali na **případné zavedení povinného školení evaluačních technik** je popsáno v subkapitole zjišťující jejich postoj k tomuto návrhu. Manažer R1 (189 – 191) jednoznačně řekl: „*zavedení povinného školení v té oblasti evaluačních technik za sebe neviděla a nicméně jako volitelné určitě bych uvítala v rámci možností si rozšířit obzory.*“ Manažer R2 (210 – 215) se přiklání k této variantě: „*Udělal bych to povinně, ale s nějakou lidskou tváří. Máte tady jako možnost, jakýkoliv školení vždycky nebo jakýkoliv trénink, který žádáte, by měl být chtěnej a ne nucenej. Protože ve chvíli, když je chtěnej, tak ten člověk o něj má zájem a víc si toho odnese. Jakmile toho člověka někam naverbujete a tlačíte to do něj pod tlakem, tak si odnese kulový a efektivní to není.*“ A dodává R2 (221 – 222): „*lidi by měli mít nějaký základní povědomí o tom, že tady existují evaluační techniky.*“

Manažer R3 (251 – 254) považuje návrh povinného školení na evaluační techniky zcela zbytečné: „*jako pokud' je potřeba nějakýmu manažerovi říkat, že by měl něco evaluovat, tak ... jsme udělali asi někde chybu při výběru jako dotyčného manažera. Protože nemá asi zakořeněný to, co tady my jako budujeme a děláme. Takže, myslím si, že připomínat už to nikomu není potřeba.*“ Je přesvědčen, že manažeři společnosti Nestlé znají a praktikují evaluaci a není tedy nutné se v tímto směrem vzdělávat.

R7 (224 – 226; 230 – 232) manažer se také přiklání k upřednostnění dobrovolného školení evaluačních technik, řekl: „*když někomu z těch školitelů dám něco povinně, tak ... potom to školení může být takové křečovité.*“ A dále to podpořil názorem: „*když něco dělá člověk dobrovolně a dělá to ze svého přesvědčení, z přesvědčení o tom, že to má nějaký smysl, tak ... je tam vždycky větší efekt, než když něco dělám povinně, něco, co musím.*“

K problematice zavedení povinného školení na evaluační techniky se respondenti v pracovním zařazením vzdělávající manažer shodují v názoru, že by povinně školení nezaváděli a přivítali jej spíše dobrovolnou či volitelnou formou. Pouze jeden respondent by školení nezaváděl vůbec.

Kategorie č. 5 - INTERNÍ LEKTOR EVALUÁTOREM

V kategorii interní lektor evaluátorem výzkumník kladl stejné otázky respondentům v pracovním zařazení interní lektor. Rovněž byly přiřazeny stejné subkapitoly. Tento zvolený přístup ve výzkumu sledoval souběžně dva podstatné faktory. Jednak zjišťoval využívání Kirkpatrickova modelu po školení interními lektory Nestlé a taktéž se realizovalo srovnání mezi oběma skupinami respondentů. Jelikož mají obě skupiny v náplni práce

vzdělávání zaměstnanců, je výzkumníkem považováno za důležité, aby znalosti evaluace a evaluačních modelů byly přinejmenším vyvážené.

Lektor R4 pracovní pozice Sales trénink manažer. Jeho náplní práce je rozvoj a vzdělávání obchodní organizace v rámci Nestlé ČR. Dotaz na typy a nástroje evaluace zodpověděl takto R4 (89 – 90): „...úplně základní je taková ta okamžitá zpětná vazba. Bud' během, nebo po ukončení toho tréninkového nebo rozvojového programu....“ R4 (91 – 93): „...vracíme v určitých časových intervalech, abychom si ověřili, jestli ti lidi tu dovednost, kterou se měli naučit, stále používají a využívají.“ R4 (93 – 95): „dělám svoji jakoby analýzu a statistiku toho, co se tady odtrénovalo a jak, co nás to stálo a co organizace do toho jakoby vložila.“ Nezapomněl dodat R4 (100 – 104): „Testy jednoznačně; určitě dotazníky; forma nějakého toho pozorování“. Odpověď lektora prokazuje orientaci v evaluačních nástrojích a metodách.

Lektor R5 je zařazen na kombinované pracovní pozici vedoucího vzdělávání a rozvoje s pozicí HR Business partnera. V kompetenci má veškerou agendu týkající se hodnocení výkonu pracovníků, rozvojové aktivity, talent management, kariéru a rozvoj zaměstnanců pro Nestlé ČR i SK. Školí softové kurzy. Lektor vyjmenoval na dotaz ověřující znalost typů a nástrojů evaluace R5 (104 – 107): „happy listy, což znamená, to je to první (smích), což je to první takovéto zjištění, jak to školení bylo vnímáno, jak byl vnímán lektor a vždycky si tam i ten člověk hodnotí, jaká úroveň znalostí byla na začátku, a jaká je potom kurzu. Ale je to samozřejmě subjektivní hodnocení.“ Do druhé fáze hodnocení uvedl R5 (110 – 111): „...jsou různé znalostní testy....“ Lektor popisuje spolupráci s účastníky školení i s odstupem času a říká R5 (115 – 117): „O co se osobně snažím, je vždy, když jsem v kontaktu s těmi účastníky toho školení a třeba s odstupem času se jich ptám potom, co se děje, jak to využívají, jestli potřebují něco probrat“. Závěrem hovoří o kompetencích R5 (121 – 122): „A to, co potom používáme, jsou vlastně ty kompetence. To znamená, ten rozdíl v těch kompetencích před školením, po školení“.

Lektor R6 pracující na pozici Odborného veterinárního konzultanta školí Obchodní zástupce týmu specialistů, zaměstnance veterinárních klinik, lékaře a sestry středního veterinárního personálu. Dále jsou to chovatelé a prodejci krmiv. Znalost typů a nástrojů evaluace odprezentoval takto R6 (84; 86 – 87; 88 – 89): „...mám zkušenost, bych uvedla vlastně vědomostní testy...; ...hodnocení školení a školitele...;... kontrolní návštěvy v terénu...; ... zpětnou vazbu při návštěvách u prodejců....“ Za nejlepší zpětnou vazbu považuje respondent R6 (94 – 95): „ A potom jsem se také setkala třeba po přednáškách na Univerzitě

s osobní zkušenosti těch účastníků té přednášky, kterou šířili dál do svého okolí, a to se ke mně potom doneslo“.

V oblasti **teoretických znalostí a hlavně praktických zkušeností** s využíváním Kirkpatrickova modelu respondenti na pozici interních lektorů uvádějí časté praktikování evaluací. Dva lektoři hovořili o evaluování vzdělávání jako o náplni práce na denní bázi. Lektor R4 (123 – 131): *„jelikož mám na starosti trénink jako takový a vlastně je na mě, aby já jsem nám tady řídil a drivoval, co se tady v téhle organizaci děje, za první, co trénujeme a za druhé, co z toho dostáváme zpátky pro tu organizaci. Takže, pro mě to hodnocení svým způsobem je dost intenzivní, používám ho často, používám ho po každém tréninku i v průběhu každého tréninku a vracím se k němu, ať už je to forma nějakýho vyhodnocení, ať už dlouhodobýho nebo krátkodobýho, třeba z horizontu kvartálu, půl roku, roku, protože na tom máme tady nastavený i nějaký rozvojový cíle a na úrovni strategie v Sales managementu a možná celé společnosti, která se chce někam jakoby rozvíjet, posunout.“*

Lektor R5 (187 – 192) své zkušenosti popisuje až do fáze výsledků, hodnocení do čtvrté úrovně požaduje i po vzdělávajících manažerech. Na otázku odpověděl: *„, moje zkušenost z toho co máme, tak tady děláme. Standardní reakce po školení, vyhodnocení znalostí, dovedností, chování, to určitě děláme. Já bych byla moc ráda, aby manažeři v tom byli aktivní i v těch výsledcích, aby si dokázali opravdu zhodnotit, že pokud investují do rozvoje a ne vždycky jsou to malé peníze, jsou to opravdu obrovské částky, tak aby si dokázali říct, není to proto, že toho člověka chci motivovat, ale je tam přímý vliv na výsledek toho člověka.“*

Osobní praktické zkušenosti lektor R6 (122 – 127) popisuje do úrovně tři Kirkpatrickova modelu. Nejvíce využívá pozorování školených, jejich chování, využívání znalostí v praxi: *„Takže, reakce ... potom ... ty testy vědomostní bych zařadila asi do té úrovně poznání. Dále chování. S tím mám osobní zkušenost. S tím se setkávám třeba, když máme výstavy psů a koček, tak vidím vlastně, jak ti obchodáci reagují na ty chovatelé. Jak odpovídají na jejich dotazy a vždycky jako poslouchám a ověřuju si vlastně, že to jsou třeba ... používají moje slova a to mě většinou těší, když slyšíš něco říct z toho, co jsem je naučila“.*

Stejný dotaz, která úroveň Kirkpatrickova modelu je nejdůležitější, byl kladen i respondentům v pracovním zařazení interní lektor. V této skupině shodně odpověděli dva respondenti a jeden uvedl, že R4 (137 – 141): *„... pro mě je nejdůležitější ta úroveň, která mi dokáže odpovědět na otázku, jestli to vzdělávání, které tady jako máme, je efektivní. Ve smyslu*

návratnosti vložených investic, času a to se týče třeba i energie, co tam prostě máte. Takže já nevím, jestli to je ... ta třetí nebo čtvrtá úroveň toho modelu jako taková, ale asi teďka bych jako hádal.“ Z obsahu odpovědi lze konstatovat, že respondent Kirkpatrickův model a jeho hlavní funkci neposuzuje jako celek hodnotícího procesu.

Lektor R5 (197 – 202) ve své odpovědi dodává i vysvětlení, proč jsou důležité všechny čtyři úrovně modelu: *„No, tak to asi nemůže vybrat jednu (smích), protože určitě musí být všechny. Protože asi těžko budeme hodnotit jenom výsledky, pokud tam nebudeme vědět posun ve znalostech nebo tom chování a zase říkat si, že jenom pro mě důležitá ta prvotní reakce v tom školení, to je sice super, ale když tam budu mít příjemného lektora a dobrý chlebiček, tak mi to nezaručí to, že ten výsledek bude lepší (smích). Takže určitě všechny“.*

Lektor R6 (145 – 147) se k dotazu vyjádřil krátce a řekl: *„...logicky, když se nad tím člověk zamyslí, tak musí (musí) jako prohlásit asi, že všechny. Protože bez té první by se nedosáhlo té čtvrté. A ty mezi tím jsou taky důležité, protože bez toho procesu není výsledek, že.“*

Na otázku, zdali má podle lektorů vzdělávání přímý vliv na pracovní výkon zaměstnanců, respondenti odpovídali shodně. Podle všech interních lektorů má firemní vzdělávání vliv na pracovní výkon. Lektor R4 (37) řekl: *„Já si myslím, že má dopad na ně přímý, ale víceméně na ně krátkodobý“.* Následně dodal R4 (39 – 41): *„...v době, kdy to vzdělávání probíhá, tak to jako ta schopnost intenzivně jako nabírat nějaké ty informace tam je. Ale potom je otázka, jak do budoucna je ty lidi využívaj“.*

Respondent R5 (30 – 38) odpovídal velmi podrobně a vyjádřil se ke třem úrovním Kirkpatrickova modelu, popsal kde všude vidí vliv vzdělávání zaměstnanců na jejich výkonnost: *„... vzdělávání, řekla bych asi ve třech úrovních, jednak znalosti, které jsou nutné pro tu danou pozici. Bez toho se prostě nedá vůbec fungovat a samozřejmě ty znalosti v Nestlé mohou být specifické, když se to týká produktů nebo nějakých procesů, které tady máme. Ta druhá úroveň jsou dovednosti a zase samozřejmě závisí, jestli jsou to tvrdé nebo měkké dovednosti, které ... měkké dovednosti, asi je jedno jestli je to Nestlé nebo je to jakákoliv jiná společnost, ale ten přímý dopad to má pro výkon té dané pozice. No, a pak je to samozřejmě chování, které je vlastní nějakému člověku, a které by mělo odrážet nějaké hodnoty Nestlé. Takže, všechno tohleto obsahuje vzdělávání a je to určitě klíčové pro to, aby firma mohla fungovat.“*

Lektor R6 (32 – 35) vidí přímý vliv vzdělávání na lepší pracovní výkon zaměstnanců především v lepší službě poradenství zákazníkům či klientům: *„...podle mého názoru*

má vzdělávání přímý vliv na odbornost a orientaci v oboru, na schopnost hlavně Obchodních zástupců poradit klientům, vystupovat profesionálně, nabízet nejen produkty, ale také servis, který s tím souvisí, že vlastně ti majitelé zvířat, nebo i prodejci žádají i poradenství.“

Jak již bylo uvedeno v kategorii č. 4, nutnost znalosti cílů společnosti je klíčová nejen v souvislosti s firemním vzděláváním. Znamená to rovněž ztotožnění se s politikou firmy, firemní kulturou a vizí budoucnosti Nestlé ČR. Na otázku i interní lektoři podávali výčet cílů. Lektor R4 (236) jmenoval: „...*cíle společnosti jsou ... udržet růst v klíčových oblastech....*“ Dále uváděl R4 (240 – 242): „...*finanční cíle...;...růst profitově...;...růst podílově na trhu...;...rozvoj lidí....*“ Lektor R4 uvedl, že chce firma vytvořit nejlepší prodejní organizaci existující na trhu a poté jmenoval cíle korporátní. R4 (247 – 248): „...*samozřejmě nějaké korporátní cíle typu nějaké udržitelnosti, nějakých přístupů k ekologii, materiály, obaly, šetření vodou, všechny tady tydlety, jakoby ta společenská odpovědnost....*“

Lektor R5 (284 – 285) rovněž jmenoval výsledky hospodaření společnosti, organický růst společnosti a pokračoval ve výčtu: „...*dodávky směrem k zákazníkům. Je tam určitě market-share...; ... zisk nebo prodej...; ...co se týče lidí, tak se samozřejmě díváme na to, jakou máme fluktuaci, jak máme stabilní lidi, jak je platíme vůči trhu.*“ V poslední větě rozhovoru na cíle společnosti dodal péči o zaměstnance a jejich bezpečnost R5 (291 – 293): „...*jak tady pečujeme o lidi, zdraví, aby se dostali do práce ve stejném stavu, jako potom odcházejí a obráceně.*“

Lektor R6 (169 – 170) se v odpovědi zaměřil na zaměstnance – člověka, jmenované cíle vyplývaly zejména z péče o něj: „*určitě je to zdraví, výživa a zdravý životní styl. Potom je to vlastně dodržování lidských práv a zacházení se zaměstnanci.*“ Podrobněji hovořil o dodržování práv zaměstnanců R6 (172 – 179): „*dodržování etického kodexu, nějakého prostě zacházení s lidmi, předcházení diskriminaci, nějakému obtěžování, respektování soukromí. Myslím, že to jsou hodně důležité cíle a principy Nestlé. Potom vím, že je důležité, že se hodně Nestlé zaměřuje na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Určitě tam figurují udržitelné zdroje, respektování vlastně nebo ... zaměření se na udržování vodních zdrojů a hlavně důležité je, to vlastně souvisí s tím vzděláváním, ta komunikace se spotřebiteli, aby měla nějakou úroveň. Aby naši Obchodní zástupci opravdu nevystupovali jako prodáváči něčeho.*“

V této části byl zjišťován, stejně jako u zaměstnanců na pozici vzdělávající manažer, názor na zavedení povinného školení evaluačních technik ve společnosti Nestlé. Respondenti by povinnou formu školení nezaváděli. Interní lektoři sdíleli stejný názor s manažery, tudíž se zasazovali za školení pojaté dobrovolnou formou. Respondent R4 (73 – 74) by zavedl školení pouze cíleně a pouze pro zaměstnance zabývající se touto problematikou. V úvodu řekl: *„Já si myslí, že jako povinné školení bych to nezaváděl, jo? Dal bych to spíš jenom jako takový bonbonek pro lidi, kteří přicházejí tady s touto záležitostí do kontaktu“*.

Lektor R5 (328 – 329) se vyjádřil, že by školení nezaváděl. Jeho pozitivní osobní zkušenost ho vede názoru, že stačí s manažery komunikovat a vysvětlit podstatu a význam evaluování: *„No, já si myslím, že spíš než školení, je vysvětlovat těm lidem ten kontext. To znamená, naučit ty manažery přemýšlet v tom, proč to potřebují znát, ty techniky“*.

Lektor R6 (209 – 212) vidí v zavedení školení přínos, ovšem formu by volil taktéž dobrovolnou. Pozitivum absolvování školení evaluačních technik a její očekávání je v získání lepší zpětné vazby vlastního školení: *„Já jsem takové školení nikdy neabsolvovala a myslím si, že pro mě osobně by bylo určitě přínosem vlastně, aby to vzdělávání bylo účinnější, i abych měla tu lepší zpětnou vazbu. A možná, kdyby se to aplikovalo i na ty, které školím, takže i to přenesení do praxe by bylo účinnější“*. Jasně odpověděl na otázku formy školení R6 (221 – 222): *„Na dobrovolné bázi. Já myslím, že vždycky je fajn, když tam ti lidi jdou s očekáváním něčeho příjemného“*.

Shrnutí kategorie č. 4 a kategorie č. 5

V tomto shrnutí výzkumník předkládá srovnání výstupů z kategorií č. 4 a č. 5. Obě kategorie zjišťovaly teoretické znalosti a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání. Každá kategorie byla zaměřena na jinou cílovou skupinu respondentů. Faktorem pro rozdělení respondentů do dvou skupin, bylo jejich pracovní zařazení/pozice. Kategorie č. 4 obsahuje výpovědi respondentů na pozici Oblastní manažer, kteří mají v náplni práce, mimo jiné, i vzdělávání a školení zaměstnanců. Pro kategorii č. 5 byli aktéry Interní lektoři, jejichž pracovní náplní je rovněž vzdělávání zaměstnanců.

Odpovědi na otázky v obou kategoriích, zaměřené na analýzu znalostí a zkušeností s modelem, přinesly výzkumníkovi tato zjištění.

Po pečlivém srovnání odpovědí všech respondentů z obou kategorií se došlo k výsledku, že znalosti a využívání Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání a jiných alternativních typů a nástrojů evaluace jsou mezi skupinami nevyvážené. Znatelné rozdíly se projevíly

v osobním přehledu evaluačních nástrojů a typů evaluací, nadále pak v teoretických znalostech a praktickém využívání Kirkpatrickova modelu.

V případě, že obě pracovní zařazení mají stejnou kompetenci, kterou je vzdělávání zaměstnanců, považuje výzkumník za důležité, aby se jejich znalosti v evaluační oblasti srovnaly. Důvodem je fakt, že není rozhodujícím faktorem téma školení, zda se jedná o osm kroků návštěv Obchodního zástupce či vzdělávací projekt na osobní rozvoj, nýbrž skutečnost, že obě pracovní pozice disponují v náplni práce stejným bodem, jímž je školení zaměstnanců. Aby mohlo být sledováno, zda je rozvoj efektivní a jde tím požadovaným směrem, zajištění celoplošného evaluování na stejné znalostní úrovni je nezbytné.

Kategorie č. 6 – VÍME KDE JSME?

Poslední kategorie přináší odpovědi na otázku, jaké úrovně Kirkpatrickova modelu je ve společnosti Nestlé dosahováno. Respondenti obou pracovních zařazení odpovídali na otázky směřované ke zjištění, zda je model využíván pouze na úrovni reakce, znalostí nebo je aplikován i ve vyšších úrovních, chování a výsledků. Dosahovanou úroveň měli respondenti obhájit a uvést na základě čeho ji určili. V rámci dané problematiky předkládá výzkumník analýzu možných vedlejších faktorů ovlivňujících dosahování očekávaných výsledků vzdělávání a váhu, kterou respondenti přikládají firemnímu vzdělávání v souvislosti s plněním cílů společnosti. Cíle společnosti byly definovány v předchozích kategoriích č. 5 a 6.

Manažer R1 (173 – 178) si je vědom významu firemního vzdělávání a jeho vlivu na dosahování cílů. Největší dopad vzdělávání pozoruje v dosahování individuálních a oblastních cílů. Zda má vzdělávání zaměstnanců přímý dopad na celou společnost nelze s přesností určit, neboť jak manažer řekl: *„Co se týká dosahování těch cílů, ty pak v rámci individuálních cílů, se nám to daří přesahovat, oblastní cíle mnohdy plníme také a ... v rámci právě vzdělávání těch zaměstnanců. Nejmenší dopad to má na celofiremní cíle, protože do toho vstupuje spousta aspektů, které třeba ten konkrétní zaměstnanec nemůže ovlivnit. Ale právě ty věci, které on ovlivnit na základě těch dosažených nových dovedností a znalostí, tak ty cíle dosahujeme“*.

Vedlejší vlivy spatřuje v neustálém pohybu a změnách trhu. Konkrétně vyjmenoval R1 (181 – 183): *„... situace nebo ekonomická situace momentální, nebo chování určitých zákazníků, jako třeba v letošním roce byl Kaufland, který změnil celou svoji politiku. Přišlo tam nové vedení a vlastně na Kauflandu se změnilo obchodování, takže jsme nedosahovali*

žádných cílů loňského roku a ten konkrétní zaměstnanec na to neměl vůbec žádný vliv, takže vlastně díky tomu se nesplnily ty celofiremní cíle.“

Respondent manažer R2 (181 – 183) vzdělávání považuje za nástroj k rozšiřování kompetencí zaměstnanců, potřebných k dosahování stanovených cílů: *„Takže, jako určitě to má na to vliv. Jde o to, když někomu stanovím nějaký cíl, jestli na to vůbec má tu kompetenci, to vzdělání jako takový, pak mu ho musím doručit“*. Důležité je pro něj také odhodlání a postoj zaměstnanců k práci. R2 (186 – 188): *„Ty období některý jsou těžší, ale kdybych řekl do jaký míry, já si myslím, že je to tak 50% , 60% je řekněme to vzdělání, ale pak je tam taky nějaké to vlastní odhodlání“*.

Existenci vnějších faktorů potvrdil, ovšem nijak je nekonkretizoval a problematiku jejich působení na stanovené cíle komentoval těmito slovy R2 (196 – 197): *„... vnější vlivy, no, pochopitelně tam můžou do toho zasáhnout, ale nedokážu to jako posoudit, do jaký míry to tam zasahuje u všech zaměstnanců.“* Závěrem dodal názor R2 (200): *„Nemyslím si, že tady by to nějakým způsobem dramaticky ovlivňovalo dosahování cílů“*.

Velmi rozsáhlou odpověď na otázku vlivu vzdělávání na dosahování cílů dodal manažer R5 (301 – 306): *„ten vliv je obrovský. Já vždycky říkám lidem to, že se nechtějí kariérně posouvat a chtějí být na své pozici a jsou spokojeni, tak je sice fajn, ale to neznamená, že se nebudou rozvíjet. Ono i účetní před deseti lety byla úplně jiná účetní, než je teď a to samý je jiný Obchodní zástupce teď, než před deseti lety. To znamená, nějaká stagnace není možná. To znamená, bez jakékoliv investice do vzdělávání těch lidí firma bude stagnovat a umře. Prostě se nebude posouvat.“* Manažer si je vědom rizika spojeného s nedostatečným firemním vzděláváním a rozvoji zaměstnanců. Uvedl téměř katastrofický dopad neinvestování do vzdělávání. Vnější faktory ovlivňující plnění cílů manažer rozvedl podrobně. Dotkl se problematiky rychlých změn trhu, vyjmenoval aktuální ekonomické ukazatele zapříčiňující neplnění finančních cílů. Neopomenul trendy současnosti zdravého stylu života R5 (258 – 268): *„No, tak zrovna v Salesu si myslím, že je to jako sakramentsky vidět. Protože samozřejmě je to ... jsou to zákazníci. To znamená, jestli se třeba, což se nám stalo v loňském roce, že se měnily business modely u zákazníků, což mělo obrovský dopad potom na výsledky, přesně Kaufland. Což mělo obrovský dopad na výsledky našich třeba klíčáků nebo Obchodních zástupců a nemyslím si, že by to bylo o tom, že jsou špatný, ale prostě mění se ten business model a ti naši lidi se na to musí prostě připravit. Takže, určitě tam obrovský je vliv. Samozřejmě ceny konkurence tam obrovský vliv, ale i samozřejmě i takové vlivy, které možná jsou sekundární, ale to, že obrovská*

zaměstnanost. To znamená, nízká nezaměstnanost a lidi se mají dobře, tak má samozřejmě dopad na taky pro nás, protože lidé tím, že se mají dobře a mají peníze, tak jdou po prémiovém zboží“.

Manažer R7 (210 – 213) příkládá velký vliv vzdělávání na plnění cílů, ovšem jiným úhlem pohledu popisuje vzdělávání jako regulátora chování a pravidel: *„Tak ... má to zásadní vliv. Protože, pokud' ... zaměstnanci nebudou vědět, co mají dělat nebo nebudou vědět jak to mají dělat, jo, tak samozřejmě anebo nebudou znát ty cíle té společnosti, no tak ... prostě každý si bude dělat, co chce“.* Manažer se nevyjádřil k problematice vnějších faktorů majících dopad na plnění cílů. Rovněž lektor R6 neuvedl vnější faktory. K otázce vlivu vzdělávání na cíle však řekl R6 (193 – 195): *„Já myslím, že to vzdělávání má vliv na všechny ty jakoby cíle, prakticky. Protože, když o tom člověk nic neví, tak to nemůže ani dodržovat nebo nemůže k tomu směřovat, když neví...“.* Další myšlenku vyjádřil takto R6 (201 – 203): *„myslím si, že prostě ve spoustu těch cílů, opravdu jak dosahovat prodeje, jak komunikovat odborně, tam to vzdělávání, bez toho se prostě neobejdeme. Tam je to nutné.“*

Manažer R3 (232 – 235) hovořil o kontinuálním systematickém vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s rostoucím nastavováním ročních cílů firmy: *„No, tak určitě, ... určitě vysoký. Pokud' ty lidi jsou systematicky připravováni, ... ty cíle jsou každý rok vyšší, takže očekávat to, že by to zvládal člověk, kerej má ... svoje dovednosti na stále stejné kompetenční výši, tak by bylo asi naivní“.* Otázku vnějších vlivů zodpověděl krátce, kdy vyplynulo, že síla a působení vnějších faktorů může zapříčinit nedostavení se požadovaných a očekávaných výsledků hospodaření firmy. R3 (127 – 128): *„A pak můžou bejt chvíle, kdy lidi můžem vyškolit prostě, jak chceme, ale jiný externí okolnosti, konkurenční prostředí ... udělá to, že ten výsledek se nedostaví“.*

Lektor R4 (253 – 255) stručně odpověděl: *„já bych rád věřil, že velký, a proč to říkám, tak to říkám na základě toho, že když vlastně máme tu reflexi po nějakých tréninkových událostech, který tady probíhají, tak tady ty věci docela rezonují.“* K vedlejším faktorům se manažer nevyjádřil. Nelze z toho však usuzovat, že by je nezaznamenal či nepřikládal jim žádnou váhu.

V druhé polovině této kategorie je zkoumána dosahovaná úroveň Kirkpatrickova modelu na základě výpovědí respondentů. Výzkumníkovi šlo především o docílení co nejvíce objektivního postoje respondentů k této otázce. Všichni dotazovaní se shodli ve skutečnosti, že úrovně výsledků není ve společnosti Nestlé dosahováno. Nezískávají ze svých školení

zaměstnanců zpětnou vazbu na této úrovni ve finančních ukazatelích. Co však nelze opomenout jsou výstupy z ročního hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, k nimž je třeba přistupovat obezřetně a se zřetelem na subjektivní postoj.

Rovněž u všech respondentů byla zaznamenána současně odpověď, na základě čeho určili právě tuto úroveň.

Manažer R2 (117 – 118) se ve své odpovědi zaměřil na sledování návratnosti investic do vzdělávání a řekl: „*Tak, abysme vyloženě dokázali přepočítat, že investice vložený do interního nebo externího školení nám přinesly tolik a tolik, tak tam si myslím, že ještě nejsme*“. Vyjádřil tím názor, že je dosahováno ve společnosti Nestlé třetí úrovně Kirkpatrickova modelu. Konkrétně odpověděl R2 (125 – 129): „*věřím tomu, že všichni manažeři si dokážou vyhodnotit to, že tady tomu člověku věnovali den, dva, tři a ten člověk se někam posunul. Takže dělá práci efektivně, dělá ji líp, to je když prostě nedělá chyby a tudíž si myslím, že jsme někde u té třetí. Tři plus možná u něčeho, ale abychom to dokázali přepočítat na prachy, tak tam si myslí, že ještě nejsme.*“

Proč právě tuto úroveň respondent manažer R2 (136 – 142) určil, vysvětlil popisem hodnotícího postupu, který používá, s využitím kompetenčního modelu. Jelikož se jedná o jiný model hodnocení, nelze tedy přistupovat k uvedené dosahované úrovni tři plus, jako ke zcela relevantní: „*Máme všechny ty kompetence, který ten člověk má v tom svém profilu a má je mít. Tam je máme popsány a obodovaný. Děláme si vlastně průběžnej, řekněme check, jak ten člověk na to s téma různějma dovednostma je u daných kompetencí. A na základě toho mi dokážeme vlastně zhodnotit, vlastně, kde máme největší prostor, co je největší priorita a na to teda navázat jednoduchý akční plán. Takže vidím i jako jakože, kde jsme ho měli úplně na začátku, toho člověka, kde ho máme teď a kam ho potřebujem posunout za nějaký období ještě*“.

Manažer R3 dosahovanou úroveň modelu odhaduje na třetí fázi chování. V odpovědi se opíral o svou dlouhodobou praxi a motivací zaměstnanců, jako faktoru napomáhajícímu dosahování vyšší úrovně Kirkpatrickova modelu. Respondent R3 (174 – 178) řekl: „*No, já si myslím, že těch tří určitě. ... Kromě toho ... kromě toho jako absolutního vyhodnocení. Protože ... záleží co má být výsledkem toho vyhodnocení. Pokud je to vopravdu to, jestli člověk prodal 123 a příští rok 124, tak si myslím, že to není touhle metodou prostě zjiřitelný*“. Odpověď na navazující otázku, proč právě tato úroveň, zněla R3 (198 – 199; 202 – 204): „*Asi na základě toho, že jsem si to mohl vyzkoušet,*

a že vím z praxe, že to takhle funguje. Víím, co oceněj a víím právé, jak strašně důležitý je to, aby ty lidi byli motivovaný. ... Čeho pak jsou schopný dosáhnout“.

Manažer metodik R7 nejčastěji ověřuje dosahovanou úroveň modelu při spolujízdách, kde pozoruje a hodnotí chování zaměstnance a aplikaci osvojených znalostí a dovedností do praxe, a proto určil úroveň tři. R7 (183 – 184): *„No, tak já si myslím, když to tak vezmu, reakce, učení ... no, tak já si myslím, že by to byla ta trojka, jako. To znamená, to je nějak to chování“.* Dále reagoval slovy na další otázku R7 (189 – 191): *„No, tak tuto úroveň jsem určil na základě toho, že když ... prostě jsem s těmi lidmi v tom terénu, tak vidím ..., co z toho, co si z těch školení vzali, co z toho používají“.*

Interní lektoři určovali ve všech případech shodnou úroveň tři a tři plus tak, jak tomu bylo u vzdělávajících manažerů.

S přehlednou odpovědí na obě otázky z této oblasti dodal lektor R5, dosahovanou úroveň udal tři plus: *„... já myslím, že jsme ... určitě třetí, ano. A jsem někde tak v půlce té čtvrté.“* A obhajoba přišla na základě lektorovi orientace ve zkoumané problematice. R5 (214 – 220): *„...že děláme s prvotní reakcí po školení vždycky, jasně, to tak je prostě. To, že děláme znalostní testy, pokud se to hodí k tomu kurzu, to tak prostě taky je. To, že hodnotíme dovednosti nebo chování toho člověka, je to navázané zase na ty kompetence, takže ano. To je naprostý standard a tím, že tady vlastně máme zavedeno to roční hodnocení zaměstnanců, má ho opravdu každý a každý musí mít zavedeny ty cíle, tak proto to +. Na druhou stranu, to co mi tam pořád ještě chybí je právé ten přímý vliv toho daného školení na ty výsledky, jo.“*

Přístup lektora R6 (152 – 156) na otázku dosahované úrovně byl popsán na základě osobní zkušenosti, kterou uvedl jako příklad pro vysvětlení: *„Já se obávám, že někdy se jedná jenom o reakci, bohužel. Když to jsou třeba (třeba) pro mě z osobní zkušenosti zase počítačová školení, která třeba úplně tak zcela nevyužiju, bohužel, jo, protože třeba s Excelem nepracuju, například. Takže, školení v Excelu pro mě zůstane na úrovni reakce (smích). Ale ... samozřejmě bylo by fajn, kdyby to bylo až do čtvrté, ale myslím si, že teda většinou do třetí úrovně“.* Úroveň chování lektor vyhodnotil rovněž díky osobním zkušenostem, tentokrát z kontrolních spolujízd. R6 (158 – 160): *„Zmínila jsem třetí úroveň na základě svých zkušeností vlastně z terénu, z výstav a návštěv klinik, kdy teda slyším ty reakce na kolegy, které školím, nebo zjišťuju nebo to sama slyším, jak ti kolegové reagují. Takže zkušenosti z terénu“.*

Lektor R4 hovořil o dosahování úrovně Kirkpatrickova modelu ve společnosti v souvislosti s vyzorovanými obtížemi hodnocení zaměstnanců na pracovní pozici Klíčového manažera. Podle něj je snazší vyhodnocovat, jaké úrovně je dosahováno u Obchodních zástupců, neboť možností pro zjišťování faktorů, které určují efektivitu vzdělávání je více. R4 (150 – 156): „*Ono se to odvíjí od těch pozic jako takových.... Takže, například s Obchodními zástupci trávím nebo trávíme, protože management je za to zodpovědný, docela hodně času. S tím, že forma spolujízdy a nějakých jakoby pozorování toho, co tu máme zavedeno včetně nějakých hodnotících škál, formulářů a rozvojových koučovacích nástrojů, který fungují, tak tam ten fokus na tuhleto organizaci je docela hodně velký a myslím si, že tam, kde ten posun máme možnost měřit, máme intenzivní*“. Na přímou otázku, které tedy úrovně Kirkpatrickova modelu společnost Nestlé dosahuje odpověděl R4 (158 – 159): „*Třetí úroveň a co se týká těch Keyaccountu jako takových, tak tam je to trochu obtížnější...*“.

A na základě čeho určil lektor R4 (207 – 211) tuto úroveň řekl: „*... takže primárně to vychází z toho, že vlastně věnujeme dostatek času tomu, abysme viděli, jak ty lidi potom v realitě fungují a s tím, že u těch Obchodních zástupců je to o těch spolujízdách, že tam je jasná struktura toho, jak ta spolujízda má vypadat.*“ Aplikování kompetenčního modelu v oblasti hodnocení zaměstnanců závěrem zmínil i respondent R4 (224 – 225): „*Co je ale ještě dobrý a co bych rád ještě zmínil je, že mi tady fungujeme a to jsme si taky už říkali, na základě nějakého kompetenčního modelu*“.

Shrnutí kategorie č. 6

Důležitým výstupem z výzkumu pojednává kategorie zaměřená na určení dosahované úrovně Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání v Nestlé ČR, s.r.o. Praha. Tuto otázku měli zodpovědět oslovení respondenti obou pracovních zařazení. Jednotlivá určení úrovní se opírá především o zkušenosti respondentů z praxe. Podle výpovědí je dosahovanou úrovní Kirkpatrickova modelu **chování**, tedy třetí a ve dvou případech hovoří respondenti dokonce o přesahování této úrovně. Panující shoda byla narušena argumentací, kterou měli respondenti podat, aby výzkumník vyhodnotil na základě čeho určili právě tuto úroveň. Síla a hloubka argumentů se lišila. Odchylky výzkumník zaznamenal v oblasti určování jednotlivými respondenty, metod a nástrojů, jak hodnotit fázi chování. Ve čtyřech případech se odvolávali na propracovaný kompetenční model společnosti. Jelikož výzkum primárně řeší analýzu využití Kirkpatrickova modelu, nelze s ohledem na zkrácení výsledků výzkumu určené úrovně těmito respondenty považovat za zcela relevantní.

6.2 Axiální kódování

V návaznosti na otevřené kódování následuje technika axiálního kódování. V kvalitativním výzkumu je cílem axiálního kódování najít vztahy mezi kategoriemi a subkategoriemi, které vyplynuly z otevřeného kódování. Roztřídit data a systematicky, na základě shodných znaků v jednotlivých kategoriích, formulovat jejich vzájemné propojení. Vytvořené kódovací paradigma pomohlo k hledání příčin, hlavního fenoménu, kontextu, strategie a intervenující podmínky (Švaříček, Šedřová, str. 232, 2007).

Ve výzkumu zaměřeném na analýzu využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání proběhlo axiální kódování s uvedenými kategoriemi takto: hlavním fenoménem je kategorie Kirkpatrickův model, kauzálními podmínkami jsou silné a slabé stránky využívání modelu ve společnosti, za kontext je považováno pracovní zařazení učící manažer a interní lektor, strategie jednání je spatřována v komplexnosti využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti, za intervenující podmínky byly označeny znalosti a praktické zkušenosti u obou pracovních zařazení a následkem je samotná aplikace modelu v praxi.

6.3 Paradigmatický model

Cílem empirického výzkumu byla analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha. Hlavním tématem je Kirkpatrickův model. V této kategorii aktéři výzkumu definovali význam a podstatu Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání v rámci jednotlivých úrovních a jejich návaznost.

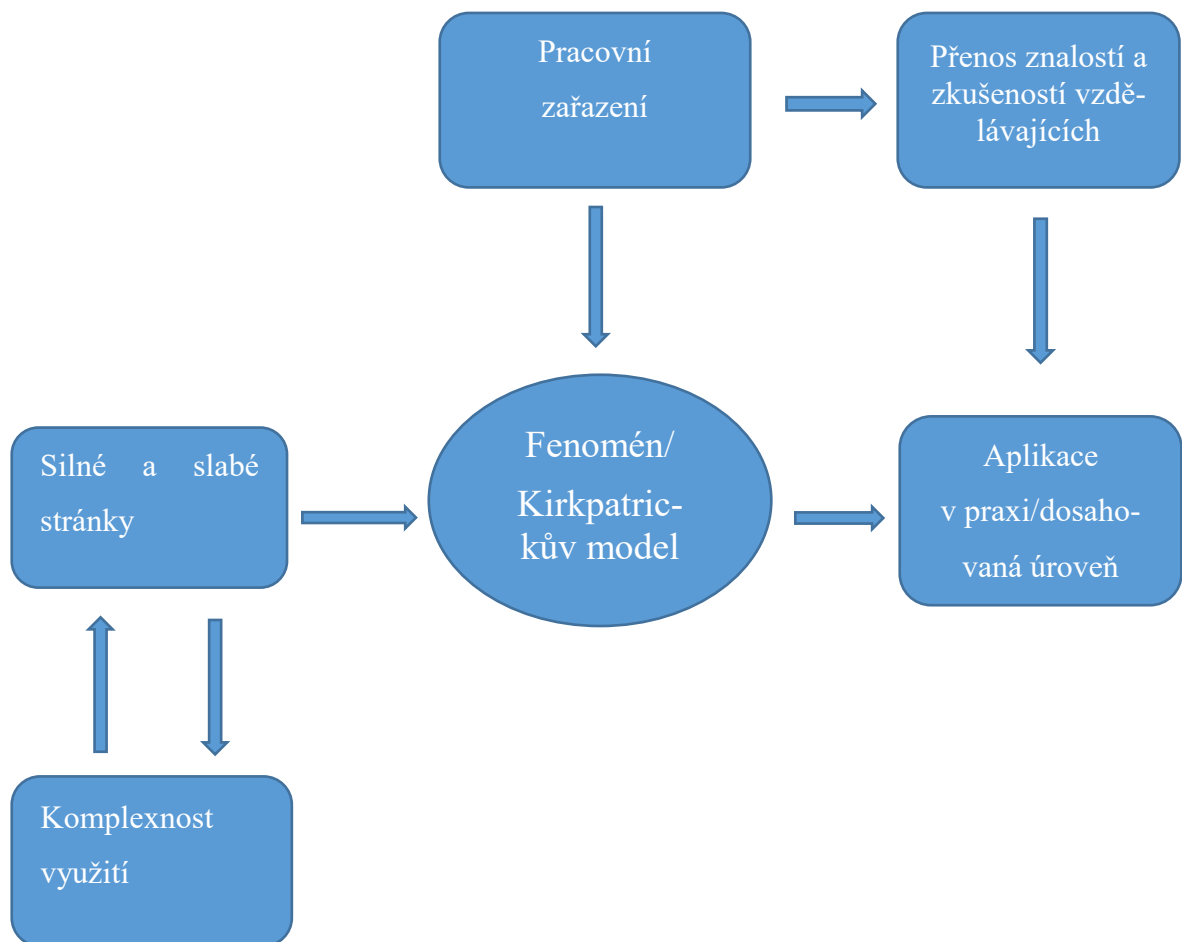
Na aplikování Kirkpatrickova modelu má významný vliv jasné a přesné určení silných a slabých stránek jeho využívání ve společnosti. Do kauzálních podmínek výzkumník sloučil dvě kategorie č. 2, 3 a zahrnul zde i spatřované příležitosti využití modelu ve společnosti. Slabou stránkou využívání modelu je v nekompletním využití všech čtyř úrovní. Silná stránka využívání modelu přináší důležitou vzájemnou zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a vzdělávajícími lektory i manažery. Příležitost efektivního využití modelu je v jeho komplexním využívání, pravidelně po každé vzdělávací akci a napříč všemi divizemi společnosti, což lze určit strategií jednání.

Kontext jako pracovní zařazení značí pracovní náplň obou zkoumaných skupin – interní lektori a vzdělávající manažeri. Ta se v důležitém aspektu, firemním vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, shoduje. Jejich úroveň znalostí a praktické zkušenosti z oblasti hodnocení

vzdělávání za využití Kirkpatrickova modelu ovlivňují kvalitu aplikace v praxi, dosažoucí úroveň modelu, celkovou přesnost a správnost hodnocení vzdělávání. Přenos znalostí a praktických zkušeností lektorů a manažerů bylo zařazeno do intervenujících podmínek.

Dosažovaná úroveň Kirkpatrickova modelu ve společnosti může být ovlivněna jak pozitivně, tak negativně znalostní úrovní vzdělávajících v obou pracovních zařazení. Od kvality intervenujících podmínek se odráží kvalita a schopnost komplexního aplikování Kirkpatrickova modelu do praxe.

Obr. č. 9. Paradigmatický model



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 4. Výčet pojmů užitých v Paradigmatickém modelu

Prvek	Popis
Fenomén/Kirkpatrickův model	Hlavním tématem je Kirkpatrickův model. Jedná se kategorii sdružující všechny prvky.
Kontext/Pracovní zařazení	Může mít nepřímý vliv na aplikaci modelu v praxi.
Kauzální podmínky/Silné a slabé stránky	Jedná se o kategorie proměnných, které ovlivňují, neboli zapříčiňují vývoj fenoménu.
Intervenující podmínky/Přenos znalostí a zkušeností.	Směřují k aplikaci do praxe, jde o proměnné ovlivňující strategii jednání.
Akce, strategie jednání/Komplexnost využití	Komplexní využití modelu je neuskutečněný cílený proces.
Následky/Aplikace v praxi/Dosahovaná úroveň	Jsou výsledkem strategie a jednání.

Zdroj: Vlastní zpracování

7 SHRNU TÍ VÝZKUMU

Cílem empirické části je analyzovat využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání a přinést tak nové poznatky z oblasti evaluací, realizovaných ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha. Šetření bylo postaveno na kvalitativním výzkumu, otevřeném kódování s využitím metod polostrukturovaných rozhovorů, axiálního kódování s použitím paradigmatického modelu.

Aktéry výzkumu byli zaměstnanci společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha, zastupující dvě odlišná pracovní zařazení, interní lektor a manažer s pracovní náplní školitele.

Na základě vyhodnocených výsledků výzkumu je možné zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a čtyři dílčí výzkumné otázky.

„Jak společnost Nestlé ČR, s.r.o. využívá Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání“?

Kvalitativní výzkum s aplikováním metody pozorování a rozhovorů ukázal, že společnost Nestlé, především vedení oddělení lidských zdrojů, pracuje na rozvoji interních lektorů a vzdělávajících manažerů i v jejich schopnosti umět si vyhodnotit efektivitu vzdělávací akce.

Pro tuto možnost mají k dispozici mnoho existujících metod a nástrojů. Mezi ně patří rovněž Kirkpatrickův model hodnocení, což dokládají výpovědi respondentů, že jej vedou v povědomí. Teoretická znalost čtyř úrovní modelu byla, až na jednoho aktéra, prokázána. Kirkpatrickův model je využíván ve společnosti v praxi se snahou dosáhnout co nejvyššího stupně hodnocení.

Společnost disponuje velmi rozvinutým systémem hodnocení vzdělávání a hodnocením všech zaměstnanců. Školitelé na pracovním zařazení interní lektor Nestlé sledují dosahování znalostní úrovně zaměstnanců, jejich rozvoj, až do úrovně chování. Pravidelně pracují s kompetenčním modelem, díky němuž sledují posuny zaměstnanců v předem nastavených kompetencích a zjištěných vzdělávacích potřebách.

Úskalí je ovšem v ne zcela pravidelném a častém využívání Kirkpatrickova modelu vzdělavateli obou pracovních zařazení. To má za následek jeho postupné opomíjení. Dále neceloplošné využívání modelu je důsledkem nerovnoměrné zpětné vazby pro oddělení lidských zdrojů ze vzdělávacích akcí v jednotlivých divizích. Hlavní problém výzkumník spatřuje také v neujednocení si evaluačních technik dle typu školení či vzdělávacího projektu

v rámci celé společnosti a v nezavedení jisté povinnosti vzdělavatelů dokládat vypracovanou evaluaci oddělení lidských zdrojů, která je nutnou součástí firemního auditu.

Jaké jsou silné a slabé stránky využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o.?

První dílčí výzkumná otázka podnítila výzkum v oblasti mapování silných a slabých stránek využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti. Výzkum prokázal žádoucí získávání zpětné vazby v problematice vzdělávání zaměstnanců, identifikaci jejich vzdělávacích potřeb a uplatňování nově osvojených znalostí, dovedností a schopností v praxi. Silné stránky využívání modelu ve společnosti Nestlé byly tímto prokázány a definovány. Také komplexnost Kirkpatrickova modelu je významnou silnou stránkou, v níž respondenti vidí příležitost k jeho efektivnějšímu celoplošnému využití.

Výraznou slabou stránkou využívání modelu je fakt, že ze strany aktérů výzkumu nejsou slabé stránky dostatečně monitorovány a vnímány. Dále, i přes většinovou shodu aktérů výzkumu v definování slabé stránky, spatřované v nevyužívání modelu kompletně do úrovně výsledků, výzkum ukazuje, že Kirkpatrickův model není prioritní evaluační technikou společnosti Nestlé.

Jaké mají manažeři společnosti Nestlé ČR, s.r.o. teoretické znalosti a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu?

Tato dílčí výzkumná otázka je orientována na respondenty pracovního zařazení vzdělávající manažer. Výzkum přinesl zjištění faktické znalostní úrovně a praktických zkušeností v problematice využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti Nestlé. Cílová skupina manažerů, po stránce teoretických znalostí, vykazují na uspokojivé úrovni. S výjimkou jednoho respondenta, který svou nízkou znalostní úroveň obhájil tím, že nikdy nebyl v této problematice evaluací školen.

Pracovní náplň manažerů však zahrnuje školení a vzdělávání zaměstnanců, monitorování efektivity vzdělávání a přinášení zpětné vazby oddělení lidských zdrojů, kdy zjištěné teoretické znalosti využívání Kirkpatrickova modelu pro kvalitní a přesné hodnocení vzdělávání jsou nedostačující. Teprve zajištěním hlubších znalostí evaluačních technik, postupu využití Kirkpatrickova modelu u manažerů a jejich přenos do praxe, bude přínosem reliability a validity v hodnocení jejich realizovaného kurzu či školení. Výzkum rovněž odhalil, že manažeři na teoretické rovině chápou Kirkpatrickův model komplexně, kdy každá jeho úroveň je důležitá a má své dané pořadí, ovšem v popisu praktické zkušenosti

se objevuje opomíjení druhé fáze – znalostí. To potvrdilo spíše laický přístup manažerů k hodnocení vzdělávání. Závěrem, pozice vzdělávajícího manažera vyžaduje profesionálnější přístup k evaluacím.

Jaké mají interní lektori společnosti Nestlé ČR, s.r.o. teoretické znalosti a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu?

Třetí dílčí výzkumná otázka je cílena na interní lektory společnosti Nestlé a ptá se rovněž na teoretické a praktické zkušenosti s využíváním Kirkpatrickova modelu. Výzkum dokládá skutečnost, že znalosti Kirkpatrickova modelu jsou na vyšší úrovni v porovnání se skupinou manažerů. V praktickém využívání Kirkpatrickova modelu výzkum ukázal, že lektori postupují dle prvních dvou fází, třetí fázi k zjišťování přenosu znalostí do praxe aplikují podle kompetenčního modelu. Postupy hodnocení efektivity vzdělávání mnozí lektori aplikovali, aniž by věděli, že základem této techniky je právě Kirkpatrickův model, což nemělo přímý vliv na kvalitu evaluací. Negativní výsledek šetření poukazuje, stejně jako u manažerů, v neceloplošném využívání modelu ve společnosti Nestlé.

V doporučení zazní návrh školení pro obě zkoumané skupiny respondentů.

Kterých úrovní Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání je ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o. dosahováno?

Z odpovědí všech respondentů na otázku, jaké úrovně modelu je ve společnosti Nestlé dosahováno, byla určena třetí úroveň a výše. Téměř stoprocentní shoda v odpovědích nezaručuje, že se jedná o skutečně dosahovanou úroveň. Výzkum dokládá využívání evaluační techniky, v tomto případě ji lze nazvat Kirkpatrickův model, že není prováděna vždy a u všech realizovaných vzdělávacích akcích. Na základě tohoto zjištění nelze objektivně určit dosahované úrovně Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání za celou společnost Nestlé ČR, s.r.o. Praha.

Výzkumník jako nestranný pozorovatel vzdělávací akce její následné hodnocení, pomocí Kirkpatrickova modelu a zaznamenaných výpovědí respondentů pracovně zainteresovaných v divizi Pet Food, vyhodnotil dosahovanou úroveň tři – chování. Ne však za celou společnost. V doporučení pro stanovení dosahované úrovně za celou společnost popíše výzkumník postup.

8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

O zkoumanou problematiku této bakalářské práce projevilo zájem oddělení lidských zdrojů uvedené společnosti. Interpretace výsledků výzkumu poslouží jako evaluace provedená ze strany externího výzkumníka, autorky bakalářské práce.

Přínosem práce jsou získané informace v rámci analýzy využívání Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání. Prostřednictvím výzkumu byly rozkryty nedostatky v otázkách evaluací vzdělávání v Nestlé. Tato zjištění a doporučení pro eliminaci nedostatků, včetně objektivního přístupu výzkumníka v rámci kvalitativního výzkumu, může napomoci oddělení lidských zdrojů k posunu a zkvalitnění práce kompetentních zaměstnanců – interních lektorů a vzdělávajících manažerů.

V první fázi výzkumník doporučuje zajištění školení profesionálním lektorem zabývajícím se problematikou evaluačních technik pro všechny aktéry výzkumu. Cílem je dosáhnout srovnání znalostní úrovně u zaměstnanců obou pracovních zařazení. Dále pokračovat v pravidelném doškolování aktuálních informací z oblastí evaluací. Neboť nevyvážené vědomosti a aplikování metod hodnocení bylo definováno jako vzniklá vzdělávací potřeba na základě kompetenčního pravidla. Pro motivaci lektorů a manažerů navrhuje výzkumník zapracovat pravidelné evaluování a dodávání zpětné vazby oddělení lidských zdrojů do individuálních cílů, ročního hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě do kompetenčního modelu.

Možnost určit dosahovanou úroveň v rámci celé společnosti Nestlé spatřuje výzkumník v návrhu, začít za pomoci využívání stejné evaluační metody v jednotlivých divizích a poté vyhodnotit výsledky za celou společnost.

V návaznosti na předchozí fáze doporučení považuje výzkumník za vhodné zadat evaluaci vzdělávání externímu evaluátorovi, který by provedl evaluaci na odborné a objektivní rovině pro možnost srovnání výsledků s interními lektory a manažery.

V oblasti zjišťování silných a slabých stránek využívání Kirkpatrickova modelu ve společnosti navrhuje výzkumník provést SWOT analýzu za cílem zjištění silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Vytvořit si tak přehledný rámec v rámci celé společnosti s možností pracovat na odstraňování nedostatků souběžně s využíváním silných stránek.

Další možnou alternativu nabízí výzkumník v realizaci Benchmarkingu s obdobnou vzdělávající se organizací ve zkoumané problematice evaluací vzdělávání.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve vybrané společnosti a zároveň také přinést výsledky šetření, jehož odpovědi na výzkumné otázky budou předloženy Oddělení lidských zdrojů společnosti Nestlé ČR, s.r.o. s doporučením pro praxi.

Kirkpatrickův model lze zhodnotit jako velmi důležitou a opodstatněnou evaluační techniku, která je využívána při hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Vedení společnosti Nestlé ČR, s.r.o. si je této skutečnosti vědomo, a proto vytrvale pracuje na kvalitní a neustále se rozvíjející evaluaci svých vzdělávacích projektů, a to nejen pomocí Kirkpatrickova modelu. Nestlé ČR, s.r.o. je rozčleněno do několika divizí vyrábějící širokou škálu produktů, zavazuje se k dodržování všech právních předpisů, přináší zisk akcionářům a poskytuje významný přínos pro občanskou společnost. Z těchto zmíněných důvodů je evaluace pro firmu klíčová ve všech oblastech.

Nelze také opomenout zásady a kodex chování, jenž představuje ve společnosti Nestlé, s.r.o. základní pilíř a to z důvodu, aby nedocházelo k poškozování dobrého jména firmy. S tímto principem je seznámen každý nový zaměstnanec, z čehož vyplývá mnoho tematicky cílených kurzů, školení a projektů. Díky vzdělávání ve firmě, které je ze zákona povinné i nepovinné, má zaměstnanec možnost prohloubit své znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty, což lze uplatnit nejen v profesní sféře, ale má rovněž nesmírný význam pro jednotlivce a úroveň jeho osobního života.

Pro společnost Nestlé ČR, s.r.o. tvoří rozvoj a hodnocení zaměstnanců, dosahování cílů, zjišťování vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacího procesu nedílnou součástí firemní kultury. Tuto skutečnost si autorka práce uvědomila především při konzultacích ve společnosti a při rozhovorech s jednotlivými respondenty. Vedení oddělení lidských zdrojů Nestlé ČR, s.r.o. poskytlo autorce práce interní materiál s podrobně vypracovaným kompetenčním modelem, který je v této bakalářské práci popsán. Hlavním úkolem zmíněného kompetenčního modelu je zdárný růst firmy za pomoci jednotlivců na všech pracovních úrovních i celku.

Bakalářská práce se dělí na dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje tři kapitoly a jejich podkapitoly. Autorka práce zde vycházela z odborné literatury,

svých vědomostí a poznatků, osvojených především během vysokoškolského studia. Empirický výzkum vyžadoval získání dostatečných informací a vědění o firemním vzdělávání, evaluaci a Kirkpatrickově modelu a to tak, aby mohlo dojít k plynulé návaznosti a logičnosti na část praktickou. Kapitola Firemní vzdělávání byla pojata z andragogického hlediska, neboť Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře je hlavní studijní obor autorky práce.

Praktická část úvodem přiblížila charakteristiku společnosti Nestlé ČR, s.r.o. a dále metodologii výzkumu. Tato kapitola obsahuje několik plynule na sebe navazujících podkapitol, které vyústí v poslední stěžejní kapitolu praktické části – Interpretace dat. Pro tento výzkum, který měl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, jenž je **Analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení ve vybrané společnosti**, byl zvolen kvalitativní přístup a to na základě charakteru zadání bakalářské práce. Výzkum prováděn za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými respondenty a pozorováním, přinesl dostatek potřebných detailních dat, informací a především podrobné popisy jednotlivých výpovědí, které by kvantitativní data nezachytila.

Absolvování vzdělávacího kurzu společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha, který autorka práce podstoupila jako nestranný pozorovatel, umožnilo hlouběji nahlédnout do dané problematiky a přispělo ke kvalitnějšímu a konstruktivnějšímu zpracování praktické části. Jednalo se o specializovaný kurz, pro který je často využívána metoda SMART. Ta dopomáhá k přesným a jasně stanoveným cílům vzdělávací akce. Úspěšnost školení garantovalo jeho zhodnocení, kdy lektorka využila evaluační nástroj Kirkpatrickův model. Pro klasifikaci přenosu znalostí do praxe provedla lektorka spolu s nestranným pozorovatelem a vybranými účastníky spolujízdy. Zde se uplatnila již zmíněná metoda pozorování a strukturované rozhovory s poskytnutím přímé zpětné vazby z pracoviště. Na hodnocení spolujízd, dle předem stanovených kritérií, se podíleli lektorka, garantka a nestranný pozorovatel kurzu. Výsledek na základě třetí úrovně hodnocení prokázal úspěšnost vzdělávacího kurzu. Čtvrtá úroveň nebyla součástí přímého pozorování.

Za velmi důležitou složku praktické části práce lze považovat vytvoření výzkumných otázek, stanovení výzkumných cílů, určení výzkumného souboru z hlediska pracovní pozice/zařazení interní lektor, kouč, mentor, Field Sales Manager a zvolení správné techniky sběru dat a metody analýzy.

Výzkumným šetřením byly prokázány nedostatky a úskalí ve zkoumané oblasti. Autorka pro odstranění nebo širší eliminaci těchto nedostatků navrhla jistá opatření a možná řešení v doporučení pro praxi.

Hlavním přínosem této bakalářské práce bylo osvětlit Kirkpatrickův model a zanalyzovat jeho využití ve společnosti. Jednalo se o nelehký úkol, jelikož je téma velmi rozsáhlé a nelze snadno získávat tak interní informace nadnárodního korporátu, kterým je společnost Nestlé. Při studiu odborných knih a provádění praktické části si autorka práce uvědomila, jak je zmíněné téma obtížné, avšak zároveň velmi klíčové při hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Z tohoto důvodu je autorka přesvědčena, že práce najde své opodstatnění nejen v jejím dalším profesním životě, ale také u všech jednotlivců či firem, zabývajících se danou problematikou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 3) BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Togga, spol., 2016. ISBN 978-80-7308-694-7.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- 6) EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank VAN BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
- 7) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 8) HENDL, Jan. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-246-0030-7.
- 9) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 10) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 11) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- 12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 13) MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- 14) PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK Praha, 2008. ISBN 978-80-867-2358-7.
- 15) PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

- 16) REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 17) ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- 18) TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2009. ISBN 978-80-86723-80-8
- 19) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6
- 20) VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje:

- 1) KARADŽOS, Petr. Donald L. Kirkpatrick: Měření efektivity využití ve výuce s akcentem k oblasti zájmu ET. [Http://it.pedf.cuni.cz/](http://it.pedf.cuni.cz/) [online]. Praha: UK PedF, 2008 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/
- 2) KUKAL, Petr. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení. [Https://stolzova.deml.cz/](https://stolzova.deml.cz/) [online]. 2007, 23. 02. 2007 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://stolzova.deml.cz/view.php?cislocclanku=2007022301>
- 3) NESTLÉ, S.R.O. Principy společnosti. [Https://www.nestle.cz/cz](https://www.nestle.cz/cz) [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/principy-spolecnosti>
- 4) PITUCHOVÁ, Ivana. Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatricka. [Https://aak.slu.cz/](https://aak.slu.cz/) [online]. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2013, 16.4.2013 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2013/02/10.pdf>
- 5) POSPÍŠIL, Radek. Úvod do pedagogiky. [Https://is.muni.cz/](https://is.muni.cz/) [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 2009 [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/elportal/estud/pedf/ps09/uvod_ped/web/cile.html
- 6) TENKL, Miroslav. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. [Https://www.evaltep.cz](https://www.evaltep.cz) [online]. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze, 2014, 2014 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/soubor/mt-kirkpatrickuv-model-pdf/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OZ Obchodní zástupce

HR Human resource

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1. Struktura sebevzdělávání (e-learning) (str. 24)

Obr. č. 2. Determinanty při výběru vhodné metody vzdělávání (str. 27)

Obr. č. 3. Uplatnění Kompetenčního modelu (str. 37)

Obr. č. 4. Kirkpatrickův model (str. 40)

Obr. č. 5. Organizační struktura Nestlé (str. 48)

Obr. č. 6. Organizační struktura personálního oddělení Nestlé (str. 48)

Obr. č. 7. Kytice Kompetenčního modelu Nestlé ČR, s.r.o. (str. 51)

Obr. č. 8. Vztah mezi kategoriemi (str. 61)

Obr. č. 9. Paradigmatický model (str. 88)

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1. Klasifikace didaktických metod (str. 26)

Tabulka č. 2. Přehled metod hodnocení vzdělávání (str. 33 – 34)

Tabulka č. 3. Oslovení respondenti (str. 57)

Tabulka č. 4. Výčet pojmů užitých v Paradigmatickém modelu (str. 89)

Tabulka č. 5. Obsah vzdělávací akce (PI)

Tabulka č. 6. Otázky lektorce (PI)

Tabulka č. 7. Seznam účastníků školení (PII)

Tabulka č. 8. Hodnocení spolujízdy – Iva (PII)

Tabulka č. 9. Hodnocení spolujízdy – Martin (PII)

Tabulka č. 10. Hodnocení spolujízdy – Michal (PII)

Tabulka č. 11. Hodnocení spolujízdy - Josef (PII)

Tabulka č. 12. Hodnocení spolujízdy – Monika (PII)

Tabulka č. 13. Hodnocení spolujízdy – Jiří (PII)

Tabulka č. 14. Celkové hodnocení týmu (PII)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Deník vedený v rámci vzdělávacího kurzu Nestlé ČR, s.r.o.

Příloha P II: Vzdělávací akce za účasti pozorovatele

Příloha P III: Nestlé ČR, s.r.o. Praha a zásady podnikání

Příloha P IV: Politika kvality

Příloha P V: Politika v oblasti bezpečnosti práce, zdraví a životního prostředí

PŘÍLOHA P I: DENÍK VEDENÝ V RÁMCI VZDĚLÁVACÍHO KURZU NESTLÉ ČR, S.R.O.

Zapsala: Marcela Dolejšová – přímý pozorovatel vzdělávací akce

Název vzdělávacího kurzu: VÝŽIVA KOČEK A JEJÍ SPECIFIKA

Shrnutí obsahu vzdělávací akce s celkovým časovým rozvrhem byl zanesen do tabulky č. 12 pro snadnější a rychlejší přehled. Níže je pak vzdělávací akce rozepsána v podobě deníku, který byl nezbytnou součástí nestranného pozorovatele.

Tabulka č. 5. Obsah vzdělávací akce

Téma	Hodinová dotace		
	Přednáška	Kazuistika	Celkem
1. část kurzu			
10:00 Začátek – seznámení s harmonogramem a cílem kurzu. Rozdán výukový materiál	15 minut		15 minut
10:15 Vstupní testování účastníků – dotazy lektorky pro ověření znalostí účastníků, získaných a osvojených z předchozího vzdělávacího kurzu o výživě koček. Zábavnou formou kvízu.	30 minut		30 minut
10:45 Chování koček při krmení – lektorka kurzu prezentuje specifika, zvláštnosti a preference koček při krmení.	50 minut	15 minut	1 h 5 min.
11:50 – 12:35 obědová pauza			45 minut
2. část kurzu			
12:35 Výživa koťat – nutriční potřeby koťat, charakteristika koťecího a juniorského období. Odborné informace o specializovaném krmivu PRO PLAN Kitten s OPTISTART.			

Výživa dospělých koček – charakteristika dospělých koček. Odborné informace o specializovaném krmivu PRO PLAN Adult s OPTIRENAL, PRO PLAN Adult s OPTISENSIS.	50 minut	15 minut	1h 5 min.
13:40 Výživa koček s onemocněním ledvin a močových cest. Výživa koček kastrovaných. Jejich specifické nároky. Odborné informace o specializovaném krmivu PRO PLAN Sterilised s OPTIRENAL, PRO PLAN Sterilised s OPTIDIGEST. Výživa indoor a dlouhosrstých koček – charakteristika koček žijících v bytě a jejich specifické nutriční požadavky. Odborné informace o specializovaném krmivu PRO PLAN Elegant Adult s OPTIDERMA.	50 minut	20 minut	1h 10 min.
14:50 – 15:00 hygienická přestávka			10 minut
15:00 Výživa koček s citlivým trávením, mlsných koček – nutriční specifika. Odborné informace o specializovaném krmivu PRO PLAN Delicate s OPTIDIGEST. Výživa obézních koček a koček s nadváhou – jejich nutriční požadavky. Odborné informace o specializovaném krmivu PRO PLAN Adult s OPTILIGHT. Výživa starších koček – nutriční nároky starších koček. Odborné informace o specializovaném krmivu PRO PLAN Senior s LONGEVIS.	50 minut	15 minut	1h 5 min.
16:05 Dotazy, opakování, zpětná vazba lektorovi	30 minut		30 minut
Celkový počet výukových hodin	4 h 35 min.	1 h 5 min.	5h 40 min.

Pozn.: v počtu výukových hodin není započítán čas obědové pauzy a přestávky.

DENÍK VZDĚLÁVACÍ AKCE „VÝŽIVA KOČEK A JEJÍ SPECIFIKA“

10:00 Začátek

Úvodem vzdělávací akce přichází manažerka oddělení HR, představuje nestranného pozorovatele a objasňuje důvod jeho přítomnosti. Vyjadřuje plnou podporu při spolupráci na bakalářské práci pozorovatele a žádá všechny účastníky včetně garantky a lektorky o spolupráci.

10:05 Zahájení

Garantka MVDr. Norika zahajuje kurz. Seznamuje účastníky s harmonogramem, cílem kurzu a jeho obsahem. Rozdává studijní materiál určený pro tento specializovaný kurz a za pomoci projektoru předstupuje s prezentací.

10:15 Vstupní testování účastníků

Samotná prezentace začíná ověřováním vstupních znalostí účastníků. Garantka MVDr. Norika pokládá otázky formou kvízu. Celková atmosféra je uvolněná. Všichni zúčastnění jsou vtaženi do testování a aktivně pracují.

10:45 První výuková jednotka

Slovo dostává lektorka MVDr. Petra. Za pomoci prezentace zainteresovává všechny zúčastněné do problematiky „Chování koček při krmení.“ Přednes lektorky je přirozený a profesionální. Probíhá interakce mezi účastníky a lektorkou, která dává prostor k dotazům na probírané téma. Na položené dotazy odpovídá nejčastěji příklady ze své praxe.

11:30 Lektorka si ověřuje zapamatování látky první výukové jednotky a pokládá dotazy na problematiku:

- a) Jak řešit u koček přechod z jedné značky krmiva na zcela jinou značku krmiva?
- b) Jaké aminokyseliny a vitamíny potřebuje kočka?
- c) Jaké má kočka nároky na bílkoviny?

Dotázaní rychle reagují, tudíž se k lektorce dostávají správné odpovědi.

Lektorka obdrží také velmi zajímavý dotaz od účastníka kurzu: „Jak argumentovat lidem prosazujícím barfování?“ Opět přichází MVDr. Petra s příklady z praxe veterinárního lékaře, kde popisuje nejčastější onemocnění neodborně barfovaných zvířat, čímž nabízí pádnou argumentaci.

První výuková jednotka je ukončena v 11: 50 hodin.

11:50 – 12:35 Obědová pauza

Oběd byl zajištěn zaměstnavatelem na centrále Nestlé ČR, s.r.o., v místním Eurestu.

12:35 Druhá výuková jednotka

Garantka vzdělávací akce MVDr. Norika zahajuje tzv. „rozcvičku“ po obědě. Klade otázky, které ještě nezazněly na látku probranou v první výukové jednotce. Po krátkém cvičení přichází lektorka a pokračuje výkladem na téma „Výživa koťat“ a „Výživa dospělých koček.“

V této jednotce si lektorka a garantka kurzu určily role. Garantka přednáší odborné informace o superpremiových krmivech, určených pro danou kategorii koček. Podrobně prezentuje recepturu krmiv i komunikaci na obalech pro zákazníka. Na to navazuje lektorka kazuistikou ze své praxe.

13:15 Účastníci ztrácejí pozornost, pro udržení pozornosti se lektorka odklání od tématu druhé výukové jednotky a hovoří o velmi zajímavých výzkumech, které se zaměřují na zvládnutí stresu u koček a zábavnou formou převádí tuto problematiku do života lidí. Lektorka také vybízí účastníky k dotazům. Chce slyšet, s jakými otázkami na výživu koťat a dospělých koček se nejčastěji setkávají u zákazníků.

Závěrem druhé výukové jednotky probíhá diskuze na téma krmiva s obsahem obilovin, neboť na složení krmiv a obsah obilovin v nich jsou nejčastěji kladeny otázky, jak ze strany zákazníků, tak chovatelů koček.

Druhá výuková jednotka je ukončena 13:40

13:40 Třetí výuková jednotka

Navazuje plynule na druhou výukovou jednotku a je speciálně zaměřena na kočky s onemocněním ledvin, močových cest, dále na kočky chované výhradně doma a kočky dlouhosrsté. I v této části si ponechávají garantka a lektorka své role. MVDr. Norika se svou odborností přednáší specifika výživy této kategorie koček, receptury krmiv a opět detailně prezentuje komunikaci pro zákazníka na obalech krmiv.

Tento blok je náročný na četnost informací i jejich vysokou odbornost. Účastníci musí pojmout informace vztahující se k onemocnění ledvin a močového měchýře, problémy kastrovaných koček, které jsou prezentovány „jazykem veterinárního lékaře.“

Proto přichází role lektorky, která prezentuje příklady z veterinární praxe a převádí některá onemocnění koček do světa lidí. Tato forma výkladu byla velmi přijata. Lektorka zvoleným přístupem zajišťuje maximální efektivitu vzdělávání, udržuje stálou interakci a dostává zpětnou vazbu ze strany školených.

14:40 Test pozornosti – otázky pokládá lektorka MVDr. Petra. Rychlý test je zaměřen na „Výživu kastrovaných koček.“ Lektorka se dotazuje na „*důsledky kastrace, nutriční nároky kastrovaných koček a co je to STRUVIT.*“ Účastníci reagují a orientace v oblasti výživy kastrovaných koček, s ohledem na její náročnost je velmi dobrá (správně odpovídalo 10 ze 13 vzdělávaných).

Třetí výuková jednotka je ukončena 14:50 hodin.

Hygienická přestávka 14:50 – 15:00 hodin.

15:00 Čtvrtá výuková jednotka

Je poslední výukovou jednotkou této vzdělávací akce. Blok se stává nejnáročnějším, zejména v udržení pozornosti školených. Zároveň je také obsahově velmi rozsáhlý s vysoce odbornými informacemi. Garantka a lektorka pokračují v daných rolích, kdy celé produktové

školení přednáší MVDr. Norika. Lektorka MVDr. Petra doplňuje nezbytné informace k výživě koček s citlivým trávením, obézních koček a výživě starších koček s oblíbenou kazuistikou. Zajímavě lektorka prezentuje problematiku alergie u zvířat, jenž uvádí na příkladu ze svého osobního života. Závěrem této náročné výukové jednotky lektorka udržuje pozornost a vzájemnou interakci popisováním vlastních zkušeností nejen veterinárních, ale i z pozice majitelky a chovatelky koček. Účastníci reagují kladením dotazů a jeví zájem o probíranou látku.

Čtvrtá výuková jednotka je ukončena 16:05 hodin.

16:05 – 16:35 blok určen pro dotazy, opakování a evaluaci.

Poslední blok je z jedné třetiny využit na opakování. To probíhá krátkým shrnutím obsahu kurzu lektorkou, která pokládá několik otázek. Otázky jsou cíleny na témata ze všech výukových jednotek.

Další nezbytnou součástí je evaluace. Lektorka volí ústní formu evaluace a každý účastník má možnost se dobrovolně vyjádřit k celé vzdělávací akci, včetně práce lektora.

Tento způsob zpětné vazby lektora má dvě slabé stránky a může být považován za nedostatečný.

Důvody jsou dva:

1. Účastníkům není dána možnost anonymity.
2. Bez písemného podkladu nelze výsledek evaluace předat na personálním oddělení manažerce HR.

V závěrečné třetině lektorka odpovídá na dotazy zaslané na její mailovou adresu. Otázky přicházely z pracovních počítačů účastníků akce již několik dní před samotným termínem kurzu.

O této možnosti byli informováni při samotném přihlašování se do vzdělávacího kurzu. Níže jsou předloženy dotazy, které byly nejčastější. Lektorka všechny dotazy zodpověděla.

16:35 Ukončení celé vzdělávací akce.

Tabulka č. 6. Otázky lektorce

Otázky - zasláno elektronickou cestou lektorce kurzu
1. Když je kočka striktní masožravec, potřebuje nutně v krmivu obiloviny co do podobného podílu sacharidy vs. proteiny ?
2. Když se bude krmit kočka např. granulemi light, neměl by být podíl sacharidu nižší oproti proteinu než uvádíme?
3. Muže vyšší podíl sacharidu v granulích být budoucím spouštěčem cukrovky a tím i obezitě?
4. Když má kočka problémy se srstí a lupy, nezabírá receptura Derma, je řešení přidat do granulí ještě rybí olej, nebo změnit krmivo?
5. Jak krmit kočku správně, když je kastrovaná a má horší srst? Střídáním periodicky typu derma vs. steril, nebo namícháním a nenaruší se tím stav zdraví močových cest či tloušťnutí?
6. Za jakou dobu by se mohly objevit problémy u kastrované kočky při nepoužívání typu granulí steril?
7. Kolik vody za den by měla kočka průměrně vypít, pokud se krmí jen granulemi? (za předpokladu že mokrá krmení odmítá)
8. Nahradí plnohodnotně krmení když se bude kočka krmit jen kapsičkami ? (třeba PPlan)
9. Co je kočka schopna lépe využít v krmivu - kukuřičnou lepkovou moučku a rýži (Pro Plan) nebo batáty a brambory (Taste of the Wild)? Nebude mít kočka z výživového hlediska s obojím stejný problém?
10. Co dělat, když Britská modra dlouhosrstá má stále nekvalitní srst a nepomáhá zastřížení a ani krmivo PP Derma?

Tabulka č.2. vlastní zpracování.

PŘÍLOHA P II: VZDĚLÁVACÍ AKCE ZA ÚČASTI POZOROVATELE

Participace na vzdělávací akci je jednou z metod kvalitativního výzkumu pro sběr dat. Umožňuje zachytit problematiku zkoumání, pochopit ji a detailně popsat celý proces. Výhodami zúčastněného pozorování je objevení nových aspektů zkoumané problematiky, případně monitorování situací, které v rozhovorech s účastníky nezazní, neboť jim není přikládána dostatečná důležitost.

V porovnání s nejčastěji užívanou metodou kvalitativního výzkumu rozhovorem, participace na vzdělávací akci umožňuje výzkumníkovi získání informací, zaměřených především na jednání účastníků vzdělávací akce (Švaříček, 2007, str. 143 – 144).

Vzdělávací kurz společnosti Nestlé ČR, s.r.o. Praha

VÝŽIVA KOČEK A JEJÍ SPECIFIKA

- Určen pro: Divize Pet Food - PURINA
- Garant kurzu: MVDr. Norika
- Lektorka: MVDr. Petra
- Datum konání: 20.9.2018
- Forma kurzu: Prezenční
- Místo konání: Centrála Nestlé ČR, s.r.o. Praha, školící místnost „Nespresso“

Tabulka. 7. Seznam účastníků školení

Účastníci kurzu	Pracovní pozice
Marcela Dolejšová	nestranný pozorovatel kurzu
Pavel	Field Sales Manager
Lenka	Market Development Organization Manager
Linda	Brand Manager
Michal	Obchodní zástupce specialista
Martin	Obchodní zástupce specialista
Jiří	Obchodní zástupce specialista
Josef	Obchodní zástupce specialista

Monika	Obchodní zástupce specialista
Iva	Obchodní zástupce specialista

Zdroj: vlastní zpracování, Nestlé 2019

I. VYMEZENÍ PROBLÉMU

Předpoklad pro dobrou spolupráci se speciálně zaměřenými zákazníky, vyžadujícími vyšší znalostní náročnost, nespočívá pouze ve výhodné konkurenceschopné nabídce produktů, ale především v profesionalitě, vysoké odbornosti a znalosti dané problematiky, která je předmětem obchodního jednání. Zaměstnanci Nestlé ČR, s.r.o. Praha divize Pet food PURINA denně čelí otázkám ze strany zákazníků, veterinárních lékařů a majitelů chovatelských stanic na nutriční hodnoty krmiv, podíly jednotlivých složek v krmivech, hlavní benefity prospívající zdraví zvířete a mnoha dalším. Svou prací by měli zaměstnanci divize být schopni nejen odpovědět na dané otázky, ale také umět odůvodnit volbu doporučeného produktu.

Předpokládána a shledaná absence znalostí a dovedností účastníků školení v oblasti výživové problematiky koček s ohledem na jejich pracovní pozice vedla ke stanovení požadavků na kompetence zaměstnanců divize Pet food PURINA. Při tvorbě vzdělávacího kurzu bylo vycházeno z kompetenčního modelu pracovní role, ze které se pracovní pozice skládá.

II. FORMULACE CÍLE

Cestou k dosažení vzdělávacího cíle je seznámení účastníků s problematikou a specifikami výživy koček. Dále předání odborných informací týkajících se znovuuvedení produktů na trh určených nejen pro léčebnou terapii koček.

Koncepce plánování kurzu byla tvořena tak, aby bylo dosaženo vzdělávacího cíle, kterým je schopnost využití nových znalostí v praxi.

Jelikož celá vzdělávací akce vycházela z potřeb a velmi specifických odborných požadavků, lze ji řadit mezi specializovaný kurz.

V rámci Bloomovy typologie je předpokládáno, že se dostaneme do oblasti kognitivní

a psychomotorické domény, čímž bude dosaženo 3. stupně, tj. aplikace získaných znalostí a dovedností při výkonu práce a povinností všech účastníků kurzu.

SMART vzdělávací akce: VÝŽIVA KOČEK A JEJÍ SPECIFIKA

Přesně a jasně stanovené cíle jsou předpokladem úspěšného zvládnutí vzdělávací akce. K tomu lze využít často využívanou metodu SMART.

S – specifické – cíl je nutno konkretizovat, přesně určit jeho hodnotu.

M – měřitelné – měřitelností cíle určenou metodikou zajistíme jeho validitu.

A – dosažitelné/ akceptovatelné – cíl musí být přijatý odpovědnou osobou.

R – relevantní/realistický – reálným nastavením cíle bude dosaženo jeho splnění v požadovaném čase. Přehnaně ambiciózní cíl je kontraproduktivní.

T – termínovaný/časově určený – prevencí odkládání cíle je pevně stanovený termín.

(Folwarczná, 2010, str. 173)

1. **S** – Vzdělávací akce měla jasně definované cíle. Konkrétně uvádí a specifikuje, čeho má být prostřednictvím kurzu dosaženo.
2. **M** – Měřitelnost cíle proběhla formou volenou garantkou tak, že vstupní test nebyl zadán. Vstupním testem byl výstupní test předchozí vzdělávací akce „Výživa koček“, na níž tento kurz navazoval. V úvodu kurzu garantka ústně pokládala otázky formou kvízu. Tím chtěla navodit příjemný a uvolněný vstup do vzdělávací akce. Zadávání testu na začátku kurzu garantka i lektorka nepovažují za šťastné, z důvodu již vypozerovaného napětí účastníků z předchozí vzdělávací akce a ne zcela pozitivní reakce na tento způsob vstupu do vzdělávacího kurzu.

Garantka společně s interní lektorkou školí mnoho let zaměstnance divize Pet Food. Přístupují k účastníkům kurzu individuálně a profesionálně, mají vyhodnocenou jejich znalostní úroveň, jenž je startem pro následující kurz.

Výstupní test bude lektorkou zadán s časovým odstupem 1 – 2 měsíců, aby ihned po absolvování kurzu nebyla testována a hodnocena pouze krátkodobá paměť. Tím bude splněn druhý bod, což je měřitelnost cíle.

3. **A** – Vzdělávací cíl byl nastaven ve vztahu k úrovním myšlenkových procesů účastníků kurzu a jejich schopnostem tak, že je vysoký předpoklad úspěšného zvládnutí.
4. **R** – Relevantnost se promítne v osvojení si nových informací o výživě koček a její specifika, o produktech a celkovém prohloubení kvalifikace účastníků, na základě vysoké odbornosti prezentované problematiky v rámci divize Pet Food PURINA.
5. **T** – Pevně stanoveným termínem absolvování kurzu byl splněn poslední bod SMART.

III. OBSAH

Kompletní vzdělávací kurz byl postaven na odbornosti v oblasti nutriční výživy koček a její specifika. Požadovaná kvalifikace a odbornost v poskytování výživového poradenství zvířat byla při tvorbě kurzu a jeho obsahu podpořena garantkou MVDr. Norikou a kvalifikovanou lektorkou MVDr. Petrou. Současně garantka i lektorka zajistily platnost a správnost předávaných informací. Potřebné množství odborných informací pro účastníky kurzu bylo čerpáno z materiálu vytvořeného přímo pro tuto vzdělávací aktivitu v podobě průvodce nazvaného: „Výživa koček a jejich specifika“. Taktéž nastavily adekvátní hodnotící kritéria v rámci vzdělávací akce s posouzením celkové obsahové validity.

Nevycházelo se z jiných obsahově blízkých vzdělávacích programů.

IV. UČEBNÍ FORMY, METODY A POMŮCKY

Porada

Samotné vzdělávací akci předcházela krátká porada pro všechny zúčastněné. Dle Jaroslava Ester Evangelu a kol. patří porada mezi často užívané vzdělávací metody, jenž má své specifika, přínosy, ale i slabé stránky. (J .E. Evangelu, 2013, str. 22)

Pavel – Field Sales Manager, předsedající poradě, si úvodem ověřil, zda jsou všichni účastníci s rozvrhem celého dne a obsahem porady obeznámeni. Ve vymezeném čase probral důležitost zvládnutí vzdělávací akce, taktéž cíle na následující období.

Druhá část porady obsahovala prezentace nových produktů a znovuuvedení značky PRO PLAN na trh. Toho se zhostilo oddělení marketingu, kompetentní k dané problematice.

Porada kontinuálně navazovala na naplánovaný kurz a měla své opodstatnění.

Vzdělávací akce

Vzdělávací akce, která byla povinná, probíhala prezenční formou v rámci pracovní doby. Učební program byl složen z výukových jednotek, které na sebe navazovaly. Lektorka volila didaktické metody tak, aby zajistila interakci mezi ní a účastníky kurzu a dosáhlo se nejvyšší možné efektivity vzdělávání. Proběhla prezentace s projekcí. Lektorka uváděla praktické případy z praxe veterinárních lékařů. Účastníci obdrželi odborně vypracovaný výukový materiál obsahující veškeré informace k probíranému tématu, který byl obohacený o fotografie pro názornost a přiblížení celkové problematiky výživy i onemocnění koček. Volený způsob výkladu lektorkou vedl k samostatnému myšlení účastníků a uměl vzbudit zájem o probírané téma. Praktické případy z praxe pak pomáhaly v pochopení a osvojení vědomostí. Což vedlo ke schopnosti spojit si teorii s praxí. Vypracovaný výukový materiál účastníkům byl ponechán. Jeho elektronická podoba následně vložena Obchodním zástupcům do pracovních počítačů.

V. METODY HODNOCENÍ A EVALUACE

Pro zjištění, zda byla celá vzdělávací akce úspěšná a efektivní pomůže její zhodnocení. Didaktická účinnost kurzu byla zjišťována v průběhu akce formou dotazů a konzultací na danou problematiku.

Účinnost a efektivnost kurzu byla hodnocena metodou Kirkpatrickova modelu. Tento evaluační nástroj měří vzdělávací akci na základě čtyř kritérií.

Analýza využití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání ve společnosti Nestlé ČR, s.r.o., divize Pet Food PURINA.

Reakce účastníků

V této fázi bylo zkoumáno, zda účastníci reagují pozitivně na vzdělávací proces. Úvod obsahoval seznámení účastníků s celým organizačním plánem kurzu, jeho obsahem, přínosem a hlavním cílem.

Lektorka po celou dobu vzdělávání získávala zpětnou vazbu a důležité informace, které ji pomohly zhodnotit průběh kurzu. Tato zpětná vazba vedla ke zjištění spokojenosti s obsahem kurzu, způsobem výkladu, zda jsou předávány potřebné informace a nakolik kurz splňuje jejich očekávání.

Evaluační první fáze se provádí bezprostředně po skončení vzdělávací akce dotazníkem. Toto neproběhlo a lektorka si evaluaci provedla ústně s každým z účastníků. Zůstává otázkou, jak budou výsledky evaluace podloženy a předloženy personálnímu oddělení. Předložení evaluačního dotazníku po každé vzdělávací akci bude uvedeno v doporučení.

I když evaluace proběhla ústně, lze tak vyhodnotit další a to druhou úroveň Kirkpatrickova modelu.

Učení

Druhá fáze je velmi důležitá pro zjištění nárůstu znalostí, což je předpoklad pro jejich následné využití v praxi.

Jak již bylo uvedeno, v bodě II. FORMULACE CÍLE neproběhl test vstupních znalostí. Vstupním testem byl výstupní znalostní test předchozí vzdělávací akce, která navazovala na kurz „Výživa koček a její specifika“. Garantka kurzu v první vyučovací jednotce provedla formou kvízu opakování znalostí. Písemný výstupní znalostní test nebyl zadán, proto nárůst znalostí a dovedností nemohl být zjištěn krátce po absolvování kurzu.

Výstupní test byl lektorkou zadán s časovým odstupem 1 – 2 měsíců, kdy si lektorka ověřila skutečnost osvojení vědomostí. Tímto postupem lze zabránit riziku testování pouze krátkodobé paměti účastníků vzdělávací akce.

Chování

Evaluace třetí fáze modelu je mnohem složitější a také časově náročnější. Cílem je hodnotit, jak dalece je schopen účastník implementovat nové poznatky do běžného pracovního života a využít v konkrétních pracovních situacích.

I přes složitost a časovou náročnost má evaluace třetí úrovně Kirkpatricka v rámci této vzdělávací akce své opodstatnění a není nerealizovatelná.

Po dohodě s oddělením HR a navrženém způsobu evaluace třetí úrovně se provedlo hodnocení změny úrovně chování či přenosu poznatků do praxe.

Hodnoceni byli především Obchodní zástupci, neboť právě Obchodní zástupci denně při výkonu své profese komunikují se zákazníky specialistického kanálu, kde prezentují superprémiová a prémiová krmiva. To vyžaduje vyšší znalostní náročnost, odbornost i orientaci v dané problematice, jež je předmětem obchodního jednání.

Profesionálně vedený kurz je předpokladem toho, že účastník reflektuje změnu svého chování a ví, jakým způsobem. Optimální doba hodnocení třetí úrovně modelu, pro tento vzdělávací program, byla určena 3 – 4 měsíce po absolvování kurzu.

Po uplynutí této doby lektorka MVDr. Petra společně s pozorovatelem kurzu provedli kontrolní spolujízdy s vybranými účastníky kurzu.

Pro hodnocení transferu znalostí do praxe bylo stanoveno v rámci spolujízd uplatnění metody pozorování a strukturovaný rozhovor s poskytnutím přímé zpětné vazby z pracoviště. Metodu zjišťování dotazníkem a 360° zpětná vazba se nejevila jako nejvhodnější volba s ohledem na skutečnost, že práce Obchodních zástupců probíhá v terénu a míra odezvy nebo návratnosti dotazníků ze strany zákazníků by mohla být nedostatečná.

Výhodnocení spolujízd přímým pozorovatelem kurzu a lektorkou MVDr. Petrou.

Prosinec 2018: Obchodní zástupci divize PET FOOD.

Hodnocení spolujízd vybraných Obchodních zástupců proběhlo v měsíci prosinci, roku 2018. Postupovalo se dle předem stanovených kritérií hodnocení, na nichž se podíleli: lektorka kurzu MVDr. Petra, garantka kurzu MVDr. Norika a nestranný pozorovatel kurzu.

Zaměřovalo se na:

- chování Obchodních zástupců
- osvojené znalosti, dovednosti
- způsob prezentace
- výstupy z každé pracovní návštěvy

Další neoddělitelnou součástí hodnocení bylo ujasnění si úrovně efektivity pracovního výkonu a jak tento výkon analyzovat, pro dosažení přesnosti měření a co největší objektivity.

Stanovené úrovně efektivity práce, dle M. Armstronga (2011, str. 266)

- velmi efektivní – podává nadstandardní pracovní výkony, převyšuje stanovené cíle
- efektivní – podává standardní pracovní výkony, plní stanovené cíle
- rozvíjející se – nevyrovnané výsledky v různých oblastech práce, plní většinu cílů
- základní – celkový pracovní výkon vykazuje potřeby na zlepšení

Následně proběhlo celkové vyhodnocení pracovních výkonů jednotlivců. V každé tabulce *Hodnocení spolujízdy* jsou uvedeny výsledky.

Jelikož kurzem procházel celý tým Obchodních zástupců, bylo zapotřebí zjistit i výsledný průměr obchodního týmu, který je uveden v tabulce č. x.....

Výsledek 4,19 bodů vypovídá o zvládnutí osvojení, blížící se až k maximálnímu hodnocení chování, znalostí a dovedností, přenášených do praxe.

Závěrem lze konstatovat, že evaluace třetí úrovně hodnocení prokázala vysokou úspěšnost vzdělávacího kurzu *Výživa koček a její specifika*.

Zvolená škála 1 – 5 (1 = nepřijatelné ; 5 = vynikající)

1 = nepřijatelné; 2 = nedostačující; 3 = dobré; 4 = nadprůměrné; 5 = vynikající

Tabulka č. 8. Hodnocení spolujízdy – Iva

Hodnotící kritéria spolujízdy	Jméno: Iva
Chování	3
Přesná prezentace produktů	5
Znalost hlavních benefitů produktů	4
Znalost konkurenčních výhod produktů	4
Znalost nových produktů	5
Znalost nutričních hodnot produktů	4
Schopnost doporučit vhodný produkt pro prevenci onemocnění	4
Celková úroveň odbornosti znalostí a kompetencí hodnoceného	4,14

Tabulka č. 9. Hodnocení spolujízdy – Martin

Hodnotící kritéria spolujízdy	Jméno: Martin
Chování	3
Přesná prezentace produktů	4
Znalost hlavních benefitů produktů	5
Znalost konkurenčních výhod produktů	4
Znalost nových produktů	4
Znalost nutričních hodnot produktů	4
Schopnost doporučit vhodný produkt pro prevenci onemocnění	3
Celková úroveň odbornosti znalostí a kompetencí hodnoceného	3,86

Tabulka č. 10. Hodnocení spolujízdy – Michal

Hodnotící kritéria spolujízdy	Jméno: Michal
Chování	4
Přesná prezentace produktů	5
Znalost hlavních benefitů produktů	5
Znalost konkurenčních výhod produktů	5
Znalost nových produktů	5
Znalost nutričních hodnot produktů	4
Schopnost doporučit vhodný produkt pro prevenci onemocnění	5
Celková úroveň odbornosti znalostí a kompetencí hodnoceného	4,71

Tabulka č. 11. Hodnocení spolujízdy – Josef

Hodnotící kritéria spolujízdy	Jméno: Josef
Chování	3
Přesná prezentace produktů	5
Znalost hlavních benefitů produktů	4
Znalost konkurenčních výhod produktů	4
Znalost nových produktů	5
Znalost nutričních hodnot produktů	4
Schopnost doporučit vhodný produkt pro prevenci onemocnění	4
Celková úroveň odbornosti znalostí a kompetencí hodnoceného	4,14

Tabulka č. 12. Hodnocení spolujízdy – Monika

Hodnotící kritéria spolujízdy	Jméno: Monika
Chování	2
Přesná prezentace produktů	4
Znalost hlavních benefitů produktů	4
Znalost konkurenčních výhod produktů	3
Znalost nových produktů	4
Znalost nutričních hodnot produktů	4
Schopnost doporučit vhodný produkt pro prevenci onemocnění	4
Celková úroveň odbornosti znalostí a kompetencí hodnoceného	3,57

Tabulka č. 13. Hodnocení spolujízdy – Jiří

Hodnotící kritéria spolujízdy	Jméno: Jiří
Chování	4
Přesná prezentace produktů	5
Znalost hlavních benefitů produktů	5
Znalost konkurenčních výhod produktů	5
Znalost nových produktů	5
Znalost nutričních hodnot produktů	4
Schopnost doporučit vhodný produkt pro prevenci onemocnění	5
Celková úroveň odbornosti znalostí a kompetencí hodnoceného	4,71

Tabulka č. 14. Celkové hodnocení týmu

Jména Obchodních zástupců	Hodnocení
Iva	4,14
Martin	3,86
Michal	4,71
Josef	4,14
Monika	3,57
Jiří	4,71
Celkové hodnocení týmu specialistů	4,19

Čtvrtá úroveň Kirkpatrickova modelu je zaměřena na výsledky.

Výsledky

Čtvrtá úroveň zkoumá vliv vzdělávání na změnu produktivity práce účastníka či celého pracovního kolektivu (Mužík, 2011, str. 296).

Tato úroveň nebyla součástí přímého pozorování. Nutno však uvést, že společnost Nestlé ČR, s.r.o. Praha si vytvořila svůj alternativní způsob pro hodnocení změny produktivity práce, chování, motivace zaměstnanců, týmů a jednotlivých divizí. Ten byl podrobně rozpracován v praktické části, podkapitole 4.2 Kompetenční model.

PŘÍLOHA P III: NESTLÉ ČR, S.R.O. PRAHA A ZÁSADY PODNIKÁNÍ

1. *Výživa, zdraví a zdravý životní styl* – tímto se Nestlé zavazuje, že svými kvalitními a zdravějšími produkty bude podporovat zdravý životní styl spotřebitelů. Nestlé svůj cíl vyjadřuje jednou větou: „*Good Food, Good Life*“.
2. *Zajištění kvality a bezpečnost výrobků* – Nestlé ručí za kvalitu a bezpečnost svých výrobků vyjádřené krédem: „*Nestlé příslib spotřebiteli*“.
3. *Komunikace se spotřebiteli* – Nestlé respektuje právo, volbu a rovnocennou komunikaci se spotřebiteli.
4. *Lidská práva a naše podnikatelská činnost* – Nestlé podporuje dodržování lidských práv a jde příkladem ve všech svých aktivitách.
5. *Vedení a osobní odpovědnost* – respekt hodnot společnosti, motivovanost, osobní odpovědnost, rovné příležitosti, ochrana soukromí je základem úspěchu Nestlé.
6. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* – Nestlé se zavazuje heslem: „*I jeden úraz je příliš*“. Politika k ochraně, minimalizování úrazů a nemocnosti zaměstnanců patří mezi důležité cíle Nestlé.
7. *Vztahy s dodavateli a zákazníky* – jsou ošetřeny daným rámcem: „*Kodex pro dodavatele Nestlé*“. V rámci obchodních vztahů Nestlé žádá čestné, slušné jednání.
8. *Zemědělství a rozvoj venkova* – zpráva o společenské odpovědnosti Nestlé vypovídá o snaze podporovat farmáře, o vylepšování výrobních systémů pro jejich udržitelnost.
9. *Ekologická udržitelnost* – efektivní využívání přírodních zdrojů, neznečišťování životního prostředí je další cesta Nestlé ke společenské odpovědnosti.
10. *Voda* – nutností nejen Nestlé, ale všech uživatelů vody na světě, je šetrné využívání tohoto zdroje.

Zásady podnikání Nestlé jsou paralelou poslání Nestlé, kdy vizí budoucnosti je zdravá populace, její kvalitní život a zdravá výživa (Nestlé, 2019).

Kodex společnosti Nestlé stanovuje normy chování zaměstnanců v klíčových oblastech. Každý nově přicházející zaměstnanec je s tímto kodexem seznámen a zaměstnavatel očekává jeho maximální dodržování. V případě, že by zaměstnanec porušil jakýkoliv z uvedených bodů, poškodil by především dobré jméno společnosti Nestlé.

Dodržování zákonů, nařízení a předpisů – pravidlo říká, cti zákony a nikdy je nezpochybňuj.

Střet zájmů – pravidlo říká, jednej vždy s čistým svědomím a v zájmu společnosti.

Aktivita mimo společnost Nestlé – chovej se tak, abys svými aktivitami mimo společnost nepoškodil její jméno, neboť jsme na dobré jméno Nestlé hrdí.

Rodina a příbuzní – i Tvůj partner se může stát tvým kolegou, dualismus a objektivní výběr zaměstnanců to umožní.

Příležitosti rozvoje podnikání – jako zaměstnanec se zavazuješ k rozvoji společnosti Nestlé, nedělej konkurenci vlastnímu zaměstnavateli.

Obchodování s akciemi na základě interních informací – nezneužívej interních informací ve svůj prospěch.

Zákony na ochranu hospodářské soutěže a zásady poctivého obchodování – jednej se s zákazníky a dodavateli s respektováním zákona o ochraně hospodářské soutěže.

Důvěrné informace – máš-li přístup k důvěrným informacím, nakládej s nimi v zájmu Nestlé a neposkytuj je třetí straně.

Podvodné jednání, ochrana aktiv společnosti a účetnictví – buď poctivý, chraň majetek Nestlé a zacházej s ním řádně.

Úplatky a korupce – nesnaž se ovlivnit rozhodnutí druhých ve Tvůj prospěch úplatkem.

Dary, pohoštění, zábava – pracuješ v konkurenceschopné společnosti a jsi schopným zaměstnancem, dokážeš kvalitně vést obchodní jednání, nenech se nikdy ovlivnit přijímáním darů ve prospěch druhé či třetí strany.

Diskriminace a obtěžování – pracuješ ve společnosti dodržující lidská práva, respektuj různorodost. Pokud máš pocit, že někde nebo někdo nedodržuje tento základní princip, nahlas to oddělení lidských zdrojů.

Neplnění zásad Kodexu – buď odpovědný a říd' se všemi body kodexu chování.

Hlášení nezákonného nebo neslučitelného chování – jednej čestně, pokud se setkáš s porušováním některého z bodů Kodexu, nebuď ten, který tomu pouze přihlíží.

PŘÍLOHA P IV: POLITIKA KVALITY

Závazek nejvyššího vedení společnosti

V Nestlé uskutečňujeme koncept Good Food, Good Life („dobré potraviny pro dobrý život“) tím, že svým spotřebitelům a zákazníkům poskytujeme potraviny a nápoje nejvyšší kvality. Právě kvalitu považujeme za nedílnou součást základních principů v naší společnosti, tyto principy vedou naše kroky tak, abychom dodávali služby a výrobky, které jsou bezpečné, splňují veškeré zákonné normy i předpisy a jsou preferovány zákazníky i spotřebiteli. Politika kvality společnosti Nestlé je základním předpokladem k tomu, abychom naplnili naši vizi být uznávanou a důvěryhodnou přední potravinářskou společností, zaměřenou na výživu, zdraví a zdravý životní styl.

V Nestlé klademe důraz na zajištění maximální kvality a bezpečnosti našich výrobků, poskytovaných služeb a na maximální shodu se všemi legislativními požadavky. To vyžaduje aktivní přístup každého zaměstnance, aby porozuměl své zodpovědnosti při splňování co nejvyššího standardu kvality, aby měl dostatek kompetencí, a tím chránil naše spotřebitele, zákazníky a naše značky.

V Nestlé je politika kvality chápána jako základní kámen závazku k dokonalosti a zahrnuje:

- Podporu kultury kvality s cílem vývoje, výroby a poskytování naprosto nezávadných a bezpečných výrobků a služeb, kterým lidé věří, které jsou preferované zákazníky a spotřebiteli a splňují kritéria správné výživy a vyváženého životního stylu.

- Soulad se všemi platnými zákony a normami, stejně tak jako s interními požadavky naší společnosti.
- Neustálé zlepšování systému řízení kvality, který garantuje bezpečnost, předchází problémům a nedostatkům v oblasti kvality díky pravidelnému sledování cílů a kontroly jejich dodržování.
- Podporu aktivní účasti při zlepšování kvality mezi všemi zaměstnanci a obchodními partnery prostřednictvím standardů, vzdělávání a školení, správného vedení a efektivní komunikace.
- V Nestlé zavádíme Politiku kvality prostřednictvím interního Systému řízení kvality Nestlé (NQMS).

V Nestlé je důležitá týmová spolupráce, proaktivní přístup a podpora každého zaměstnance, a právě to je základem pro zajištění a naplnění vysoké kvality. V tomto směru se zavazujeme poskytovat požadované vedení, řízení a potřebné zdroje, které zajistí, aby byla Politika kvality každoročně revidována a komunikována všem zaměstnancům a obchodním partnerům.

Kvalita je o důvěře. Každý zaměstnanec v Nestlé může tuto důvěru ovlivnit svým proaktivním přístupem ke kvalitě našich výrobků, svým nadšením a odhodláním.



Paul Bulcke
CEO Nestlé SA



Torben Emborg
generální ředitel
Nestlé Česko a Slovensko

PŘÍLOHA P V: POLITIKA V OBLASTI BEZPEČNOSTI PRÁCE, ZDRAVÍ A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

NAŠÍM KAŽDODENNÍM ZÁVAZKEM SVĚTOVÉ POTRAVINÁŘSKÉ SPOLEČNOSTI JE POSKYTOVAT NAŠÍM SPOTŘEBITELŮM POTRAVINY NEJVYŠŠÍ KVALITY PŘI ZACHOVÁNÍ UDRŽITELNOSTI ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, OCHRANY ZDRAVÍ A BEZPEČNOSTI PRÁCE NAŠICH ZAMĚSTNANCŮ.

Nestlé uznává svoji zodpovědnost a zavazuje se být v čele potravinářského průmyslu v oblasti ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti práce.

Pro splnění tohoto závazku Nestlé:

- Dodržuje národní legislativu, mezinárodní závazky a jiné závazné požadavky jako minimální standard.
- Neustále zdokonaluje své působení při zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci prostřednictvím Systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví (NSMS).
- Neustále zdokonaluje své působení ve prospěch ochrany životního prostředí prostřednictvím Systému environmentálního řízení Nestlé (NEMS).
- Stanovuje, pravidelně sleduje a vyhodnocuje měřitelné cíle v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a bezpečnosti v silniční dopravě a zavádí programy na zlepšování situace v těchto oblastech.
- Stanovuje a pravidelně sleduje měřitelné environmentální cíle v oblastech úspory energie a vody, snižování odpadních vod, emisí skleníkových plynů a obalových odpadů a zavádí programy na jejich zlepšování.
- Vytváří bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro všechny zaměstnance a systematicky předchází možnostem poškození zdraví a vzniku pracovních úrazů
- Podporuje a podněcuje podnikovou kulturu, kde ochrana životního prostředí a ochrana zdraví a bezpečnosti práce je nedílnou součástí našich podnikatelských postupů a pracovních aktivit.
- Poskytuje odpovídající informace, komunikaci a školení v oblasti ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti práce všem interním, a dle potřeby též externím zájemcům.

Povzbuzujeme všechny naše zaměstnance a dodavatele k tomu, aby aktivně uplatňovali postupy, chránící životní prostředí, zdraví a bezpečnost při práci. Věříme, že nám to umožní přispívat k udržitelnému rozvoji, aniž bychom omezovali možnosti příštích generací uspokojovat jejich potřeby.



Torben Emborg
generální ředitel



Johan Fabrice
technický ředitel