

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miroslav Ungr

**Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací
příležitost pro dospělého**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Miroslav Ungr

**Internship at the Human Resources Department
as an educational opportunity for adults**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.02.2020

Miroslav Ungr

Poděkování

Děkuji PhDr. Ivaně Shánilové, Ph.D., za poskytnutí věcných připomínek a trpělivost, s níž mou diplomovou práci vedla.

Anotace

Diplomová práce zpracovává téma pracovní stáže na personálním oddělení jako jedné z možností získání kompetencí potřebných pro výkon profese personalisty. Teoretická část představuje shrnutí poznatků o teoretických východiskách diplomové práce, a sice o organizaci personální práce zajišťované personalistou jako jedním z nositelů personální práce v organizaci. Teoretickou část doplňuje samostatné pojednání o stáži jako rozvojové aktivitě, vzdělávací metodě a organizační formě vzdělávání. V neposlední řadě je v teoretické části zpracováno téma projektování vzdělávacího programu, které je zdrojem zejména metodologických postupů při projektování pracovní stáže na personálním oddělení ve vybrané organizaci v praktické části diplomové práce.

Klíčová slova

Celoživotní učení, další profesní vzdělávání, metody vzdělávání, neformální vzdělávání, organizační formy vzdělávání, personální oddělení, profesní kompetence, projektování vzdělávacího programu, rozvoj lidských zdrojů, stáž, vzdělávací příležitosti.

Annotation

The Diploma Thesis deals with the topic of intership at the Human Resources department as means to obtain of competencies important for the profession of HR generalist. The theoretical part represents summary of knowledge about the Diploma Thesis theoretical basis namely about the personnel activities organization performed by HR generalist as one of personnel processes owner in a corporation. The theoretical part contains separate chapter about the intership as an development activity, as an educational method and as an organizational form of education. In the theoretical part there is processed the topic educational programme planning as an source of methodological procedures in intership planning and prepare at the Human Resources department in some corporation in the practical part of the Diploma Thesis.

Keywords

Continuing professional education, educational programme planning, HR development, intership, lifelong learning, methods of education, non-formal education, opportunities of education, organizational forms of education, personnel department, professional competencies.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI.....	11
1.1 Personální oddělení jako organizační jednotka	13
1.1.1 Vnitřní uspořádání personálního oddělení, personalista jako jeden z nositelů personální práce	15
1.1.2 Začlenění personálního oddělení do organizační struktury.....	20
1.2 Personální činnosti jako výkonná část personální práce.....	23
1.2.1 Klasifikace personálních činností	38
1.3 Profil personalisty a příležitosti k jeho rozvoji.....	40
2 PRACOVNÍ STÁŽ JAKO ROZVOJOVÁ AKTIVITA.....	65
2.1 Inspirace projektem „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“.....	68
3 PROJEKTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	72
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	74
3.2 Plánování, příprava a realizace vzdělávacího programu	74
3.2.1 Cíl vzdělávacího programu	76
3.2.2 Profil absolventa vzdělávacího programu.....	80
3.2.3 Cílová skupina a profil účastníka vzdělávacího programu	81
3.2.4 Obsah vzdělávacího programu.....	83
3.2.5 Organizační formy vzdělávání	86
3.2.6 Metody vzdělávání.....	88
3.2.7 Zdroje a didaktické prostředky vzdělávacího programu	90
3.3 Hodnocení a evaluace	96
3.3.1 Hodnocení výsledků vzdělávání a sebehodnocení absolventa.....	98
3.3.2 Evaluace a autoevaluace vzdělávacího programu.....	99
PRAKTICKÁ ČÁST	101
4 PROJEKT PRACOVNÍ STÁŽE NA PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	101
4.1 Cíl a zdůvodnění realizace projektu.....	101

4.2	Představení organizace	102
4.2.1	Organizace personálního oddělení	103
4.3	Projekt a realizace pracovní stáže	104
4.4	Výsledky a zhodnocení projektu pracovní stáže.....	112
4.5	Shrnutí, návrhy a doporučení pro praxi	115
	ZÁVĚR	117
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	119
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	126
	SEZNAM PŘÍLOH.....	127

ÚVOD

Cílem diplomové práce je zpracovat téma pracovní stáže na personálním oddělení jako vzdělávací příležitosti, vzdělávací metody a organizační formy vzdělání.

Teoretická část diplomové práce je s oporou v odborné literatuře z oboru personalistika koncipována jako soubor poznatků o personálních činnostech v organizaci, na jejichž výkonu se spolupodílí personalista jako jeden z nositelů personální práce v organizaci, o vnitřní organizaci personálního oddělení a jeho začlenění v organizační struktuře, o postavení personalisty v hierarchii organizace a o jeho kompetencích a profilu. Cílem teoretické části diplomové práce je tedy vymezit všechna relevantní teoretická východiska vyplývající z tématu práce, tedy pracovní stáž, personální oddělení, vzdělávací příležitosti, dospěly.

Samostatná kapitola je v teoretické části věnována výkladu stáže jako rozvojové aktivity, vzdělávací metody a organizační formy vzdělávání založenému zejména na odborné andragogické a androdidaktické literatuře.

Zajímavostí teoretické části je pojednání o projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“, v němž autor našel inspiraci a zároveň metodologickou oporu pro vytvoření projektu pracovní stáže.

Teoretickou část završuje kapitola věnovaná projektování vzdělávacího programu, a to od identifikace vzdělávacích potřeb přes plánování, přípravu a realizaci vzdělávacího programu až po vyhodnocení (evaluaci) jeho výsledků.

Praktická část diplomové práce obsahuje autorem vytvořený projekt pracovní stáže na personálním oddělení ve vybrané organizaci, který autor realizoval v 8týdenním období od 1. října 2019 do 22. listopadu 2019.

První kapitola shrnuje poznatky o personální práci v organizaci, charakterizuje personální oddělení jako organizační jednotku. S ohledem na specialistické profese personalisty představuje jeho vnitřní uspořádání. S ohledem na postavení personalisty v hierarchii organizace a jeho odpovědnosti a pravomoci představuje možnosti začlenění personálního oddělení do organizační struktury. Pro úplnost je zařazena kapitola týkající se personálních činností pojatých jako výkonné části personální práce, přičemž strategické personální procesy představují hlavní činnosti, které personalista jako jeden z nositelů personální práce vedle vedoucích pracovníků v organizaci zajišťuje. Teoretická východiska jsou dále doplněna o představu profilu personalisty

a přehled různých pojetí schopností a kompetencí, jimiž by měl personalista disponovat. Autor doplnil tato různá pojetí o vlastní představu o odborných, metodických, sociálních a osobnostních kompetencích personalisty. Nechybí ani přehled vzdělávacích příležitostí pro personalisty, a to jak v rámci formálního, tak i neformálního vzdělávání.

Druhá kapitola s oporou v odborné, zejména andragogické a androdidaktické, literatuře pojímá pracovní stáž jako vzdělávací příležitost, tedy prostředek pro uspokojení vzdělávací potřeby, jako metodu vzdělávání a také jako organizační formu vzdělávání. Obsah druhé kapitoly je obohacen o analýzu dokumentů vztahujících se k projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“, v nichž autor nacházel inspiraci při tvorbě praktické části této diplomové práce představované projektem pracovní stáže na personálním oddělení ve vybrané organizaci.

Třetí kapitola je věnována samotnému projektování vzdělávacího programu a představuje metodickou a didaktickou oporu pro praktickou část diplomové práce, a to z důvodu analogického pojetí projektu pracovní stáže jako projektu vzdělávacího programu.

Praktická část zpracovaná ve čtvrté kapitole předkládá zdůvodnění a cíle přípravy a realizace projektu pracovní stáže na personálním oddělení ve vybrané organizaci. Z důvodu neudělení souhlasu ke zveřejnění názvu organizace, v níž byla pracovní stáž uskutečněna, je organizace představena z hlediska právní formy podnikání, převažující ekonomické činnosti a počtem pracovníků. Vzhledem k tématu práce se zdálo být taktéž relevantní uvedení uspořádání a začlenění personálního oddělení do organizační struktury. Praktická část je dále tvořena podkapitolou popisující plánování a uskutečnění pracovní stáže, jejích cílů, profilu stážisty a absolventa, obsahu organizovaném do 8týdenního časového harmonogramu, další vzdělávací metody uplatněné při realizaci pracovní stáže a v neposlední řadě prostředky a zdroje. Výsledky a zhodnocení projektu pracovní stáže jsou založeny na SWOT analýze provedené stážistou i mentorem a vychází z nich závěrečné shrnutí, návrhy a doporučení pro praxi. Cílem praktické části diplomové práce je tedy vytvořit na personálním oddělení vybrané organizace pilotní projekt pracovní stáže a ověřit jeho funkčnost praktickou aplikací.

Ambicí autora této diplomové práce je tedy poskytnout celistvý pohled na pracovní stáž jako prostředek k odbornému (profesnímu) rozvoji zájemce o pracovní uplatnění v profesi personalisty.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Míra prosperity organizace v konkurenčním prostředí závisí mimo jiné také na efektivitě využívání zdrojů, prostřednictvím nichž dosahuje organizace svých cílů.

Organizace je ze sociologického pohledu chápána jako formální sociální skupina¹, tedy sociální útvar založený na mocenském uspořádání vztahů² mezi jednotlivými členy organizace (v našem případě pracovníky). Toto pojetí organizace a jejího chápání v užším smyslu jako podnik³ koresponduje i s naším chápáním pro potřeby této kapitoly.

Organizace může být dále také chápána jako proces organizování, tedy usměrňování činností vedoucí k dosahování cílů organizace (spolu s procesy plánování, vedení a kontrolování představuje jednu z funkcí managementu), nebo může vyjadřovat míru organizovanosti.

Pojem „pracovníci“ se obecně používá v širším významu jak pro označení „zaměstnanec“ (tedy fyzickou osobu vykonávající závislou práci pro zaměstnavatele v základním pracovněprávním vztahu na základě pracovní smlouvy a nebo některé z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr podle zákoníku práce), tak pro označení jakékoliv jiné fyzické osoby, která pro organizaci zajišťuje činnosti jako podnikající osoba samostatně výdělečně činná na základě živnostenského oprávnění (například účetní) podle živnostenského zákona. Pro označení skupiny obou typů spolupracovníků se pak vžil pojem „personál“ (z anglického „personnel“).

Organizace disponuje materiálními, finančními, informačními a lidskými zdroji, přičemž lidské zdroje získávají na významu právě proto, že na nich závisí efektivita hospodaření se zdroji ostatními.⁴

¹REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*. Vydání 2., přepracované a doplněné. Praha: Grada, 2008, s. 122. ISBN 978-80-247-2594-9.

²KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Páté vydání. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010, s. 82. ISBN 978-80-86429-39-7.

³KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 20. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

Aby organizace v konkurenčních podmínkách prosperovala, tedy aby její pracovníci za účelem dosahování organizačních cílů efektivně využívali ostatní zdroje, usiluje o získání a udržení „*motivovaného a angažovaného personálu, jehož struktura odpovídá v daném čase jak kvantitativním potřebám organizace (množství pracovníků), tak potřebám kvalitativním (kvalifikace a kompetence pracovníků)*“. ⁵

Nositeli odpovědnosti za dosahování organizačních cílů prostřednictvím efektivního využívání zdrojů (a tedy i lidských zdrojů) jsou na jedné straně vedoucí pracovníci na různých úrovních managementu organizace (viz Obrázek 1), a na druhé straně personalisté, jejichž činnostmi, které se postupně profesionalizují a specializují, se tato diplomová práce dále zabývá hlouběji.

Obrázek 1: Struktura organizace s ohledem na úrovně managementu



Zdroj⁶

„Vedoucími pracovníky chápeme v širším slova smyslu jednak top management společnosti, který utvářením podnikové strategie ovlivňuje strategii personální, a tedy

⁵UNGR, M. *Management lidských zdrojů a ŠVP*. Praha, 2019, s. 9. Závěrečná práce. Národní institut pro další vzdělávání. Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Daniela Sedláčková, Ph.D.

⁶UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 12. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

*i samotný výkon personálních činností, a jednak liniové manažery, kteří jsou za metodické podpory personalistů skutečnými vykonavateli strategických personálních procesů.*⁷

Úroveň top managementu představuje vrcholové vedení stanovující strategické (a tedy dlouhodobé) organizační cíle, přičemž realizace těchto cílů může podléhat ještě rozhodnutí vlastníků organizace. *„V malých firmách může být vrcholové vedení představováno pouze majitelem či úzkým okruhem vedoucích pracovníků, ve velkých firmách naopak může být i více úrovní řízení než tři.*“⁸

Úroveň middle managementu představují manažeři odpovědní za určitou odbornou oblast či organizační útvar, kteří stanovují taktické (tedy střednědobé) organizační cíle. Je běžnou praxí, že v malých a středních organizacích jsou úrovně top managementu a middle managementu sjednocené, nebo je představuje pouze vlastník organizace.

Úroveň low managementu představují manažeři stanovující operativní (tedy krátkodobé) organizační cíle a řídicí výkonní pracovníci organizace.

Pro úplnost uvedme, že nositelem personální práce v organizaci se může stát také externí dodavatel služeb v oblasti personalistiky⁹. V dnešní době se setkáváme nejčastěji s outsourcingem vyhledávání, výběru a získávání pracovníků v podobě head huntingu prostřednictvím profesních sítí či recruitmentu prostřednictvím personálních agentur.¹⁰

1.1 Personální oddělení jako organizační jednotka

Personální oddělení je tou organizační jednotkou, která zajišťuje výkon personální práce v organizaci prostřednictvím odborníků zvaných „personalisté“ a nebo poskytuje podporu a poradenství pro výkon personálních činností manažery na různých úrovních

⁷UNGR, M. *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*. Praha, 2018, s. 41. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

⁸VEBER, J. a kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Vydání 2. aktualizované. Praha: Management Press, 2009, s. 29. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁹TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 52. ISBN 978-80-86723-80-8.

¹⁰EVANGELU, J. E. a O. JUŘIČKA *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Vydání první. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2013, s. 16. ISBN 978-80-7418-164-1.

řízení organizace.¹¹ „ (...) rolí personalistů je poskytnout manažerům metodickou podporu pro provádění personálních činností, zprostředkovat výcvik liniových manažerů ve vedení personálních rozhovorů a zajistit jim poradenství v otázkách práce s lidmi.“¹²

Jako obecnou úlohu personálního útvaru chápe Armstrong „umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků.“¹³

Specifickými úkoly personálního útvaru (v tomto smyslu na úrovni řízení lidských zdrojů) jsou podle Koubka¹⁴:

- formulovat, navrhnout a prosazovat personální strategii a personální politiku s ohledem na strategii a politiku organizace,
- poskytovat poradenství vedoucím pracovníků a usměrňovat je při výkonu personálních činností,
- interpretovat dopady záměrů organizace na personál a předkládat návrhy řešení personálních otázek,
- odpovídat za provádění, řízení, organizaci, koordinaci a zvyšování efektivity při výkonu personálních činností všemi nositeli personální práce v organizaci.

Kromě velikosti organizace ve smyslu počtu jejích pracovníků ovlivňuje skutečnost vytvoření personálního oddělení také mimo jiné míra centralizace či decentralizace řízení, rozsah činností, které má personální oddělení zajišťovat, nebo i samotný význam personální práce pro organizaci (respektive pro vlastníka organizace), přičemž všechny tyto vlastnosti mající vliv na vytvoření personálního oddělení se odrážejí v grafické podobě v organizační struktuře. „Organizace a obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu

¹¹DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H, Beck, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹²TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 51. ISBN 978-80-86723-80-8.

¹³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 65. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 32. ISBN 978-80-7261-168-3.

*prováděných prací, na druhu zaměstnáváných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznána či připisována.*¹⁵

V malých a středně velkých organizacích (podle ukazatele počtu pracovníků se obvykle rozlišují organizace malé s méně než 100, případně nejvýše 150 pracovníky, střední neboli středně velké se 100-500 zaměstnanci a velké s více než 500 zaměstnanci¹⁶) nemusí být personální oddělení ani vytvořeno, přičemž personální práci vykonává vlastník organizace, nebo jsou výkonem personálních činností pověřeni administrativní a provozní pracovníci. „*Ve vyspělých podnicích bývá počet personalistů vůči ostatním zaměstnancům až 1:100.*“¹⁷ „*Malé organizace zpravidla personální útvar nemají a personální činnosti zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Větší organizace už mívají alespoň jednoho specialistu na personální práci. Velké organizace pak mají někdy i dosti velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce.*“¹⁸

Samotné vytvoření personálního oddělení, jeho začlenění do organizační struktury a postavení vedoucího tohoto organizačního útvaru může také napovědět, jaký význam přikládá vlastník organizace výkonu personálních činností a personální práci jako takové.¹⁹

1.1.1 Vnitřní uspořádání personálního oddělení, personalista jako jeden z nositelů personální práce

Stejně jako samotná potřeba vytvoření organizační jednotky za účelem výkonu personálních činností a poskytování podpory a poradenství při výkonu personálních činností, i vnitřní uspořádání personálního oddělení a odborné zaměření jednotlivých

¹⁵ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 68. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H, Beck, 2007, s. 14. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁷PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 140. ISBN 80-200-0950-7.

¹⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 33. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁹DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H, Beck, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7179-893-4.

personalistů odpovědných za výkon té které konkrétní personální činnosti závisí na počtu pracovníků organizace. „*Je pochopitelné, že ve větších organizacích by měli existovat personalisté specializovaní na některou oblast personální práce. Jde především o specialisty na vzdělávání pracovníků, specialisty na odměňování, specialisty na získávání a výběr pracovníků, analytiku práce, psychology, právníky zaměřené na pracovní právní oblast, specialisty na pracovní vztahy, poradce pracovníků, specialisty v oblasti péče o pracovníky apod. S růstem velikosti organizace přestává být prostě únosné, aby personalisté byli univerzální.*“²⁰

I přes nejednotnost v terminologii používané v právních předpisech, dokumentech orgánů státní správy a odborné literatuře lze dovodit synonymní používání „povolání“ a „profese“ jako označení pro soustavu pracovních činností předpokládajících dosažení určitého stupně formálního vzdělání a specifických odborných způsobilostí, čemuž odpovídá také například běžně užívané slovní spojení „pomáhající profese“ představující povolání lékaře, psychologa, pedagogického pracovníka, sociálního pracovníka a podobně. Termínem „funkce“ pak chápeme označení pro povolání vyjadřující kromě jiného i zařazení v hierarchii organizace, a tedy i rozsah odpovědností a oprávnění.

V praxi se tak dnes setkáváme s různými označeními povolání či profese personalisty, jejichž význam označuje buď pracovníka odpovědného za personální práci jako za celistvou soustavu personálních činností (tak zvaný „personalista-generalista“), nebo naopak pracovníka odpovědného za určitou specifickou personální činnost (tak zvaný „personalista-specialista“). „*Současné pojetí řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby personalisté byli spíše „generalisty“ než „specialisty“, to znamená, aby personalisté rozuměli jak problematice řízení lidských zdrojů, tak problematice řízení organizace a byli schopni podporovat řízení lidských zdrojů v souladu se strategií organizace a v zájmu dosahování strategických cílů organizace.*“²¹

Z výše uvedeného vyplývá, že funkce personalisty-generalisty může nabývat významu vedoucího pracovníka odpovědného za řízení personálního útvaru, a to nejčastěji na organizační úrovni middle-managementu (v roli vedoucího personálního oddělení, tedy například personálního manažera) či top managementu

²⁰KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 33. ISBN 978-80-7261-168-3.

²¹ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha: Grada, 2014, s. 27. ISBN 978-80-247-5212-9.

(jako představitele člena vrcholového vedení organizace, tedy například personálního ředitele). „*Ubývá organizací, v nichž personální útvar má postavení oddělení (např. v rámci ekonomického úseku), přibývá organizací, kde vedoucí personálního útvaru má postavení náměstka ředitele (ředitele úseku) a dokonce organizací, v nichž se personální útvar stává útvarem se zvláštním statusem a personální ředitel je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v organizaci.*“²²

Profesionalizace se v personalistice projevuje tedy mimo jiné také požadavky na specializaci na určitou personální činnost, přičemž v praxi se tak můžeme setkat například s označeními „recruitment specialista“ nebo „head hunter“ pro personalisty odpovědné za získávání a výběr pracovníků, „onboarding specialista“ pro personalistu odpovědného za přijímání pracovníků nebo naopak „offboarding specialista“ pro personalistu vykonávajícího činnosti související s uvolňováním pracovníků a případně také za outplacement, „training & development specialista“ nebo „T&D specialista“ pro personalistu odpovědného za vzdělávání a rozvoj pracovníků, „compensation & benefits specialista“ nebo „C&B specialista“ pro personalistu odpovědného za odměňování a zaměstnanecké výhody.

K výkonu personální práce můžou v organizaci kromě personalisty přispívat další profese jako například mzdová účetní, a to v souvislosti s výkonem personálních činností souvisejících s odměňováním, či odborně způsobilá osoba v prevenci rizik, a sice v souvislosti s výkonem personálních činností spočívajících v zajišťování bezpečnosti práce, ochrany zdraví před riziky a požární ochraně, často zajišťující zejména normativní vzdělávání v organizaci.

V praxi (například v malých organizacích nebo na útvarech práce a mezd orgánů státní správy) se dále můžeme setkat také s požadavkem na sdružení funkce personalisty a mzdové účetní, což vzhledem k širokému rozsahu činností vykonávaných při zabezpečování agendy mzdového účetnictví může vést k degradaci funkce personalisty na úroveň pouhé správy personální agendy k zajištění zákonných povinností zaměstnavatele.

Pro úplnost uvedme také roli personalisty jako strategického partnera v podnikání, pro niž se ujalo označení „HR business partner“ a jejímž smyslem je přispívat

²²KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 34. ISBN 978-80-7261-168-3.

k „propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií“²³, tedy k uplatňování strategického managementu lidských zdrojů spočívajícího v „naplňování dlouhodobých cílů organizace v oblasti práce s lidskými zdroji.“²⁴

Změna role personalisty tak spočívá ve změně cíle personální práce, a sice „optimalizovat řízení lidských zdrojů a podílet se, byť nepřímou, na přidané hodnotě výrobků či služeb organizace, tedy na její konkurenceschopnosti.“²⁵

Tabulka 1: Příklady názvů generalistických a specialistických personálních pozic

Generalistické personální pozice	Specialistické personální pozice
Personalista	HR specialista
HR generalista	Recruitment specialista / Head Hunter
Personální manažer / HR manažer	Onboarding / Offboarding specialista
Personální ředitel / HR ředitel	Training & Development (T&D) specialista
HR business partner	Compensation & Benefits (C&B) specialista

Zdroj²⁶

Vnitřní uspořádání personálního oddělení tak představuje vlastní organizační strukturu personálního útvaru danou velikostí organizace (tedy počtem jejích pracovníků) a potřebou výkonu personální práce buď ve smyslu univerzality kvalifikací a kompetencí personalisty-generalisty, nebo naopak ve smyslu specifčnosti kvalifikací a kompetencí personalistů-specialistů. „V praxi zaměstnavatelských organizací a rovněž v odborné literatuře se lze setkat s odlišením funkcí specialistů (nejčastěji právě personalisté) a generalistů v problematice personálních funkcí. I když

²³ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human Resource Champions*. Překlad Josef Koubek. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, s. 46. ISBN 978-80-213-2001-7.

²⁴ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, s. 67. ISBN 978-80-7452-038-9.

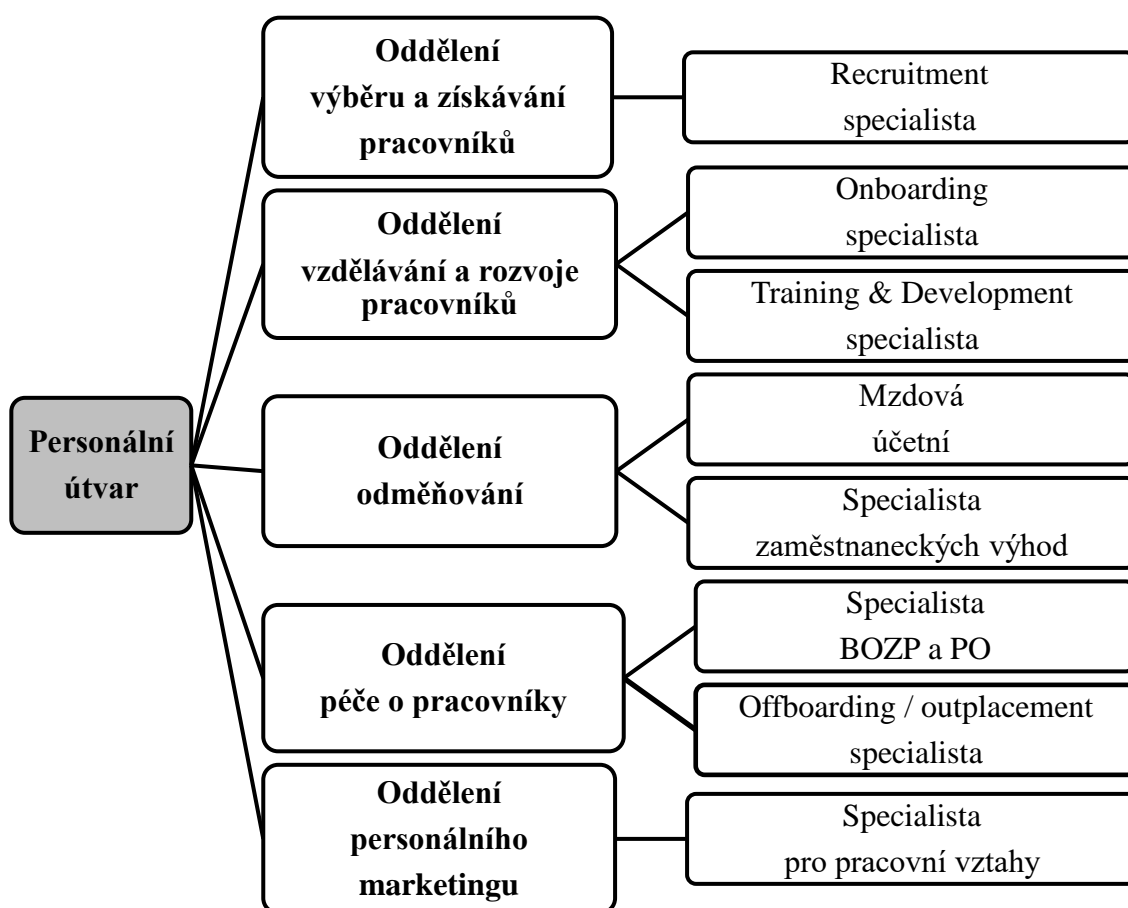
²⁵BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 155. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁶UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 18. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

toto rozlišení není zcela přesné (i personalista může být generalistou ve smyslu obecné znalosti oboru personalistika rozšířené o podstatné znalosti v oblastech činnosti organizace), přeci jen lze toto odlišení přijmout při definování funkcí personalistů a liniových manažerů v personální práci v organizaci.²⁷

Ve velkých organizacích tak může být s ohledem na velký počet pracovníků personální útvar tvořen odděleními zajišťujícími konkrétní personální činnost prostřednictvím personalistů-specialistů. Příklad takové organizace personálního útvaru znázorňuje Obrázek 2.

Obrázek 2: Příklad organizace personálního útvaru do oddělení podle zajišťovaných personálních činností



Zdroj²⁸

²⁷TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 51. ISBN 978-80-86723-80-8.

²⁸UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 19. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

1.1.2 Začlenění personálního oddělení do organizační struktury

„Pokud jde o organizaci personálního útvaru, pak kromě vnitřního uspořádání je třeba vzít v úvahu i postavení personálního útvaru a personální práce vůbec v hierarchii řízení organizace.“²⁹

Přímá podřízenost personálního útvaru vlastníkovi organizace napovídá, že funkci personalisty (často v postavení personálního ředitele) i personální práci jako takové je přikládán velký význam a že se spolupodílí na vytváření podnikové strategie formulováním personální strategie, strategie řízení lidských zdrojů. *„Personální ředitel se stává členem představenstva či přinejmenším patří mezi senior manažery. Svým profesním profilem směřuje k tomu být generalistou, a to zčásti díky tomu, že disponuje komplexní znalostí různých personálních činností, což zvyšuje jeho hodnotu při strategických rozhodnutích organizace.“³⁰*

V těchto organizacích dosahuje vedoucí personálního útvaru postavení ředitele (či náměstka ředitele), nebo dokonce personální útvar získává postavení *„se zvláštním statusem a personální ředitel je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v organizaci.“* (...) *V každém případě bývá v moderně řízených organizacích vedoucí pracovník personálního útvaru (nejvyšší představitel personální funkce) členem nejvyššího vedení organizace.“³¹*

Někdy je tedy personální útvar organizován na stejné úrovni jako ostatní útvary organizace (viz Obrázek 3), například ekonomický či finanční útvar, obchodní útvar, výrobní útvar a další.³² Takováto struktura funkčních organizačních jednotek pak vyžaduje o to náročnější řízení a koordinaci projektů, programů, politik, procesů, postupů a praktik, protože je nutné sladit cíle těchto jednotlivých organizačních útvarů a jejich jednotlivých pracovníků s ohledem na plnění cílů organizace a dosahování žádoucích výsledků, a *„usnadňuje plnění specifických funkcí personálního útvaru, především v oblasti formulování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace a v oblasti posuzování záměrů organizace a jejich dopadu v oblasti*

²⁹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 34. ISBN 978-80-7261-168-3.

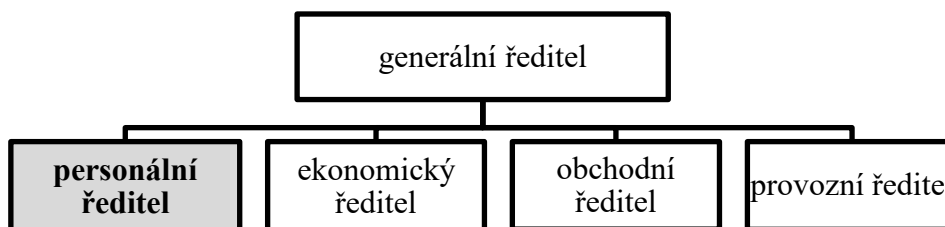
³⁰DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 17. ISBN 978-80-7179-893-4.

³¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 34. ISBN 978-80-7261-168-3.

³²Tamtéž, s. 13

práce a lidského činitele. Odpovídá to samozřejmě i postavení lidských zdrojů v organizaci a významu jejich řízení pro úspěšnost organizace.“³³

Obrázek 3: Přímá podřízenost personálního útvaru generálnímu řediteli



Zdroj³⁴

Pro vyjádření odpovědností jednotlivých členů top managementu na úrovni ředitelů (tak zvaný C-level) jsou některými organizacemi (například organizacemi se zahraničním zastoupením) běžně používané iniciálové zkratky, jejichž příklady uvádí Tabulka 2.

Tabulka 2: Příklady iniciálových zkratk používaných pro funkce top managementu

Funkce	Zkratka	Český ekvivalent
Chief Executive Officer	CEO	generální / výkonný ředitel
Chief Financial Officer	CFO	finanční ředitel
Chief Technology Officer	CTO	technický ředitel
Chief Operations Officer	COO	provozní ředitel
Chief Marketing Officer	CMO	ředitel marketingu
Chief Communication Officer	CCO	ředitel pro komunikaci
Chief Information Officer	CIO	IT ředitel

Zdroj³⁵

³³KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 34-35. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁴UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 21. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

Pro úplnost uvedme, že seznam zkratk v Tabulce 2 není vyčerpávající. Z běžné praxe vyplývá skutečnost, že například iniciálová zkratka CHRO vytvořená z anglických slov Chief Human Resources Officer, která má označovat funkci personálního ředitele, může být nahrazena například uvedením funkce Head of HR (tedy Head of Human Resources), nebo ji zastává osoba, jejíž funkce je označena jako HR Director (Human Resources Director, ředitel lidských zdrojů) či HR Manager (Human Resources Manager, manažer lidských zdrojů).

V organizacích deklarujících způsob řízení lidí založený na konceptu řízení lidských zdrojů se lze často také setkat s iniciálovou zkratkou HR BP, tedy Human Resource Bussines Partner, označující „partnera v podnikání“, tedy osobu odpovědnou za sladování podnikové a personální strategie, za efektivitu provádění administrativních činností, za prosazování firemní kultury, personální politiky a sociálního programu pro zaměstnance a za prosazování a usnadňování realizace změn. Ulrich³⁶ pro vyjádření úlohy HR Business Partnera používá rovnici:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Partner} & = & \text{Strategický} & + & \text{Administrativní} & + & \text{Bojovník} & + & \text{Agent} \\ \text{v podnikání} & & \text{partner} & & \text{expert} & & \text{za pracovníky} & & \text{změny} \end{array}$$

Zkratka CSO zase může vyjadřovat jak funkci obchodního ředitele (Chief Sales Officer), tak funkci bezpečnostního ředitele (Chief Security Officer), a tak je v praxi samozřejmě nutné přistupovat k významu zkratky vždy s ohledem na projednávanou záležitost s tou kterou odpovědnou osobou.

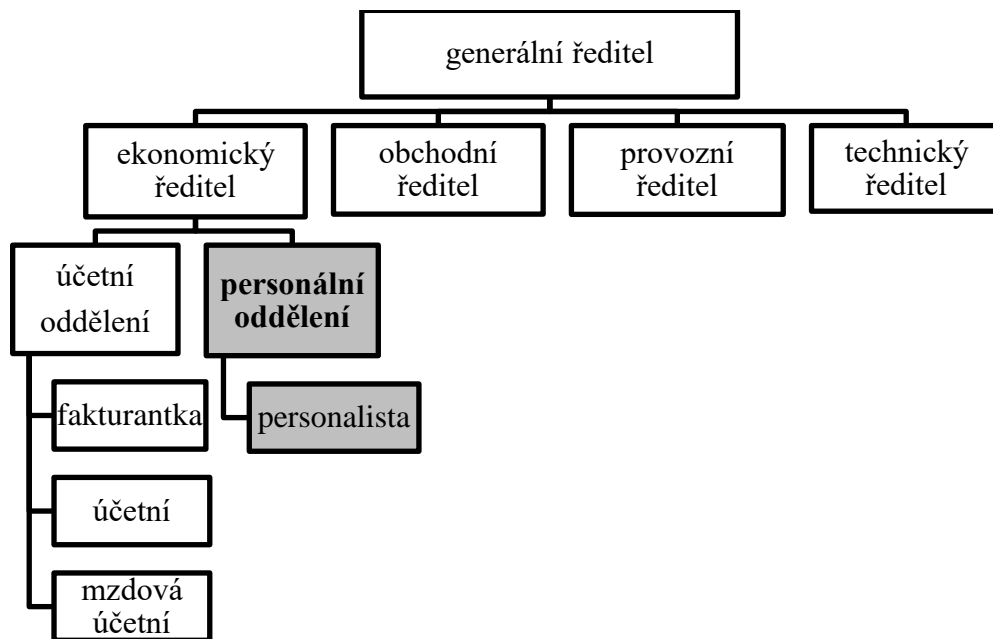
Personální oddělení může být také začleněno do organizační struktury jako součást organizačního útvaru, například ekonomického či provozního, což je uplatňováno kupříkladu v malých nebo středně velkých organizacích, přičemž na personalistu jsou tak kladeny nároky stát se univerzálním, vícefunkčním generalistou podobně jako například při sloučení funkce personalisty a mzdové účetní v malé organizaci.

Začlenění personálního oddělení (jako tak zvané štábní organizační jednotky) do organizační struktury jako součásti ekonomického útvaru je graficky znázorněno na Obrázku 4.

³⁵UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 21. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

³⁶ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human Resource Champions*. Překlad Josef Koubek. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, s. 57. ISBN 978-80-213-2001-7.

Obrázek 4: Zařazení personálního oddělení jako součásti ekonomického útvaru



Zdroj:³⁷

1.2 Personální činnosti jako výkonná část personální práce

Personalistika je obor lidské činnosti spočívající ve výkonu personální práce v organizaci. Palán personalistiku vykládá jako nauku o práci s lidmi.³⁸

Autor této diplomové práce se ve své kvalifikační práci³⁹ při studiu pedagogiky vedoucím k získání kvalifikace podle ustanovení § 9 odstavce 2 písmena a) zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících⁴⁰, absolvovaném za účelem získání kvalifikace k výuce předmětu personalistika (či jeho modifikací personální řízení, personální management, řízení lidských zdrojů, management lidských zdrojů),

³⁷UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 23. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

³⁸PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 151. ISBN 80-200-0950-7.

³⁹UNGR, M. *Management lidských zdrojů a ŠVP*. Praha, 2019, s. 9-11. Závěrečná práce. Národní institut pro další vzdělávání. Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Daniela Sedláčková, Ph.D.

⁴⁰ČESKO. Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. září 2004, o pedagogických pracovnících. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

inspiroval Průchovou⁴¹ argumentací o pedagogice jako o vědním oboru a zabýval se argumenty pro označení personalistiky jako humanitní vědy:

- Předmětem personalistiky jako vědy je dosahování cílů organizace a její konkurenceschopnosti v podmínkách trhu získáváním a udržováním motivovaného a angažovaného personálu v potřebné struktuře kvantitativní (z hlediska počtu pracovníků) i kvalitativní (z hlediska kvalifikace a kompetentnosti pracovníků).
- Teorie personalistiky je utvářena na základě výchozí vědy organizační chování a na základě podpůrných věd a vědních disciplín (management a leadership, právo, ekonomie, sociologie, psychologie, andragogika, etika a mnoha dalších).
- Průzkumy a výzkumy v oblasti personalistiky jsou realizovány nejen samotnými zaměstnavatelskými organizacemi (například průzkumy spokojenosti zaměstnanců), ale také univerzitami a vysokými školami při tvorbě kvalifikačních prací (bakalářských, diplomových, rigorózních, disertačních) nebo na státní úrovni v souvislosti se státní politikou zaměstnanosti (sledování ukazatelů Ministerstvem práce a sociálních věcí, Úřadem práce ČR nebo Českým statistickým úřadem).
- Strukturu personalistiky tvoří personální činnosti vykonávané personalisty a vlastníky organizace a vedoucími pracovníky, kterým personalisté za tímto účelem poskytují poradenství a metodickou podporu.
- Vlastní metodologii a paradigmatu personalistiky představují „best practices“, tedy praxí ověřené praktiky (zásady, postupy, přístupy) vedoucí ke zvýšení výkonnosti organizace⁴².
- Infrastrukturu personalistiky utvářejí poznatky a výsledky výzkumů zachycované na vědecko-výzkumných pracovištích univerzit a vysokých škol, zaměstnavatelskými organizacemi, institucemi uskutečňujícími další vzdělávání, útvary a odděleními orgánů státní správy (na úrovni ministerstev i úřadů), při kolektivním vyjednávání mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi či v odborných publikacích a periodikách.

⁴¹PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Páté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2013, s. 32-54. ISBN 978-80-2620456-5.

⁴²ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha: Grada, 2014, s. 82. ISBN 978-80-247-5212-9.

Personalistika může dále nabývat významu označení studijního oboru či programu s cílem poskytnout jeho absolventům příležitosti k dosažení potřebné kvalifikace a osvojení žádoucích kompetencí pro výkon personální práce, profese personalisty.

Personální práce je soustava „*personálních činností – právních, administrativních i řídicích*“⁴³ (také označovaných jako personální funkce, personální služby, personální procesy), které „*představují výkonnou část personální práce.*“⁴⁴ „*Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.*“⁴⁵

Práce personalistů tedy nabyla charakteru služeb poskytovaných pracovníkům na všech organizačních úrovních (tedy i vedoucím pracovníkům – vlastníkům, top managementu a liniovým manažerům), potencionálním pracovníkům (uchazečům o zaměstnání) a s ohledem na administrativně-správní charakter personálních činností také orgánům státní správy⁴⁶, přičemž zaměstnance, vedoucí zaměstnance, uchazeče o zaměstnání a pověřené pracovníky orgánů státní správy v tomto smyslu ze považovat za „klienty“ nebo „zákazníky“ personálního útvaru. Personální útvar lze v tomto smyslu chápat jako „dodavatelství“ personálních služeb.⁴⁷

V odborné literatuře se můžeme setkat jak s použitím termínů „personalistika“ a „personální práce“ jako synonym⁴⁸, tedy slovních označení stejného nebo podobného významu, tak se specifitějším vymezením obou termínů, a sice „personalistika“ jako

⁴³PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 151. ISBN 80-200-0950-7.

⁴⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 20. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁵DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 12. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁶KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 32. ISBN 978-80-7261-168-3., UNGR, M. *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*. Praha, 2018, s. 28. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

⁴⁷ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 65. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

označení pro výkon personální práce odborně kvalifikovanými osobami a „personální práce“ jako označení činností nejen personalistů jako nositelů personální práce, ale také vedoucích pracovníků, jejichž míra podílu na výkonu personální práce je v současné době v mnohých organizacích nezpochybnitelná.⁴⁹

Je přirozené, že i personalistika jako obor lidské činnosti se časem vyvíjí s ohledem na rozšiřování a prohlubování poznatků a metod, ale také čerpáním poznatků a využíváním metod souvisejících, výchozích či opěrných vědních oborů a teoretických východisek personalistiky⁵⁰, tedy managementu a organizačního chování (představujícího základ personalistiky⁵¹), andragogiky (personální andragogiky jako aplikované andragogické disciplíny⁵²), práva (zejména pracovního práva a práva sociálního zabezpečení), psychologie (například aplikované psychologické disciplíny psychologie práce a organizace), sociologie, sociální politiky, ekonomie, filozofie (například deontologie, profesní etiky) a dalších.

V odborné personalistické literatuře⁵³ jsou uváděny například tyto vývojové etapy, respektive tyto úrovně personální práce (přehledně zachycené na Obrázku 5 níže):

- péče o pracovníky (od 2. poloviny 19. století),
- personální administrativa – personální správa (od 2. třetiny 20. století),
- personální řízení – personální management (od 2. poloviny 20. století),
- řízení lidských zdrojů – HR management (od konce 20. století).

⁴⁹TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 11. ISBN 978-80-86723-80-8.

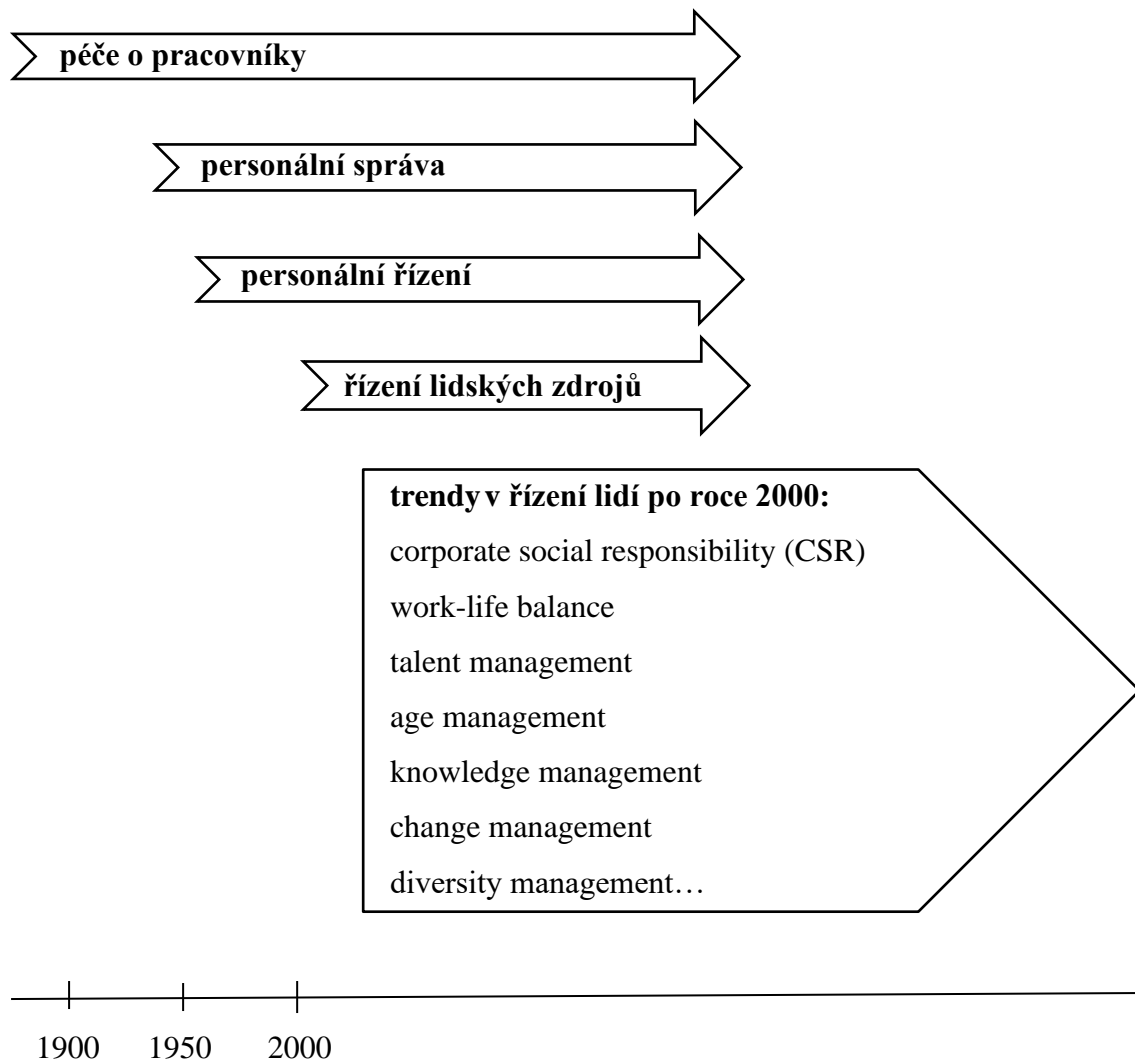
⁵⁰KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 13-38. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁵¹TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 5. ISBN 978-80-86723-66-2.

⁵²TURECKIOVÁ, M. Personální andragogika v systému edukačních věd. In: LUKÁČ, M. (ed) *Edukácia človeka – problémy a výzvy pre 21. storočie. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej dňa 11. 12. 2012 v Prešove*. Prešov: Katedra andragogiky, Fakulta humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove, 2013, s. 261. ISBN 978-80-555-0825-2. Dostupné z: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Lukac1>

⁵³KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 73-77. ISBN 978-80-247-3269-5.

Obrázek 5: Vývojové etapy personalistiky, úrovně personální práce



Zdroj⁵⁴

Odlišnosti v periodizaci jednotlivých vývojových etap uváděné v odborné literatuře jsou značné i v současnosti, i v dnešní době se můžeme setkat s úrovní řízení organizací založeného na konceptu personálního řízení, nebo dokonce personální správy, a to zejména v malých či středních organizacích, které nepřikládají personální práci nijak zvláštní význam, nebo neobsadily ani funkci personalisty. „*Důležitým aspektem*

⁵⁴UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 27. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D. Upraveno podle TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 22. ISBN 978-80-86723-80-8. a podle KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 73-78, s. 101-136. ISBN 978-80-247-3269-5.

*celkového vývoje personálního řízení (a to až do současnosti) je skutečnost, že v jednotlivých organizacích se personální řízení v mnoha svých oblastech vyvíjelo velmi rozdílně v závislosti na specifických podmínkách (vně i uvnitř těchto organizací), a tudíž charakteristika personalistiky v mnoha organizacích v určité době neodpovídá úrovni časově relevantní etapy vývoje personálního řízení.*⁵⁵

V praxi se dnes také setkáváme s oprávněně kritizovaným trendem označovat útvar personalistiky zkratkou „HR“, a to i přes to, že úroveň řízení organizace odpovídá také spíše konceptu personálního řízení nebo personální správy.

Péče o pracovníky je historicky nejstarší vývojovou podobou personalistiky 2. poloviny 19. století vzniklou z potřeby ovlivnit nevyhovující pracovní, sociální a ekonomické podmínky pracujících žen a dětí v továrnách. (Péčí o pracovníky jako personální činností se autor zabývá v textu dále.)

Personální správa (personální administrativa) je koncept personalistiky spojovaný s rozvojem legislativy v oblasti zaměstnávání na počátku 20. století a utvářením funkce personalisty spočívající ve výkonu personální práce a poskytování pracovněprávního poradenství. *„Někdy se hovoří o personálním řízení v užším slova smyslu.*⁵⁶

Pasivita personální práce vychází ze způsobu řízení založeného na rozhodovací roli manažerů a administrativně-správní podpůrné roli personalistů ve smyslu hesla *„My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme, my rozhodneme, koho propustíme, a Vy – personalisté pouze zabezpečíte nezbytnou agendu a administrativu.*⁵⁷ (Personální administrativou představovanou i nezbytnými administrativně-správními činnostmi se autor zabývá dále v následující podkapitole.)

Personální řízení (personální management) je konceptem personalistiky překračujícím úroveň personální správy prvními snahami o profesionalizaci personální práce a funkce personalisty a vytvářením koncepcí personálních politik a sociálních programů nad rámec povinné péče, a to za účelem dosažení konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím funkcí managementu (plánování, organizování, řízení a vedení, komunikace a motivace, rozhodování, kontrola). *„Personální management*

⁵⁵KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 73. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁵⁶DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 5. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁷Tamtéž, s. 5

(řízení) – je součástí metod managementu všech personálních činností, využívajících především procesní přístup a měkkých podob řízení.“⁵⁸

Řízení lidských zdrojů (management lidských zdrojů, HR management) představuje koncept personalistiky založený na přístupech personálního řízení obohacených o strategické chápání řízení a chápající pracovníky jako zdroje (lidské zdroje), jejichž výjimečnost oproti ostatním zdrojům organizace spočívá ve schopnostech efektivního využívání ostatních zdrojů organizace (materiálních, finančních, informačních zdrojů).⁵⁹ „Management (řízení) lidských zdrojů – je součástí metod managementu, využívající strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji, vstupujícími do organizace.“⁶⁰

Strategické řízení lidských zdrojů (strategie personálního managementu) představuje tendenci managementu k řízení lidských zdrojů s ohledem na organizační cíle vyplývající ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů, tedy personální strategie. „Strategický management lidských zdrojů rámcově může být vyjádřen jako soubor aktivit k naplňování dlouhodobých cílů organizace v oblasti práce s lidskými zdroji.“⁶¹

Strategie lidských zdrojů (personální strategie) spočívá ve výkonu strategických personálních činností (výběru a získávání pracovníků, jejich rozvoje a vzdělávání, hodnocení jejich pracovního výkonu a jejich odměňování), a to s ohledem na strukturu pracovní síly v organizaci.

Synergický efekt spočívající v naplňování strategie organizace jejím sladěním se strategií řízení lidských zdrojů vyjadřuje Častorál⁶² touto rovnicí:

$$\text{Strategický management LZ} = \text{management LZ} + \text{strategie LZ}$$

Zvládání pracovních rolí jednotlivce v určité pracovní pozici prostřednictvím svých schopností, vědomostí, dovedností, postojů uplatňovaných ve výsledcích činností je

⁵⁸ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management.* Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, s. 24. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁵⁹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

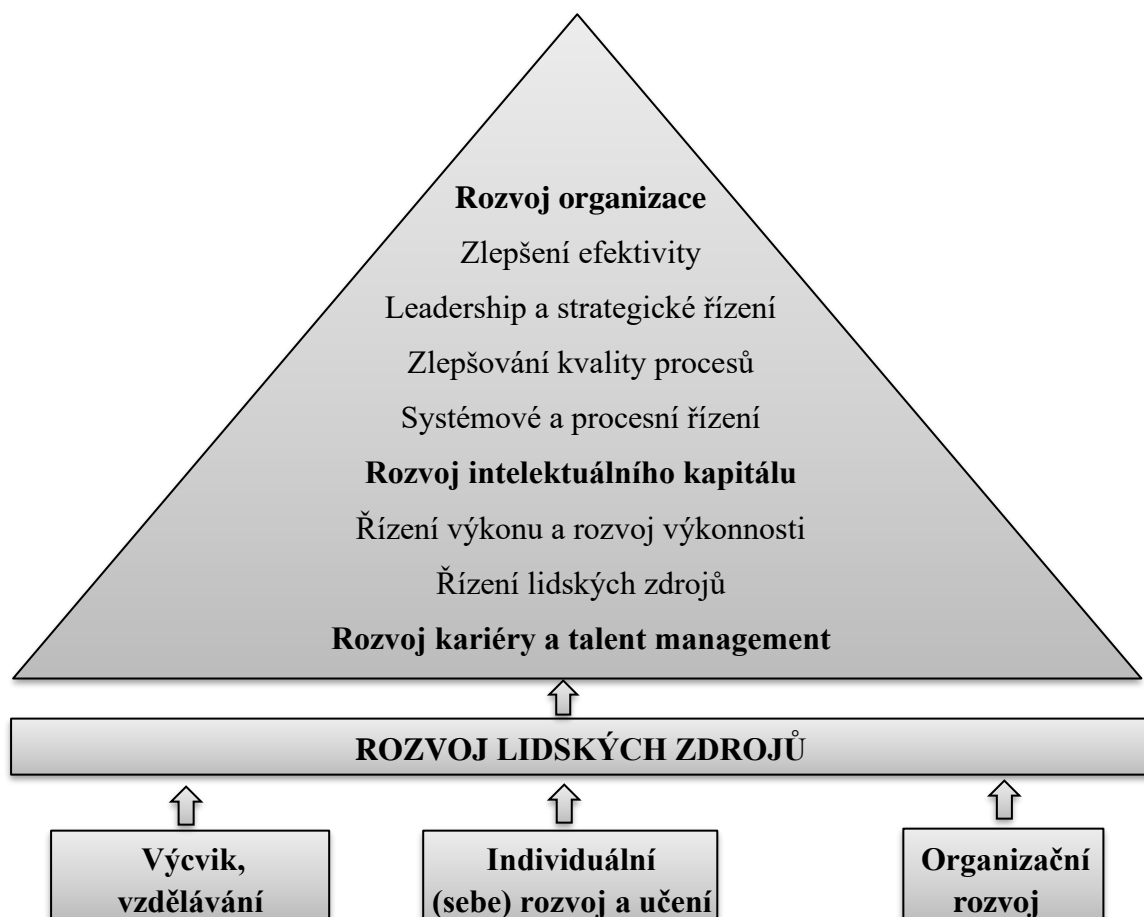
⁶⁰ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management.* Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, s. 21. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁶¹Tamtéž, s. 67

⁶²Tamtéž, s. 67

problémem, jímž se zabývá model **rozvoj lidských zdrojů** obohacující koncept řízení lidských zdrojů o složku schopností, znalostí, postojů a kompetencí. Složky a aplikace modelu rozvoje lidských zdrojů znázorňuje Obrázek 6 níže.

Obrázek 6: Rozvoj lidských zdrojů (složky a aplikace)



Zdroj⁶³

Koncept řízení lidských zdrojů rozšířený o složku znalostní, dovednostní a chápající člověka spíše jako nositele a tvůrce přidané hodnoty představuje základ konceptu **řízení lidského kapitálu** (management lidského kapitálu). „*Management (řízení) lidského kapitálu – je součástí metod managementu chápající a využívající lidi jako integrální*

⁶³TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 32. ISBN 978-80-86723-80-8.

kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace. A to i v návaznosti na lidské zdroje, vstupující do organizace a na místo organizace v ekonomickém systému.“⁶⁴

Úkolem řízení lidského kapitálu je tak dosahovat konkurenční výhody prostřednictvím investic do vzdělávání (rozvoje) pracovníků, přičemž koncept řízení lidského kapitálu předpokládá také měření návratnosti těchto investic tak, aby byly vzdělávací a rozvojové aktivity účelné. „*Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměstnavatelům vrací v rozvoji lidského kapitálu, ve stabilizaci klíčových zaměstnanců, v jejich zlepšovatelských až spolupodnikatelských přístupech k práci, ve využívání talentů, v přípravě personálních rezerv, v lepších postupech, kvalitě a výkonových parametrech poskytovaných výrobků či služeb, v trvale se zlepšující konkurenceschopnosti organizace.*“⁶⁵

O dalším vývoji personalistiky v současné době svědčí uplatňování nových trendů v řízení lidí po roce 2000. Organizace jsou tak například podněcovány k přemýšlení o vlivu svých podnikatelských aktivit na společnost (corporate social responsibility, CSR), ke zvažování možností sladění pracovního a soukromého života pracovníků poskytováním benefitů v podobě příspěvků na volnočasové aktivity pracovníků a jejich rodinných příslušníků či nabídkou alternativních pracovních úvazků při zaměstnávání pracovníků (work-life balance), k získávání, udržování, motivování a dalšímu rozvoji pracovníků disponujících zvláště rozvinutou schopností, znalostí, dovedností (talent management), k mezigeneračnímu předávání znalostí absolventů škol nabytých formálním vzděláváním a zkušeností ekonomicky aktivních pracovníků prostřednictvím praxí či stáží nebo trainee programů (age management), ke zhodnocování lidského kapitálu v podobě explicitních a tacitních znalostí pracovníků (knowledge management).

Personální činnosti (služby, funkce, procesy) „*představují výkonnou část personální práce.*“⁶⁶, personální strategii či strategii lidských zdrojů, přičemž nositeli výkonné části personální práce jsou nejen personalisté, ale také vedoucí pracovníci organizace. Přehled personálních činností je uveden v Tabulce 3.

⁶⁴ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management.* Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, s. 22. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁶⁵BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 163. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁶⁶KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 20. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tabulka 3: Přehled personálních činností

Personální činnosti
Vytváření, analýza, specifikace a popis pracovních míst (job description)
Personální plánování, personální audit a personální controlling
Vyhledávání, výběr a získávání pracovníků (recruitment, head hunting)
Přijímání, orientace a adaptace pracovníků (onboarding)
Rozmísťování a stabilizace pracovníků, mobilita pracovní síly (staffing)
Uvolňování, rezignace, propouštění a penzionování pracovníků, outplacement
Hodnocení pracovního výkonu
Odměňování, zaměstnanecké výhody (bonusy a benefits)
Vzdělávání a rozvoj pracovníků (training & development)
Péče o pracovníky (pracovní podmínky, zdravotní péče, sociální program)
Pracovní vztahy, organizační kultura, kolektivní vyjednávání
Personální informační systém (PIS)
Průzkum trhu práce, statistika
Personální marketing, budování značky zaměstnavatele (employer branding)
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Zdroj⁶⁷

Vytváření, analýza, specifikace a popis pracovních míst jsou takovými personálními činnostmi, které vycházejí z organizace práce a zároveň představují systém práce organizace vyjádřený nejčastěji organizační strukturou. Jejich výkon má zásadní vliv na ostatní personální činnosti. (Například vytvořením pracovního místa vzniká potřeba toto pracovní místo obsadit kvalifikovanou pracovní silou. Z hlediska personálního plánování dochází ke změně v kvalitativní i kvantitativní struktuře pracovníků. Potřeba obsazení pracovního místa může být uspokojena prostřednictvím výkonu personálních činností rozmísťování a stabilizace pracovníků, mobilita pracovní síly využitím vnitřních zdrojů, nebo výkonem personálních činností získávání a výběr pracovníků využitím vnějších zdrojů. Obsazením pracovního místa, přijetím

⁶⁷Upraveno podle UNGR, M. *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*. Praha, 2018, s. 42. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

pracovníka, vzniká potřeba provést pracovníka orientačním a adaptačním procesem, hodnotit jeho pracovní výkon a identifikovat vzdělávací, rozvojové potřeby za účelem dosažení jeho zlepšení.)

Personální plánování, personální audit a personální controlling jsou činnosti spočívající jednak v prognózování budoucí potřeby struktury pracovní síly, tedy počtu pracovních míst a počtu a kvalifikace pracovníků, a jednak ve vyhodnocování efektivity jednotlivých (zejména strategických) personálních činností a jejich vlivu na prosperitu (tedy na ekonomickou výkonnost) organizace.

Vyhledávání, získávání a výběr pracovníků jsou strategické personální činnosti spočívající v obsazování pracovních míst v požadované kvalitě (kvalifikace uchazečů o zaměstnání) i kvantitě (počet uchazečů o zaměstnání) z vnějších zdrojů, a to jak vyvíjením aktivity nositelem personální práce v organizaci, tak prostřednictvím personálních agentur či pracovních úřadů.

Možnosti spolupráce s agenturami práce a Úřadem práce ČR v oblasti vyhledávání, získávání a výběru pracovníků nebo v oblasti rozšiřování a změny kvalifikace jsou upraveny právními normami zejména v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Přijímání, orientace a adaptace pracovníků představují jako personální činnosti takové aktivity, které vedou ke splnění přijímacích formalit (jako například písemné uzavření pracovní smlouvy nebo normativní další profesní vzdělávání dospělých představované školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně) a k vyjasnění vzájemných očekávání vyplývajících z psychologických smluv mezi organizací a pracovníkem.

Upozorníme na to, že i přes to, že právní normy (ustanovení § 35 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce) umožňují sjednat 3měsíční (a v případě vedoucích zaměstnanců 6měsíční) zkušební dobu, obecně je zastáván názor, že proces orientace, respektive adaptace, je dlouhodobějšího charakteru a zapracování vyžaduje spíše dobu 6 měsíců až 1 roku.

Rozmíst'ování a stabilizace pracovníků, mobilita pracovní síly jsou personální činnosti směřující k optimálnímu rozložení pracovní síly s ohledem na zvyšování efektivity práce, dosahování produktivity a plnění organizačních cílů stanovených ve strategických dokumentech organizace, a to s ohledem na vnitřní a vnější mobilitu pracovní síly představovanou povyšováním pracovníků nebo naopak jejich přerazováním na organizačně nižší úroveň, případně jejich převedení na jinou práci či pracoviště.

Uvolňování, rezignace, propouštění a penzionování pracovníků, outplacement jsou personální činnosti, které v opozici k vyhledávání, výběru a získávání pracovníků a s ohledem na jejich rozmisťování a stabilizaci mají také přispívat k optimalizaci kvantitativní a kvalitativní struktury pracovní síly organizace a ke snižování negativních dopadů na sociálně-ekonomickou situaci bývalých pracovníků z důvodu ztráty zaměstnání.

Upřesněme, že současná česká právní úprava neobsahuje možnost rozvázání pracovního poměru z důvodu dosažení důchodového věku (penzionování). Zaměstnanec je tak chráněn před ztrátou zaměstnání na základě diskriminace z důvodu věku. V případě oboustranného konsenzu však zaměstnavatel a zaměstnanec mohou rozvázat pracovní poměr dohodou ke sjednanému dni. Pracovní poměr může skončit uplynutím sjednané doby určité. Zaměstnanec i zaměstnavatel mohou dále uplatnit jednostranná právní jednání (s ohledem na zákonná omezení důvodnosti takových právních jednání) vedoucí k rozvázání pracovního poměru, a sice výpověď, zrušení ve zkušební době, nebo dokonce i okamžité zrušení.

Hodnocení pracovního výkonu je dílčí strategickou personální činností poskytující zpětnou vazbu pracovníkovi o jeho pracovní výkonnosti mající vliv na dosahování strategických organizačních cílů, zároveň však dochází k identifikaci dalších vzdělávacích či rozvojových potřeb a vyjasňování dalších psychologických smluv představovaných mírou uspokojení vzájemných očekávání a oboustranné spokojenosti.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, neupravuje způsob hodnocení pracovního výkonu. I přesto však v ustanovení § 302 písmena a) přiznává zaměstnavateli právo na hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků svých zaměstnanců prostřednictvím svých vedoucích zaměstnanců, přičemž povinnost vydat zaměstnanci pracovní posudek (posudek o pracovní činnosti) obsahující zejména informace o hodnocení jeho práce, o jeho kvalifikaci a schopnostech ukládá zaměstnavateli v ustanovení § 314 odstavce 1 nejdříve v době 2 měsíců před skončením zaměstnání. Z odborné personalistické literatury pak vyplývají doporučení k realizaci formálního hodnocení pracovní výkonnosti 1 × ročně.

Odměňování a zaměstnanecké výhody jsou strategické personální činnosti vedoucí nejen k plnění právních povinností, ale také představují prostředek pro udržování pracovní síly v organizaci a pro vnější stimulaci pracovníka k dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím finančních bonusů nebo finančních a nefinančních benefitů respektujících moderní trendy, například práce z domova jako

prostředek pro dosahování work-life balance (tedy sladění pracovního a soukromého života pracovníků).

Právní povinnost zaměstnavatele vyplácet za práci mzdu, plat či odměnu z dohody je uvedena v Části šesté zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, a to zejména s ohledem na dodržení zásad rovného zacházení a ochrany před diskriminací, přičemž stát stanovuje nařízením vlády minimální mzdu představující nejnižší přípustnou odměnu za výkon práce v základním pracovněprávním vztahu a zaručenou mzdu pro 8 skupin pracovních činností odstupňovaných podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou takové strategické personální aktivity vedoucí ke sladění kvalifikace dosažené jednotlivými pracovníky s kvalifikovaností potřebnou pro dosahování uspokojivých pracovních výsledků na tom kterém pracovním místě, a to prostřednictvím tréninkových či rozvojových aktivit realizovaných v rámci podnikového (firemního) vzdělávání.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v Části desáté v Hlavě II. uvádí jako součást péče o zaměstnance tyto formy odborného rozvoje zaměstnanců:

- zaškolení nebo zaučení podle ustanovení § 228, tedy povinnost zaměstnavatele zaškolit či zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, nebo pokud je to nezbytné zaškolit a zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce,
- odborná praxe absolventů škol podle ustanovení § 229, tedy povinnost zaměstnavatele zabezpečit za mzdu nebo plat odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol vstupujících do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let,
- prohlubování kvalifikace podle ustanovení § 230, tedy povinnost zaměstnance průběžně doplňovat, udržovat a obnovovat svou kvalifikaci, která umožňuje zaměstnanci vykonávat sjednaný druh práce, a oprávnění zaměstnavatele uložit zaměstnanci za tímto účelem účast na školení či studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení kvalifikace zaměstnance za mzdu či plat a na náklady zaměstnavatele (přičemž

zaměstnanec se na nákladech vynaložených na prohlubování kvalifikace může spolupodílet, požaduje-li absolvování prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě),

- zvyšování kvalifikace podle ustanovení § 231, tedy získání, rozšíření nebo změna hodnoty kvalifikace studiem, vzděláváním, školením nebo jinou formou přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Péče o pracovníky představuje soustavu takových personálních činností, které mají na jedné straně dostát právním povinnostem vyplývajícím z normativního vzdělávání (například podle Hlavy IV. zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v oblastech pracovnělékařských služeb, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo v oblasti pracovních podmínek mladistvých, osob se zdravotním postižením, těhotných nebo osob pečujících o dítě nebo jinou fyzickou osobu na této péči a pomoci závislou), a na straně druhé napomoci zvyšování míry spokojenosti pracovníků organizace prostřednictvím vytváření sociálních programů pro pracovníky.

Pracovní vztahy, organizační kultura a kolektivní vyjednávání jsou personální činnosti řešící právní a sociální vztahy upravené například zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce (nadřízenost zaměstnavatele a podřízenost zaměstnance), etickým kodexem (očekávané a netolerované chování vůči spolupracovníkům, nadřízeným, vlastníkům organizace, zákazníkům, dodavatelům a podobně) nebo ve vztahu zaměstnavatelé – zaměstnanci – odbory – vláda zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Personální informační systém představuje personální činnost spočívající ve vytváření a vedení evidence o pracovních místech (například organizační struktura, odpovědnosti, kompetenční modely, kariérní plány a modely následnictví) a pracovnících (osobní údaje pořizované a uchovávané na základě plnění smluv nebo právních povinností zaměstnavatele).

Na tomto místě si autor dovoluje upozornit na skutečnost, že k 24. 4. 2019 vešel v platnost a účinnost zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, který konečně konkretizuje podmínky uplatňování práv a plnění povinností při zpracování osobních údajů vyplývajících například z Nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o

zrušení směrnice 95/46/ES, obecného nařízení o ochraně osobních údajů známého pod zkratkou GDPR (tedy General Data Protection Regulation).

Průzkum trhu práce, statistika jsou podpůrnými personálními činnostmi, jejichž smyslem je jednak získávat informace o dění na trhu práce tak, aby organizace v postavení zaměstnavatele mohla předvídat budoucí potřebu personálu, a to jak z hlediska počtu pracovníků, tak také z hlediska jejich uplatnitelnosti na pracovních místech organizace, a jednak analyzovat ekonomické výsledky organizace a interpretovat je s ohledem na změny ve struktuře pracovníků (například optimalizace personálních nákladů, vyčíslení návratnosti investic do rozvoje a vzdělávání pracovníků).

Personální marketing, budování značky zaměstnavatele jsou personální činnosti, které mají usnadnit postavení organizace na trhu práce a vzbudit zájem o získání zaměstnání těch uchazečů o zaměstnání, jejichž kvalifikace a výkonnost odpovídá potřebám pracovních míst organizace, mnohdy jsou prostředkem zatraktivnění organizace jako zaměstnavatele mimo jiné například také aktivity v oblasti společenské odpovědnosti organizace, tedy corporate social responsibility (CSR).

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků jsou personální činnosti spočívající v prevenci postihů (a to zejména finančních) organizace za nedodržování právních povinností souvisejících se zaměstnáváním pracovníků, a to zejména s ohledem na uplatňování základního lidského práva svobodné volby povolání, zdravotní způsobilost pracovníků, bezpečnost a ochranu jejich zdraví při práci, ochranu před nerovným zacházením a diskriminací, a to při výkonu všech výše uvedených personálních činností. *„Zmíněná personální činnost (služba, funkce) nemá za úkol pouze ochraňovat pracovníky, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušování lidských práv.“*⁶⁸

⁶⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 22. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.2.1 Klasifikace personálních činností

Obecně lze personální činnosti klasifikovat podle charakteru na činnosti⁶⁹:

- **administrativně-správní** spočívající v plnění požadavků vyplývajících z právních předpisů (zejména v právních odvětvích pracovního práva a práva sociálního zabezpečení),
- **koncepční, metodické a analytické** spočívající v plánování a odborném řízení a koordinaci personálních aktivit vycházejících z podnikové a personální strategie,
- **poradenské a metodické** představující konzultační služby poskytované vedoucím zaměstnancům (v postupech, politikách, praktikách, procesech) nebo zaměstnancům (v oblasti sociální politiky).

I přes existenci více způsobů třídění personálních činností se v odborné literatuře setkáváme se shodou v názorech na to, které personální činnosti mají největší vliv na dosahování organizačních cílů a konkurenční výhody organizace v tržním prostředí:

- **personální procesy** sloužící k plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů⁷⁰ (personální audit, personální plánování, vytváření pracovních úkolů, vytváření pracovních míst a rolí, rozvoj kultury organizace, operativní personální činnosti – nábor, vyhledávání nových zaměstnanců, výběr, přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců),
- **klíčové personální činnosti**⁷¹ (vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu),
- **základní personální činnosti**⁷² (personální plánování, formování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, odměňování, rozmisťování včetně kariérových plánů a plánů následnictví, propouštění pracovníků),

⁶⁹DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 5. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁷⁰BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 93-94. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁷¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 22. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷²TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 51. ISBN 978-80-86723-80-8.

- **strategické personální procesy**⁷³ (získávání a výběr pracovníků, vzdělávání, rozvoj a učení se pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a odměňování),
- **rozhodující personální aktivity**⁷⁴ (řízení kariéry, personální plánování, zabezpečení správných lidí na správné pracovní místo, získávání a výběr pracovníků, péče o rozvoj pracovníků – firemní vzdělávání, hodnocení pracovníků, odměňování, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, investice do lidí),
- **činnosti řízení lidských zdrojů**, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace⁷⁵ (vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, využívání personálního informačního systému),
- **základ systému personálních činností**, který umožní organizaci ovlivňovat schopnosti a motivaci zaměstnanců a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu⁷⁶ (výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců).

⁷³KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 84. ISBN 978-80-247-3269-5. a TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 42. ISBN 978-80-86723-80-8.

⁷⁴VEBER, J. a kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Vydání 2. aktualizované. Praha: Management Press, 2009, s. 166-181. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁷⁵ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha: Grada, 2014, s. 22. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁷⁶ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. První vydání. Praha: Grada, 2012, s. 34. ISBN 978-80-247-4151-2.

1.3 Profil personalisty a příležitosti k jeho rozvoji

Vzdělávací příležitosti pro dospělé představují všechny možnosti, při nichž jsou dospělí vzděláváni a při nichž se dospělí učí. **Vzdělávací příležitosti** pro dospělé jsou tedy prostředky pro uspokojení vzdělávacích potřeb dospělých. *„Mají-li se dospělí nějak vzdělávat, musí k tomu existovat (kromě jiných okolností) poskytované příležitosti.“*⁷⁷

Vzdělávání je proces intencionálního (záměrného) osvojování a zprostředkování znalostí, vědomostí, dovedností, zkušeností a postojů. **Vzdělávání** je uskutečňováno prostřednictvím **vyučování** (zprostředkovává-li vzdělávání vzdělavatel) nebo **učení** (vlastní činnost učícího se).

*„Vzdělání je pak výsledkem vzdělávání, sebevzdělávání a seberozvoje. Vzdělání je vnitřní kvalitou osobnosti, není tedy přenositelné a na rozdíl od vzdělávání se nemůže stát zbožím.“*⁷⁸ **Vzdělání** tedy jako úroveň osvojení znalostí, vědomostí, dovedností, zkušeností a postojů představuje formální kvalifikaci člověka.

Učení je proces intencionálního (záměrného) či incidentního (bezděčného) osvojování si znalostí, vědomostí, dovedností, zkušeností a postojů učícím se. Schopnost dospělého učit se je označována jako **docilita**. *„Současná preference pojmu „učení“ v andragogice má jasné sociální, kulturní, ekonomické, a politické pozadí. V dnešní době se vychází z toho, že člověk nese za své kvalifikace a kompetence zodpovědnost sám. Nezodpovídá za něj nějaká vzdělávací či jiná organizace. Jednotlivec si musí své učení zajišťovat ve vlastní zodpovědnosti, vzdělávání mu přitom podá pomocnou ruku. (...) Preference pojmu „učení“ má přinejmenším ještě jeden další důvod. Dospělý člověk se může, a do určité míry i musí, celý život učit. Nemůže se ale po celý život nepřetržitě vzdělávat.“*⁷⁹

Rozdíl mezi vzděláváním a učením se tedy spočívá v tom, že vzdělávání je vždy procesem záměrným, ale učení se může být procesem záměrným i bezděčným.

Výchova je záměrné působení na člověka za účelem dosáhnout žádoucích změn v jeho chování a postojích. I přes to, že je užívání tohoto termínu „v andragogice

⁷⁷PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vydání 1. Praha: Grada, 2014, s. 51. ISBN 978-80-247-5232-7.

⁷⁸BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, s. 16. ISBN 978-80-247-4824-5.

⁷⁹Tamtéž, s. 17

považováno přinejmenším za problematické⁸⁰, jeho ukotvení v andragogické terminologii a souvislosti při formování chování a postojů dospělého člověka nahrává například skutečnost existence právních norem (jako prostředku úpravy společenských vztahů) v právních předpisech nebo etických norem (jako prostředku úpravy zaměstnaneckých a obchodních vztahů) v etických kodexech organizací.

Vědy o výchově a vzdělávání (edukační vědy), kterými se rozumí pedagogika a andragogika⁸¹ (doplňme dále také gerontagogiku, která s demografickým vývojem společnosti stále nabývá na významu), operují také s pojmem **edukace (edukační procesy)**, jímž se souhrnně označuje výchova a vzdělávání⁸² a který představuje „činnosti lidí, při nichž se nějaký subjekt učí a jiný subjekt (nebo technické zařízení) mu toto učení zprostředkovává, tj. vyučuje.“⁸³ Užívání termínu „edukace“ oproti slovnímu spojení „výchova a vzdělávání“ upřednostňuje Veteška z toho důvodu, že „V obecném významu termín edukace vyjadřuje veškeré situace, při nichž probíhají edukační procesy, tj. dochází k nějakému druhu učení (záměrného i bezděčného). (...) Termín edukace je používán v moderní pedagogické vědě jako vhodnější než tradiční výraz „výchova a vzdělávání“, který se vztahuje pouze k řízeným vzdělávacím procesům v prostředí školy.“⁸⁴

Dospělost je v andragogickém pojetí přirozeně definována prizmatem vzdělávání. I jiné vědní obory (řekli bychom pro andragogiku výchozí či opěrné) však mají potřebu vymezit dospělost:

- Z hlediska práva můžeme rozumět dospělostí nabytí plné svéprávnosti dovršením zletilosti, tedy 18. roku věku.⁸⁵
- Z hlediska psychologie je dospělosti dosaženo zejména tím, že dospělý „přestává být závislý na své původní, orientační rodině (...).“⁸⁶

⁸⁰PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 39. ISBN 978-80-86723-58-7.

⁸¹VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 78. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁸²PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Páté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2013, s. 66. ISBN 978-80-262-0456-5.

⁸³PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky. Úvod do studia oboru*. 2., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2006, s. 18. ISBN 80-7178-944-5.

⁸⁴VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 78. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁸⁵Ustanovení § 30 odstavce 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

- Z hlediska biologie se dospělým chápe člověk, který dosáhl fyzické zralosti a je například schopen reprodukce.
- Z hlediska ekonomie se dospělostí může chápat ekonomická nezávislost, které člověk dosáhne prostřednictvím uplatnění se na trhu práce, tedy zaměstnáním nebo podnikáním.
- Z hlediska sociologie se dospělým může chápat ten člověk, který přijal roli dospělého ve společnosti.

Dospělý je podle andragogické terminologie člověk, který ukončil počáteční vzdělávání a poprvé opustil formální školský systém, dosáhl určitého stupně (úrovně) formální kvalifikace. Učí se dospělý je vedle celoživotního vzdělávání a učení se dospělých v celé jeho šíři také předmětem (podle Beneše⁸⁷) či objektem (podle Vetešky⁸⁸) andragogiky, andragogických teorií a výzkumu.

Souhrnně bychom tedy mohli vyjádřit, že dospělý je takový člověk, který je biologicky (somaticky), psychicky a sociálně vyspělý a zralý, ekonomicky nezávislý a dokončil alespoň povinnou školní docházku.⁸⁹

Vzdělávací příležitosti pro personalisty jsou tedy reprezentovány vzdělávací nabídkou poskytovanou napříč systémem celoživotního vzdělávání a učení v rámci počátečního i dalšího vzdělávání:

- formálním vzděláváním na úrovni sekundárního vzdělávání prostřednictvím středních odborných škol nebo na úrovni terciárního vzdělávání prostřednictvím vyšších odborných škol, vysokých škol a univerzit,
- neformálním vzděláváním zejména prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání dospělých, a to normativním, kvalifikačním či rekvalifikačním,
- informálním učením zejména prostřednictvím každodenních zkušeností (například v zaměstnání) a sebevzdělávání, respektive sebeřízeného učení.

⁸⁶VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II. Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2008, s. 10. ISBN 978-80-246-1318-5.

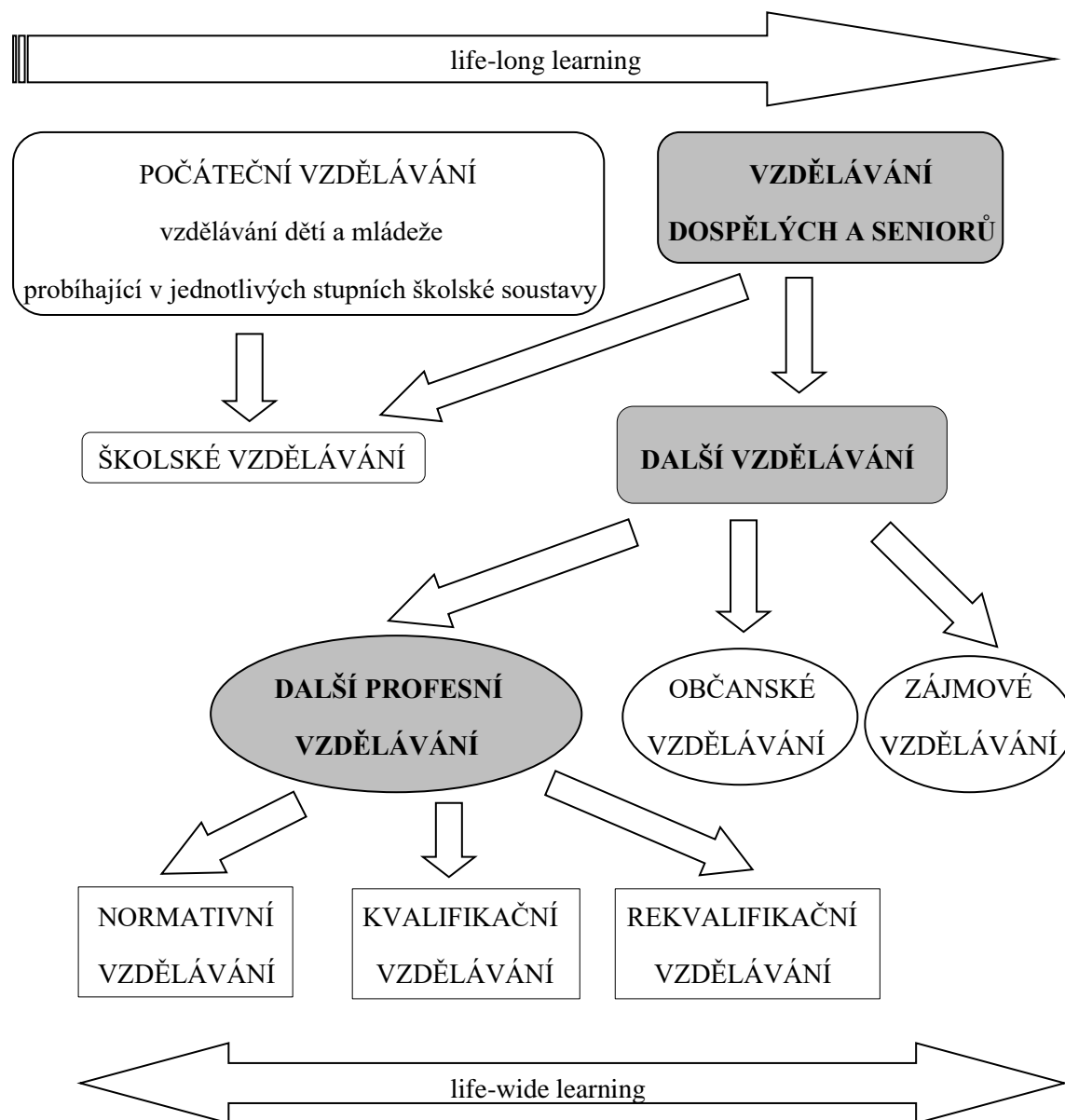
⁸⁷BENEŠ, M. *Andragogika. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, s. 55-56. ISBN 978-80-247-4824-5.

⁸⁸VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 28. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁸⁹PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 38. ISBN 978-80-86723-58-7.

Koncepty celoživotního vzdělávání a učení zdůrazňují potřebu vzdělávání a učení se po celý život („life-long learning“) a potřebu vzdělávání a učení se ve všech oblastech lidského života („life-wide learning“). Systém celoživotního a všeživotního vzdělávání a učení se je graficky znázorněn na Obrázku 7 níže.

Obrázek 7: Systém celoživotního a všeživotního vzdělávání a učení se



Zdroj⁹⁰

⁹⁰Upraveno podle UNGR, M. *Management lidských zdrojů a ŠVP*. Praha, 2019, s. 16. Závěrečná práce. Národní institut pro další vzdělávání. Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Daniela Sedláčková, Ph.D. a podle ŠERÁK, Michal – DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 27. ISBN 978-80-213-2001-7.

Potřeby vzdělávání a učení se po celý život a ve všech oblastech lidského života jsou deklarovány například ve Faureho zprávě (závěrečná zpráva Mezinárodní komise pro rozvoj a vzdělávání *Learning to be: The world of education today and tomorrow*, tedy *Učit se být: Svět vzdělávání dnes a zítra*), Delorsově zprávě (zpráva Mezinárodní komise pro vzdělávání v 21. století *UNESCO Learning: the treasure within*, tedy *Učení: skryté bohatství*), Bílé knize (*White Paper on Education and Training* Evropské komise či *Národní program vzdělávání v ČR*), Memorandu o celoživotním učení či *Strategii celoživotního učení ČR*.

Potřeba celoživotního a všeživotního vzdělávání a učení se je uspokojována prostřednictvím formálního vzdělávání, neformálního vzdělávání a informálního učení.

Formální vzdělávání je institucionalizované vzdělávání vycházející z právně vymezených funkcí, cílů, obsahů, organizačních forem a způsobů hodnocení a probíhající v na sebe navazujících stupních formálních vzdělávacích institucí (škol), jehož výsledkem je dosažení určitého stupně vzdělání, které může být písemně stvrzeno dokumentem uznávaným celou společností, například vysvědčením, výučním listem, diplomem a podobně.⁹¹

I přes to, že Národní soustava povolání doporučuje pro výkon profese personalisty střední vzdělání s maturitní zkouškou nejlépe se zaměřením na ekonomiku, podnikání či administrativu, je personalistika vyučována jako studijní předmět, zaměření studijního oboru či programu, nebo dokonce jako studijní obor či studijní program na českých univerzitách a vysokých školách.

Souhrnně lze konstatovat, že na úrovni středních odborných škol a vyšších odborných škol je personalistika vyučována jako součást ekonomie či managementu. Přehled středních odborných škol a vyšších odborných škol, na nichž byla ve školním roce 2018/2019 organizována výuka studijního oboru zaměřeného na personalistiku, uvádí Ungr⁹².

Na úrovni vysokých škol a univerzit je kromě zaměření na ekonomii a management výuka personalistiky organizována také v kontextu humanitních a sociálních věd, například ve spojení s andragogikou na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze nebo na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha s.r.o., nebo ve spojení se sociologií na Univerzitě Palackého v Olomouci.

⁹¹PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vydání 1. Praha: Grada, 2014, s. 22. ISBN 978-80-247-5232-7.

⁹²UNGR, M. *Management lidských zdrojů a ŠVP*. Praha, 2019, s. 12-13. Závěrečná práce. Národní institut pro další vzdělávání. Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Daniela Sedláčková, Ph.D.

Neformální vzdělávání je soubor vzdělávacích aktivit probíhajících mimo formální školský systém a zaměřených na zlepšení společenského či pracovního uplatnění člověka. Neformální vzdělávání může být uskutečňováno i ve školách, jedná se ovšem o takové vzdělávací aktivity, jejichž právní úprava (pokud vůbec existuje) nevychází ze školského zákona⁹³ či zákona o vysokých školách⁹⁴. Neformální vzdělávání může být dále uskutečňováno v zaměstnavatelských organizacích, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích a podobně. I přesto, že absolvent neformálního vzdělávání může obdržet dokument například v podobě osvědčení o získání profesní kvalifikace nebo o rekvalifikaci, čímž s ohledem na dosavadní dosažený stupeň vzdělání může rozšířit svou kvalifikaci a splnit tak předpoklady pro výkon té které profese nebo toho kterého povolání, výstupem neformálního vzdělávání není dosažení určitého stupně vzdělání.⁹⁵ Příklady neformálního vzdělávání reprezentují vzdělávací aktivity vedoucí například k získání řidičského oprávnění, k certifikaci úrovně komunikace v cizím jazyce (například FCE, tedy First Certificate in English) či úrovně dovednosti práce na počítači (například ECDL, tedy European Computer Driving Licence), případně k dosažení profesní kvalifikace či úplné profesní kvalifikace absolvováním kvalifikačního či rekvalifikačního vzdělávání.

Informální učení představuje sebeřízené učení či učení se z každodenních situací a činností běžného života v soukromí, rodině, zaměstnání, při trávení volného času. Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání není informální učení uskutečňováno vzdělávacími institucemi (není institucionální, institucionalizované) a je incidentní či funkcionální (nezáměrné, bezděčné) a spontánní.⁹⁶

Počáteční vzdělávání je vzděláváním dětí a mládeže v jednotlivých stupních školské soustavy před prvním opuštěním formálního vzdělávání (například po splnění povinné školní docházky, složení maturitní zkoušky či státních závěrečných zkoušek).

Počáteční vzdělávání je podle Mezinárodního standardu klasifikace vzdělávání (ISCED) realizováno nejčastěji v rámci:

- preprimárního vzdělávání (v mateřských školách),
- primárního vzdělávání (v základních školách),

⁹³Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

⁹⁴Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (o vysokých školách)

⁹⁵PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vydání 1. Praha: Grada, 2014, s. 23-24. ISBN 978-80-247-5232-7.

⁹⁶Tamtéž, s. 24

- sekundárního vzdělávání (v učilištích, na středních odborných školách, konzervatořích a gymnáziích),
- terciárního vzdělávání (ve vyšších odborných školách, vysokých školách a univerzitách).⁹⁷

Další vzdělávání navazuje na vzdělávání počáteční a jako institucionalizované a intencionální je reprezentováno formálním a neformálním vzděláváním. Dospělí tak mohou i po předchozím prvním opuštění formálního školského systému a vstoupení na trh práce dosahovat formální kvalifikace prostřednictvím školní výuky (například Palán – Langer⁹⁸ v této souvislosti hovoří o tak zvaném náhradním školním vzdělávání, druhé vzdělávací šanci či druhé vzdělávací cestě) nebo naplňovat své vzdělávací potřeby prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání (normativního, kvalifikačního, rekvalifikačního vzdělávání), občanského vzdělávání či vzdělávání zájmového. Neorganizované další vzdělávání pak představuje informální učení.⁹⁹

Šerák – Dvořáková¹⁰⁰ upozorňují na významové rozdíly mezi profesním vzděláváním, profesním vzděláváním dospělých a dalším profesním vzděláváním.

Profesní vzdělávání představuje veškeré odborné vzdělávání a profesní přípravu na výkon toho kterého povolání ať už v rámci počátečního vzdělávání, nebo v rámci dalšího vzdělávání.

Profesní vzdělávání dospělých představuje veškeré odborné vzdělávání a profesní přípravu dospělých na výkon toho kterého povolání.

Další profesní vzdělávání představuje podle Šeráka – Dvořákové¹⁰¹ nejužší pojetí odborného vzdělávání a profesní přípravy dospělých na výkon určitého povolání po prvním opuštění formálního školského systému (tedy po dokončení odborného vzdělávání a profesní přípravy na povolání) a po vstupu na trh práce.

⁹⁷Zjednodušeně podle PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky. Úvod do studia oboru*. 2., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2006, s. 247-250. ISBN 80-7178-944-5. a podle VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 101, 103. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁹⁸PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 95. ISBN 978-80-86723-58-7.

⁹⁹VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 107. ISBN 978-80-262-1026-9.

¹⁰⁰ŠERÁK, Michal – DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 41. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹⁰¹Tamtéž, s. 41

- **Normativní vzdělávání** je takovým druhem dalšího profesního vzdělávání, jehož úspěšné absolvování je podmíněno právní normou, například vzdělávání zaměstnanců v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci či v požární ochraně, splnění kvalifikačních požadavků jako předpoklad pro udělení povolení k provozování určité živnosti nebo pro výkon určitého povolání, profese.
- **Kvalifikační vzdělávání** je druhem dalšího profesního vzdělávání a představuje zejména formy odborného rozvoje zaměstnanců, tedy zaškolení či zaučení, získání, prohloubení, zvýšení, udržení, obnovení či rozšíření kvalifikace, a to podle Části desáté Hlavy II. (konkrétně ustanovení § 228-231) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.
- **Rekvalifikační vzdělávání** je druhem dalšího profesního vzdělávání směřující podle Palána – Langer¹⁰² ke změně původní kvalifikace či profese, a to z důvodu změn v pracovní činnosti, technických a technologických změn, změn na trhu práce či zdravotní způsobilosti k práci.

Palán – Langer¹⁰³ upozorňují na nesoulad v chápání rekvalifikačního vzdělávání v odborné (andragogické) literatuře a právních normách. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, totiž vykládá rekvalifikaci mnohem širěji, když jí rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování, přičemž rekvalifikaci chápe i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala.

Občanské vzdělávání je soubor takových vzdělávacích aktivit zaměřených na osvojování a prohlubování právního vědomí lidí (tedy v podobě práv a povinností vyplývajících ze společenských vztahů upravených právem) a uvědomování si svých občanských, politických, společenských, ekonomických a rodinných rolí. Veteška¹⁰⁴ tento typ dalšího vzdělávání pojmenovává jako občanské a politické vzdělávání.

¹⁰²PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 97. ISBN 978-80-86723-58-7.

¹⁰³Tamtéž, s. 97

¹⁰⁴VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 132. ISBN 978-80-262-1026-9.

Zájmové vzdělávání je souborem vzdělávacích aktivit vedoucích ke smysluplnému naplnění volného času dospělých, uspokojení jejich individuálních potřeb a zkvalitnění jejich života realizací v oblastech kultury, umění, sportu, zdraví, techniky, vědy a jiných.

K dosahování uspokojivých pracovních výsledků na konkrétním pracovním místě může značně přispět skutečnost, zda pracovník disponuje potřebnými schopnostmi a zda tyto schopnosti umí za tímto účelem využívat. „*Optimální pracovní zařazení znamená pro zaměstnance najít si takovou práci, která mu umožní využít v plné míře jeho nejlepší schopnosti a vlastnosti, a ze strany zaměstnavatele dovolí obsadit všechna funkční místa v organizaci takovými zaměstnanci, kteří přinesou firmě co největší prospěch. Ten spočívá v produktivitě práce, stabilitě pracovníka, případně i v jeho inovační činnosti pro organizaci. Při vhodném pracovním zařazení jsou schopnosti, kvalifikace a motivace zaměstnance plně využity ve prospěch instituce, v níž je zaměstnán.*“¹⁰⁵

Schopnosti (z anglického „capacity“) jsou psychické vlastnosti utvářené učením a představují předpoklady pro vykonávání činností.¹⁰⁶

Podle Vendela¹⁰⁷ se pro vyhodnocení předpokladů uchazečů o zaměstnání k výkonu té které pracovní činnosti osvědčil výběr těchto schopností:

- řídicí schopnosti (například u vedoucího pracovníka, manažera, vlastníka organizace), tedy organizační schopnosti a schopnosti stanovovat cíle, řídit lidi, ovlivňovat je a motivovat je k dosahování těchto cílů,
- technické schopnosti (například u automechanika, elektrikáře, instalátéra), tedy schopnosti porozumět funkci různých strojů, nástrojů, přístrojů a materiálů a pracovat s nimi,
- schopnost matematického myšlení (například u ekonoma, účetní, mzdové účetní), tedy schopnost řešit různé typy úloh prostřednictvím matematických operací a logického myšlení,
- prostorová představivost (například u architekta, zedníka), tedy schopnost představit si určitý objekt v prostoru a z různých perspektiv,

¹⁰⁵VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008, s. 15. ISBN 978-80-247-1731-9.

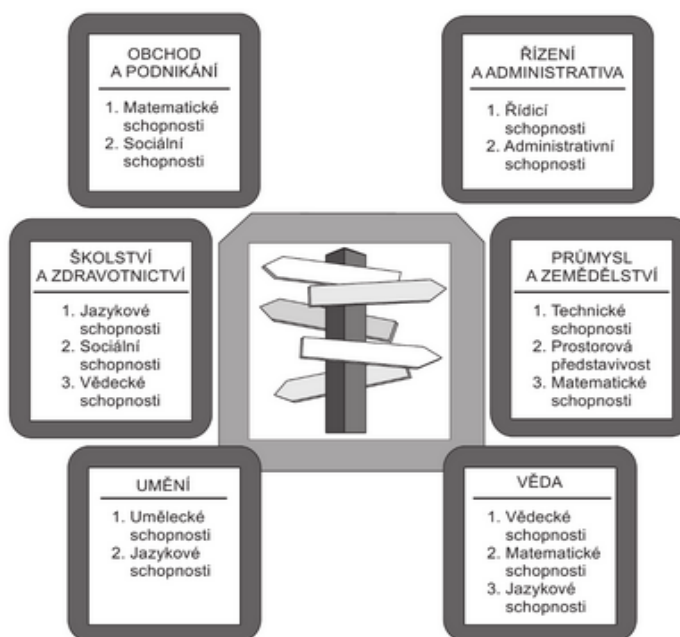
¹⁰⁶GILLERNOVÁ, I. a kol. *Slovník základních pojmů z psychologie*. Vydání první. Praha: Fortuna, 2000, s. 63. ISBN 80-7168-683-2.

¹⁰⁷VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008, s. 59-60. ISBN 978-80-247-1731-9.

- jazykové a komunikační schopnosti (například u právníka), a to jak v mluvené a písemné formě, tak z pozice mluvčího nebo pisatele a adresáta nebo příjemce sdělení, posluchače, čtenáře,
- administrativní schopnosti (například u účetní, mzdové účetní), tedy schopnosti pořizovat přesné, čitelné a přehledné záznamy,
- sociální schopnosti (například u pomáhajících profesí), tedy schopnost empatie, schopnost jednat s druhými lidmi s porozuměním jejich aktuální náladě,
- umělecké schopnosti (například hudebník, výtvarník, herec, tanečník), tedy schopnost kreativního přístupu při výkonu určitých činností,
- schopnost vědeckého myšlení (například vědec, akademický pracovník), tedy schopnost abstraktního myšlení a úvah na základě pojmů, vzorců a schémat.

Z výše uvedených příkladů vyplývá, že uspokojivý výkon té které profese vyžaduje různou skladbu schopnosti, jejichž přehled v pořadí podle důležitosti pro tu kterou oblast zaměstnání je uveden na Obrázku 8.

Obrázek 8: Schopnosti potřebné pro jednotlivé oblasti zaměstnání



Zdroj¹⁰⁸

¹⁰⁸VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008, s. 61. ISBN 978-80-247-1731-9.

Při úvahách o profilu schopností personalisty založeném na výše uvedeném grafickém znázornění (které je svým charakterem a požadavkem na přehlednost a výstižnost samozřejmě zjednodušující) zjišťujeme, že se profese personalisty v souvislosti s neustále probíhající profesionalizací spíše pohybuje na rozhraní oblastí zaměstnání „obchod a podnik“ a „řízení a administrativa“.

Uvažujeme-li totiž nad profilem HR business partnera, personalisty-generalisty, personálního ředitele či manažera, jejich kvalifikační profil by vyžadoval spíše řídicí schopnosti na straně jedné, a matematické schopnosti na straně druhé, protože jejich úlohou v organizaci je zejména řídit způsob nakládání se zdroji prostřednictvím zdrojů lidských, přičemž je efektivita nakládání se zdroji mnohdy vyjadřována číselně a interpretována v souvislosti s dalšími ekonomickými ukazateli. To vysvětluje, proč tyto funkce častěji zastávají absolventi ekonomických či manažerských studijních oborů či programů.

Naopak uvažujeme-li také s ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce nad profilem personalisty, ať už je mu svěřena odpovědnost za výkon kterékoliv konkrétní personální činnosti, jeho kvalifikační profil vyžaduje spíše schopnosti administrativní a sociální, protože jsou mu svěřovány zejména odpovědnosti za organizační zabezpečení personálních činností, které mají vliv na personál organizace. Funkci personalisty-specialisty tak často zastávají absolventi humanitních studijních oborů či programů zaměřených na personalistiku, andragogiku (i pedagogiku), psychologii nebo sociální práci.

Armstrong¹⁰⁹ vytvořil soustavu schopností, které by měli personalisté mít:

- znalosti podniku a kultury, tedy porozumění podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům a hybným silám vysokého výkonu, klíčovými činnostem a procesům v podniku a jejich vlivu na podnikové strategie, podnikové kultuře, hodnotám a normám, vlivu správného uplatňování personální politiky a praktik na výkon podniku,
- strategické schopnosti, tedy spolupodílení se na vytváření podnikové strategie a vize, propojování podnikové a personální strategie, pochopení významu a měření lidského kapitálu,
- efektivnost organizace, tedy interpretace a předkládání řešení problémů souvisejících s personálem, zabezpečování žádoucí struktury pracovní síly

¹⁰⁹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 93-94. ISBN 978-80-247-1407-3.

(kvalifikovaného, oddaného a angažovaného personálu) a optimalizace využívání lidských zdrojů, podpora knowledge managementu,

- interní konzultování, tedy uspokojování potřeb klientů personálních služeb,
- poskytování služeb, tedy bezprostřední uplatňování účinných a nákladově efektivních postupů při výkonu personálních činností,
- soustavný odborný rozvoj, tedy sebevzdělávání a vyhledávání vzorů „best practices“,
- osobní důvěryhodnost, tedy jednat v souladu s hodnotami podniku a jeho úspěšností,
- schopnost řídit změnu, tedy podněcovat prostředí změn a představovat vize a důsledky změn (respektive následky stagnace),
- schopnost řídit kulturu, tedy podněcovat prostředí přitažlivé pro stávající i potenciální pracovníky,
- zabezpečování personální práce, tedy být profesionálem zejména v získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoji, hodnocení jejich pracovního výkonu a odměňování,
- znalost podniku a podnikání, tedy pochopení strategie, organizace, konkurence, financování, marketingových aktivit, obchodních a provozních aktivit podniku a jeho informačních a komunikačních technologií.

Kvalifikace (z anglického „competence“) vyjadřuje úroveň „*soustavy široce pojatých znalostí a dovedností potřebných k získání oficiálně potvrzené (certifikované) profesní způsobilosti, nezbytné pro výkon určité činnosti (povolání nebo profese)*.“¹¹⁰ „*Kvalifikace se získává odbornou profesní přípravou na povolání absolvováním školy a praxí.*“¹¹¹ „*Kvalifikace je formální výstup procesu hodnocení a uznání, který je dosažený, určí-li kompetentní orgán, že pracovník dosáhl učebních výsledků, které odpovídají předepsaným standardům.*“¹¹² „*V anglicky psané literatuře se kvalifikační*

¹¹⁰TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 40. ISBN 978-80-86723-80-8.

¹¹¹SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství. Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: Grada, 2015, s. 57-58. ISBN 978-80-247-5092-7.

¹¹²Tamtéž, s. 58

předpoklady, tj. požadavky spojené s kvalifikací práce, označují jako competence (dříve „hard skills“, dnes i jako „hard competences“) (...)“¹¹³

Formální kvalifikace je pak vyjádřením úrovně těchto znalostí a dovedností získaných odbornou přípravou obvykle v sekundárním nebo také terciárním stupni vzdělávací soustavy.¹¹⁴

Pro vyjádření úrovně dosaženého vzdělání, tedy formální kvalifikace, která je jedním ze statistických ukazatelů sledovaných zaměstnavateli mimo jiné pro Český statistický úřad, se používá klasifikace konstruovaná podle kmenových oborů vzdělávání KKO V (A – bez vzdělání, B – neúplné základní vzdělání, C – základní vzdělání, D – nižší střední vzdělání, E – nižší střední odborné vzdělání, H – střední odborné vzdělání s výučním listem, J – střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity nebo výučního listu, K – úplné střední všeobecné vzdělání, L – úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou, M – úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení), N – vyšší odborné vzdělání, P – vyšší odborné vzdělání v konzervatoři, R – vysokoškolské bakalářské vzdělání, T – vysokoškolské magisterské vzdělání, V – vysokoškolské doktorské vzdělání).

Vzhledem k praktické části této diplomové práce zaměřené na výkon pracovních činností personalisty a vzhledem k profilu účastníka pracovní stáže na personálním oddělení autor pojednává nejen o formální kvalifikaci absolventa studijního oboru či programu zaměřeného na personalistiku na vysoké škole či univerzitě, ale také o formální kvalifikaci (respektive nejvyšším dosaženém vzdělání) funkce personalisty dosažené absolvováním studia oboru či programu zaměřeného na personalistiku na střední odborné škole či vyšší odborné škole.

*„Formální kvalifikace v oboru personalistika není nezbytným předpokladem výkonu této profese nejen v České republice, ale ani ve většině ostatních zemí. Velký důraz je proto kladen právě na jejich další profesní vzdělávání.“*¹¹⁵ I přesto lze nabídku studijních oborů či programů středních odborných škol (na úrovni sekundárního vzdělávání) a vyšších odborných škol (na úrovni terciárního vzdělávání) zaměřených na personalistiku vyhledat a sledovat prostřednictvím portálu infoabsolvent.cz spravovaného Národním ústavem pro vzdělávání, který po sloučení s Národním

¹¹³TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 41. ISBN 978-80-86723-80-8.

¹¹⁴Tamtéž, s. 40

¹¹⁵Tamtéž, s. 54

institutem pro další vzdělávání nese od 1. ledna 2020 název Pedagogický institut České republiky.

I přes to, že Národní soustava povolání doporučuje pro výkon profese personalisty střední vzdělání s maturitní zkouškou nejlépe se zaměřením na ekonomiku, podnikání či administrativu, je personalistika vyučována jako studijní předmět, zaměření studijního oboru či programu, nebo dokonce jako studijní obor či studijní na českých univerzitách a vysokých školách. Souhrnně lze konstatovat, že na úrovni středních odborných škol a vyšších odborných škol je personalistika vyučována jako součást ekonomie či managementu.

Na úrovni vysokých škol a univerzit je kromě zaměření na ekonomii a management výuka personalistiky organizována také v kontextu humanitních a sociálních věd, například ve spojení s andragogikou na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze nebo na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha s.r.o., nebo ve spojení se sociologií na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Střední odborné školy vytvářejí školní vzdělávací programy založené na rámcových vzdělávacích programech toho kterého oboru vzdělání, ale pro vyšší odborné školy rámcové vzdělávací programy jako kurikulární dokumenty na státní úrovni vytvořeny nebyly.

Školní vzdělávací program (ŠVP) je dokument, který konkretizuje požadavky vzdělávacích programů na státní úrovni, rámcových vzdělávacích programů (RVP) jako kurikulárních dokumentů, a to s ohledem na rozdílné podmínky té které školy, jejich cílů vzdělávání, vymezení klíčových a odborných kompetencí, profilu a uplatnění absolventa, organizačních forem vzdělávání, stanovení obsahu vzdělávání, průřezových témat a mezipředmětových vztahů.

Tabulka 4 zachycuje seznam českých středních odborných škol a vyšších odborných škol, na nichž se podle posledního autorova průzkumu realizovaného na počátku roku 2019 vyučovaly studijní obory či programy zaměřené na personalistiku. Z Tabulky 4 níže vyplývá, že studijní obory či programy zaměřené na personalistiku se na středních odborných školách a vyšších odborných školách nevyučují pouze v rámci oboru vzdělání „Personální řízení“, ale také v rámci oborů vzdělání „Ekonomika a podnikání“, „Ekonomika a administrativa“ či „Obchodní akademie“, což koresponduje s myšlenkou významu personální práce pro ekonomickou výkonnost organizace a s potřebou seznamovat žáky středních odborných škol a studenty vyšších odborných škol zaměřených na ekonomii, obchod, podnikání a administrativu s nutností propojení

strategie organizace s personální strategií a politikou, významem personální práce pro organizaci, výkonnou částí personální práce představovanou personálními činnostmi či profesí personalisty jako nositele odpovědnosti za výkon personální práce v organizaci.

Tabulka 4: Personalistika jako studijní obor či program na středních odborných školách a vyšších odborných školách

Škola	Obor vzdělání	Studijní obor, program
Soukromá podřípská střední odborná škola a střední odborné učiliště o. p. s. (Roudnice nad Labem)	Ekonomika a podnikání	Personální management
Střední odborná škola pro administrativu Evropské unie (Praha 9)	Ekonomika a podnikání	Řízení lidských zdrojů
Soukromá střední odborná škola a Soukromé střední odborné učiliště BEAN, s.r.o. (Praha 9)	Obchodní akademie	Řízení lidských zdrojů
PB – Vyšší odborná škola a Střední škola managementu s.r.o. (Praha 8)	Personální řízení	Personální řízení
Veřejně správní akademie – vyšší odborná škola, s.r.o. (Brno)	Personální řízení	Personální řízení
AHOL – vyšší odborná škola (Ostrava-Vítkovice)	Personální řízení	Management lidských zdrojů
Vyšší odborná škola ekonomických studií, Střední průmyslová škola potravinářských technologií a Střední odborná škola přírodovědná a veterinární (Praha 2)	Ekonomika a administrativa	Personální řízení (zaměření Řízení lidských zdrojů nebo Rozvoj lidských zdrojů)
Vyšší odborná škola, Obchodní akademie, Střední odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky EKONOM, o. p. s. (Litoměřice)	Personální management	Firemní a personální management

Zdroj¹¹⁶

Zaměření na personalistiku je obvyklé také u studijních oborů či programů (zaměřených nejčastěji na andragogiku, sociologii, management či psychologii) uskutečňovaných na vysokých školách a univerzitách, a to jak v bakalářských studijních programech, tak ve studijních programech magisterských i doktorských, a ve formách

¹¹⁶Upraveno podle UNGR, M. *Management lidských zdrojů a ŠVP*. Praha, 2019, s. 12-13. Závěrečná práce. Národní institut pro další vzdělávání. Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Daniela Sedláčková, Ph.D.

prezenční i kombinované, přičemž přehled těchto vysokých škol či univerzit a studijních oborů, programů je uveden v Tabulce 5 dále.

Tabulka 5: Personalistika jako studijní obor či program na vysokých školách a univerzitách

Vysoká škola, univerzita	Studijní obor, program
Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze	Andragogika a personální řízení
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci	Andragogika v profilaci na personální management
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře
Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o.	Andragogika (zaměření Řízení lidských zdrojů nebo Vzdělávání lidských zdrojů)
Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.	Personální a interkulturní management

Zdroj¹¹⁷

V Národní soustavě povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí můžeme nalézt kvalifikační předpoklady (kvalifikační úroveň) ve formě doporučení dosažení těchto stupňů vzdělání:

- střední vzdělání s maturitní zkouškou pro personalistu (respektive personalistu-generalistu)¹¹⁸,
- vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské bakalářské vzdělání pro personalistu-specialistu¹¹⁹.

¹¹⁷Upraveno podle VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 56-60. ISBN 978-80-262-1026-9.

¹¹⁸MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Národní soustava povolání* [online]. © 2017 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

¹¹⁹MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Národní soustava povolání* [online]. © 2017 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista-specialista>

Důvod rozporu mezi doporučeními kvalifikační úrovně (úrovně dosaženého vzdělání) personalisty a personalisty-generalisty uvedenými v Národní soustavě povolání a mezi praxí uvedenou na stranách 16 a 17 této diplomové práce autor spatřuje v rozdílném chápání generalistické a specialistické funkce personalisty.

V praxi se s profesí personalisty-generalisty setkáváme na řídicích pozicích, mnohdy na úrovni middle managementu (personální manažer) či top managementu (personální ředitel), naproti tomu Národní soustava povolání chápe podle zveřejněné pracovní činnosti generalistickou pozici personalisty ve smyslu zaměření na zajišťování administrativně-správních činností celé personální agendy organizace.

Funkce personalisty-specialisty předpokládá v Národní soustavě povolání vyšší kvalifikační úroveň z důvodu zaměření činností personalisty-specialisty na personální strategii a politiku, a to zejména ve strategických personálních procesech, tedy ve výběru a získávání pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu, odměňování a rozvoji a vzdělávání.

Národní soustava kvalifikací jako databáze kvalifikací spravovaná Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy na základě dat získávaných od Národního ústavu pro vzdělávání (autor pro srozumitelnost respektuje název instituce před změnou na Národní pedagogický institut České republiky po sloučení s Národním institutem pro další vzdělávání, k němuž došlo k 1. lednu 2020) a společnosti TREXIMA, spol. s r.o. obsahuje kvalifikační standardy pro povolání:

- Personalista¹²⁰,
- Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců¹²¹,
- Specialista naborů, přijímání a uvolňování zaměstnanců¹²²,
- Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců¹²³.

¹²⁰MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-478-Personalista/revize-479>

¹²¹MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-480-Specialista_hodnoceni_a_odmenovani_zamestnancu/revize-480

¹²²MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-481-Specialista_naboru_prijimani_a_uvolnovani_zamestnancu/revize-483

Kvalifikační standard pro povolání „Personalista“ odpovídá pojetí profese personalisty-generalisty v Národní soustavě povolání, a to i v obsahu personálních činností, které má personalista vykonávat: dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, správa personálního informačního systému, vedení personální agendy organizace, koordinace strategických personálních činností (výběr a získávání pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení jejich pracovního výkonu a odměňování za práci) a zprostředkování kolektivního vyjednávání.

Kvalifikační standardy pro povolání „Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců“, „Specialista náborů, přijímání a uvolňování zaměstnanců“ a „Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ deklarují opět v souladu s pojetím profese personalisty-specialisty v Národní soustavě povolání vyšší kvalifikační úroveň, a to v těch personálních činnostech, za jejichž výkon personalista-specialista odpovídá, a to i přesto, že se jedná o stejné strategické personální procesy, za jejichž organizaci odpovídá personalista-generalista v pojetí Národní soustavy povolání i Národní soustavy kvalifikace.

Neformální kvalifikace je představována zkušenostmi, pracovními návyky a zkušenostmi získanými mimo formální školský systém, a to i přesto, že dosažení určité úrovně neformální kvalifikace můžou předcházet značně formalizované procesy právně zakotvené například v zákonu č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

Uspokojování vzdělávacích potřeb personalistů na úrovni neformálního vzdělávání představují vzdělávací aktivity uskutečňované zaměstnavateli (prostřednictvím on the job training forem vzdělávání, například instruktáží, brainstormingů či brainwritingů, pracovních porad, asistování, pověření úkolem, development center), komerčními vzdělávacími institucemi nebo profesními sdruženími (prostřednictvím off the job training forem vzdělávání, například prostřednictvím přednášek, přednášek s diskuzí, seminářů, workshopů) či on-line (prostřednictvím e-learningu).

Profesní kvalifikace je odborná způsobilost k řádnému výkonu určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností v jednom či více povoláních.¹²⁴

¹²³MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-482-Specialista_vzdelavani_a_rozvoje_zamestnancu/revize-482

¹²⁴Ustanovení § 2 písmena d) zákona č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání

Úplná profesní kvalifikace je odborná způsobilost k řádnému výkonu všech pracovních činností určitého povolání.¹²⁵

Subjektivní kvalifikace je „soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací získaný během profesní kariéry s potenciální možností pro výkon určité profesní činnosti.“¹²⁶

Objektivní kvalifikace „(kvalifikovanost práce) jsou požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. Zajištění souladu mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací člověka je operativní úkol vzdělávání v organizacích, což je permanentní proces.“¹²⁷

Klíčové kvalifikace (označované jako „core skills“) naopak představují takové znalosti a dovednosti, které člověk může uplatnit v různých oblastech života (tedy nejen v oblasti pracovní) a v různých sociálních rolích (tedy nejen v roli pracovníka) a které nejsou vázány na žádnou konkrétní činnost (tedy funkci, povolání, profesi).¹²⁸

Kompetence (z anglického „competency“) jsou definovány jako „specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho aspirací (ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti).“¹²⁹

Anglický výraz „competency“ označuje také osobnostní předpoklady dříve označované také jako „soft skills“, dnes označované jako „soft competencies“.¹³⁰

Pro kompetence jsou typické tyto vlastnosti:

- kontextualizovanost (tedy zasazení do určitého prostředí či situace),

¹²⁵Ustanovení § 2 písmena c) zákona č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání

¹²⁶SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství. Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: Grada, 2015, s. 58. ISBN 978-80-247-5092-7.

¹²⁷Tamtéž, s. 58

¹²⁸ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 72. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹²⁹VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008, s. 25-26. ISBN 978-80-247-1770-8.

¹³⁰TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 41. ISBN 978-80-86723-80-8.

- multidimenzionalita (tedy vícesložková struktura kompetencí představovaná informacemi, znalostmi, dovednostmi, postoji projevujícími se v chování jedince),
- standardizovanost (tedy předpoklad určitého stupně zvládnutí kompetencí),
- potenciál k akci a pro rozvoj (tedy založení kompetencí na schopnostech a zkušenostech).

„Klasifikace kompetencí není zcela sjednocena, poměrná shoda panuje ale v dělení kompetencí na kompetence:

- *odborné,*
- *metodické,*
- *sociální.*¹³¹

Beneš dále doplňuje výše uvedený výčet kompetencí o sebekompetence (reflexivní kompetence, meta-kompetence), což koresponduje také s výčtem kompetencí podle Svobodové¹³².

Odborné (technické) kompetence představují formální kvalifikace v podobě dosaženého vzdělání, neformální kvalifikace v podobě znalostí nabytých účastí na vzdělávacích aktivitách neformálního vzdělávání, specifické znalosti oboru v podobě znalosti pracovních postupů, praktik, technik, metod a procesů, klíčové kvalifikace a klíčové kompetence v podobě znalostí a dovedností uplatnitelných v různých oblastech života a v různých sociálních rolích.

Metodické (koncepční) kompetence zahrnují schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, osvojovat si odborné vědomosti a dovednosti, uvažovat o problémech v souvislostech a s ohledem na kontext je interpretovat, stanovovat priority operativních, taktických a strategických úkolů.

Sociální (týmové) kompetence spočívající ve schopnosti koordinace práce, účasti při sociální interakci, kooperace (spolupráce) a navazování vztahů s nadřízenými, spolupracovníky i podřízenými, účinné komunikace a mediace při řešení problémů.

Osobnostní (osobní) kompetence, sebekompetence (reflexivní kompetence, meta-kompetence) představující schopnosti reflexe vlastního chování a jednání, sebereflexe,

¹³¹BENEŠ, M. *Andragogika. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, s. 19. ISBN 978-80-247-4824-5.

¹³²SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství. Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: Grada, 2015, s. 63. ISBN 978-80-247-5092-7.

sebehodnocení, sebepřijetí a sebevědomí projektující se do hodnotové orientace a vlastního etického kreditu.

Odborné (technické) kompetence, metodické (koncepční) kompetence, sociální kompetence a osobnostní (osobní) kompetence personalisty uvádí přehledně Tabulka 6 níže.

Tabulka 6: Kompetence personalisty

Odborné (technické) kompetence	Metodické (koncepční) kompetence
střední odborné vzdělání s maturitou (nebo vyšší stupeň dosaženého vzdělání) zaměřené na personalistiku	pravidelné (každoroční) upevňování, prohlubování, doplňování, udržování, obnovování a rozšiřování oborových znalostí
znalost pracovních postupů, praktik, technik, metod a procesů ve strategických personálních činnostech	porozumění pracovněprávním textům a odborné literatuře, tvorba dokumentů a vedení evidence o zaměstnancích a pracovních místech v personálním informačním systému, používání informačních a komunikačních technologií a profesních sítí
Sociální (týmové) kompetence	Osobnostní (osobní) kompetence, sebekompetence
řízení a koordinace strategických personálních činností	důvěryhodnost při zpracování osobních údajů a při zachovávání obchodního tajemství
loajalita vůči organizaci (zaměstnavateli) při komunikaci se zaměstnanci a orgány státní správy	sounáležitost s hodnotami organizace a podpora žádoucího chování a jednání v souladu s organizační kulturou
empatie vůči zaměstnancům	održování etických norem organizace i profese personalisty

Zdroj¹³³

¹³³UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 60. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

Profesní kompetence jsou takovými způsobilostmi, zahrnujícími schopnosti člověka vykonávat určitou činnost (profesi, povolání) na straně jedné, a motivaci člověka k výkonu této profese, tohoto povolání, zastávání určité pracovní pozice, hraní určité pracovní role a dosahování žádoucí úrovně pracovního výkonu na straně druhé.¹³⁴

Ulrich¹³⁵ uvádí tyto **budoucí schopnosti personalistů**:

- mistrovské ovládnání záležitostí podniku a podnikání,
- mistrovské ovládnání záležitostí personální práce,
- osobní důvěryhodnost,
- mistrovské ovládnání záležitostí změny a procesů.

Obrázek 9: Model budoucích schopností personalistů



Zdroj¹³⁶

Podle Bartáka¹³⁷ patří mezi **zásadní způsobilosti personalisty** nezbytné pro plnění cílů personálních činností:

- porozumění předmětu podnikání, podnikové a personální strategii,
- sdílení firemních vizí, misí, poslání, hodnot, symbolů,

¹³⁴MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha, Wolters Kluwer, 2012, s. 32. ISBN 978-80-7357-738-4.

¹³⁵ULRICH, D. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press Boston, 1996, s. 253-254. ISBN 0-87584-719-6.

¹³⁶ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human Resource Champions*. Překlad Josef Koubek. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, s. 264. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹³⁷BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha, Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o., 2011, s. 30-31. ISBN 978-80-7452-020-1.

- podpora zlepšování firemní kultury, podpora sounáležitosti a angažovanosti pracovníků,
- odborné znalosti a dovednosti spočívající ve výkonu strategických personálních činností formování personálu (staffing), vzdělávání a rozvoj pracovníků (training & development), hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků.

Armstrong¹³⁸ uvádí tyto **kompetence personalisty**:

- angažovanost a loajalita,
- schopnost řídit změnu,
- schopnost ovlivňovat firemní kulturu,
- poskytování personálních služeb,
- porozumění podnikání.

Nejvýznamnější kompetence personalistů, které uvádí Veteška – Tureckiová¹³⁹, pak vyplývají s ohledem na roli personalisty v organizaci (personalista jako správce personální agendy, personalista jako specialista na konkrétní personální proces nebo činnost, personalista-generalista jako vedoucí pracovník řídící veškeré firemní personální procesy, personalista jako partner v podnikání a při prosazování změny) z výzkumu¹⁴⁰:

- znalost podnikání,
- funkční expertiza (ve smyslu uplatňování tzv. best practices, tedy metod a postupů nejlepší praxe),
- zvládání procesů změny a jejich řízení.

Koubek¹⁴¹ ve shodě s výše uvedenými požadavky na schopnosti (předpoklady) personalistů uvádí tento **profil personalisty**:

- hluboké teoretické znalosti a široké praktické dovednosti v oblasti výkonné části personální práce,

¹³⁸ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2014, s. 48. ISBN 978-0-7494-6964-1.

¹³⁹VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008, s. 109-110. ISBN 978-80-247-1770-8.

¹⁴⁰ULRICH, D. et al. *Human Resource Management*. 1995, Vol. 34, Number 4. John Willey & Sons, Inc., s. 253-254.

¹⁴¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 35. ISBN 978-80-7261-168-3.

- schopnost prosazovat změny v organizaci a předvídat a interpretovat jejich dopad na pracovní sílu organizace,
- schopnost zorientovat se ve vnějších podmínkách organizace působících na personál organizace (populační a demografický vývoj, vývoj na trhu práce, vývoj zaměstnanosti, vývoj pracovního práva a práva sociálního zabezpečení),
- schopnost osvojovat si práci s moderními technologiemi používanými v organizaci,
- schopnost komunikace a argumentace při prosazování moderních trendů v řízení organizace (managementu) a vedení lidí (leadershipu),
- spolupráce ve smyslu business partnerství, schopnost podnikatelského myšlení.

Označení „kompetence“, nebo spíše vlastnost „kompetentnost“, se dále používá také ve smyslu pravomoci, tedy oprávněnosti k rozhodování na základě určitého hierarchického postavení a za předpokladu odpovědnosti za výsledky těchto rozhodnutí.¹⁴²

Klíčové kompetence (z anglického „key competencies“) je soubor takových kompetencí, které umožňují člověku plnohodnotné zařazení do společnosti, sociálních skupin a rolí za účelem zaměstnání nejen získat, ale též udržet (tedy budovat vlastní zaměstnatelnost).

Souvislosti mezi formální kvalifikací a profesními a klíčovými kompetencemi vyplývající ze změny zdůrazňování významu kvalifikací na zdůrazňování kompetencí jsou zachyceny na Obrázku 10 níže, přičemž projevy těchto změn jsou v současnosti patrné zejména jednak v počátečním vzdělávání, tedy ve stanovování klíčových a odborných kompetencí v rámcových a školních vzdělávacích programech, a jednak v organizacích uplatňujících **řízení podle kompetencí** (competency based management, CBM) spočívající ve stanovení těch klíčových a odborných kompetencí, které mají na úspěch organizace největší vliv. „*V této souvislosti se mluví o kvalifikačních předpokladech, ale stále častěji také o požadovaných kompetencích.*“¹⁴³

¹⁴²TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 35-36. ISBN 978-80-86723-80-8.

¹⁴³Tamtéž, s. 41

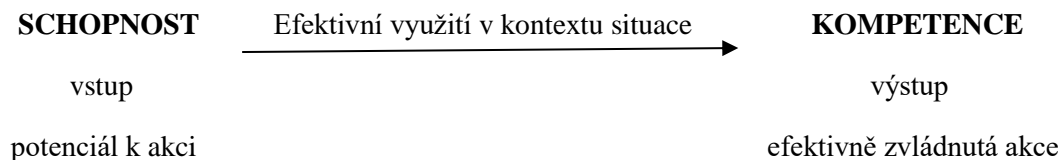
Obrázek 10: Pojetí kvalifikací založených na kompetencích



Zdroj¹⁴⁴

Z výše uvedeného vyplývá, že schopnosti chápané jako předpoklady tvoří tedy jeden ze zdrojů výkonu i více činností, naproti tomu kompetence jsou ale výsledkem efektivního využití i více schopností v určitém kontextu, což znázorňuje Obrázek 11.

Obrázek 11: Vztah mezi schopnostmi a kompetencemi



Zdroj¹⁴⁵

Zjednodušeně řečeno můžeme tedy kvalifikace chápat jako soubor schopností, kterými je nutné disponovat pro kvalifikovaný výkon určité činnosti. Kompetencemi pak můžeme označit schopnost (z anglického „capacity“) uplatnit v praxi způsobilosti (z anglického „capability“), tedy dispozice, vlohy, předpoklady, ale také schopnosti nabyté získáváním, udržováním, zvyšováním, rozšiřováním, prohlubováním, inovací a specializací kvalifikace, vedoucí k dosahování kompetentního výkonu.

¹⁴⁴TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 35-36. ISBN 978-80-86723-80-8.

¹⁴⁵VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008, s. 31. ISBN 978-80-247-1770-8.

2 PRACOVNÍ STÁŽ JAKO ROZVOJOVÁ AKTIVITA

Rozvojová aktivita je taková činnost, která vede ke kvalitativní či kvantitativní změně ve struktuře schopností člověka prostřednictvím vzdělávání a učení. „*Rozvojové aktivity jsou zaměřeny na budoucí potřeby pracovního výkonu a uplatnění pracovníků v podniku. Rozvojové aktivity jsou postaveny na individuálním rozvoji pracovníků a řízení jejich kariéry.*“¹⁴⁶

Cílem rozvojových aktivit je tedy udržet, doplnit, prohloubit, obnovit či zvýšit úroveň stávajících schopností jak činnostmi institucionalizovanými a intencionálními formálním vzděláváním (například využitím tak zvané druhé vzdělávací šance) či neformálním vzděláváním (například aktivní účastí na podnikovém vzdělávání), tak činnostmi neinstitucionalizovanými a incidentními (incidentálními) informálním učením v podobě sebeřízeného učení nebo učení z běžných každodenních zkušeností.

Z důvodu zaměření praktické části této diplomové práce na stáž jako metodu vzdělávání uplatňovanou v prostředí zaměstnavatelské organizace autor dále v textu zasazuje vymezení pojmů a dalších souvislostí tématu práce do kontextu neformálního vzdělávání.

Vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci jako jedné ze strategických personálních činností („training & development“), jsou podle Koubka¹⁴⁷ v oblasti odborného vzdělávání (či v oblasti formování kvalifikace nebo také v oblasti odborné/profesionální přípravy), pro kterou se vžilo označení „training“ v širším slova smyslu):

- orientace, tedy ta součást procesu adaptace pracovníka v organizaci, během něhož dochází k vyjasňování vzájemných očekávání a psychologických smluv mezi organizací a pracovníkem a ke sladění schopností, kvalifikovanosti a kompetentnosti pracovníka s potřebami pracovního místa,
- doškolení (prohlubování kvalifikace, „training“ v užším slova smyslu), tedy vzdělávání a učení za účelem permanentního přizpůsobování stávajících schopností aktuálním požadavkům pracovního místa,

¹⁴⁶PRŮCHA, J. – J. VETEŠKA *Andragogický slovník*. Vydání 1. Praha: Grada, 2012, s. 222. ISBN 978-80-247-3960-1.

¹⁴⁷KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, s. 255. ISBN 978-80-7261-168-3.

- přeškolení (rekvalifikace, retraining), tedy vzdělávání a učení směřující k osvojení nové soustavy pracovních činností za účelem dosažení kvalifikovanosti a kompetentnosti pro výkon další profese, dalšího povolání,
- profesní rehabilitace, tedy vzdělávání a učení uskutečňované za účelem znovuzískání schopností a kompetencí, kterými pracovník disponoval před znovuzážením na pracovní místo (například po dlouhodobé pracovní neschopnosti),

a v oblasti rozvoje, pro kterou se vžilo označení „development“:

- rozšiřování kvalifikace,
- formování osobnosti.

Stáž je chápána na jedné straně jako organizační forma vzdělávání¹⁴⁸ a na straně druhé jako vzdělávací metoda. „*Je to krátkodobý studijní pobyt v jedné nebo více tuzemských či zahraničních organizacích, kde stážista ve funkci pozorovatele postupně prochází různými odděleními podniku a seznamuje se s jejich fungováním.*“¹⁴⁹ „*Umožňuje získání přímých zkušeností a poznatků o jiných možných přístupech k řešení situace či problému.*“¹⁵⁰ „*Stáže (...) mají nepochybně vysokou účinnost za podmínek cílevědomé přípravy a určení vhodné organizace. (...) Stáž jako metoda hraje dosti důležitou úlohu nejen v přípravě manažerů a to zvláště na vrcholové úrovni. Patří též mezi běžné a nezbytné metody zdokonalování špičkových specialistů různých oborů a to v praktické činnosti, vědě i výzkumu.*“¹⁵¹

Odbornou stáž upravuje také například zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V ustanovení § 111 odstavce 2 písmena c) představuje pojetí odborné stáže jako formy dalšího vzdělávání sociálních pracovníků, které je zaměstnavatel, jehož činnost spočívá v poskytování sociálních služeb podle výše uvedeného zákona, podle ustanovení § 111 odstavce 1 povinen sociálnímu pracovníkovi zabezpečit. Nutno však dodat, že tento právní předpis redukuje úpravu odborné stáže jako formy dalšího vzdělávání sociálního pracovníka pouze na „*výkon odborné činnosti na základě*

¹⁴⁸PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 203. ISBN 80-200-0950-7.

¹⁴⁹ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 99. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹⁵⁰PALÁN, Z. *Andragogický slovník*. [online]. © 1999 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://andromedia.cz/andragogicky-slovník/staz>

¹⁵¹MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 91. ISBN 80-7357-045-9.

písemné smlouvy mezi zaměstnavatelem a zařízením zajišťujícím odbornou stáž.“¹⁵² Dokladem, který tento zákon v ustanovení § 111 odstavci 8 předepisuje pro prokázání absolvování odborné stáže jako formy dalšího vzdělávání sociálních pracovníků, je potvrzení vydané zařízením, na němž byla odborná stáž zajišťována, nebo zaměstnavatelem, který odbornou stáž jako organizátor uskutečňoval.

Autoři odborné (andragogické, androdidaktické i personalistické) literatury uvádějí různé přístupy klasifikace metod vzdělávání, a tak i stáž jako organizační formu vzdělávání a vzdělávací metodu lze charakterizovat z různých hledisek a několika možnými způsoby:

- Stáž je organizační formou individuálního či skupinového vzdělávání mimo podnik umožňující získání přímých zkušeností a poznatků o jiných možných přístupech k řešení situace a problému.¹⁵³
- Vzdělávání prostřednictvím stáží je prostředkem ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job training).¹⁵⁴ Zařazení stáže mezi metody vzdělávání mimo pracoviště vychází z předpokladu, že je stážista vyslán mimo pracoviště, než na kterém svou profesi vykonává jako pracovník.
- Stáž je podle místa realizace metodou vzdělávání na pracovišti (on the job training).¹⁵⁵ Zařazení stáže mezi metody vzdělávání na pracovišti vychází z logického úsudku, že stáž je vykonávána stážistou za účelem rozvoje svých schopností a kompetencí na potencionálním pracovním místě.
- Stáž je (například vedle metod instruktáže, koučingu, mentoringu, rotace práce a exkurze) podle vztahu k praxi účastníků praktickou vzdělávací metodou směřující k získávání či rozvoji praktických dovedností a zkušeností zpravidla pro reálný výkon profese.¹⁵⁶

¹⁵²Podle ustanovení § 111 odstavce 4 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

¹⁵³PALÁN, Z. *Základy andragogiky pro personalisty*. Praha: Vyšší odborná škola Podskalská 10, Praha 2, s. 125.

¹⁵⁴KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde, 2000, s. 328. ISBN 80-86131-25-4.

¹⁵⁵LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016, s. 154. ISBN 978-80-271-0093-4.

¹⁵⁶PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 154. ISBN 978-80-86723-58-7.

- Stáž je podle podoby pomoci směrem k učení účastníka metodou facilitace, tedy takovou vzdělávací metodou, jejíž uplatnění předpokládá spíše soustředění na podporu učebních aktivit a procesu učení (se) účastníka.¹⁵⁷
- Stáž je podle vzdělávacích potřeb účastníků metodou zaměřenou na řešení problémů.¹⁵⁸
- Beneš¹⁵⁹ v souvislosti s vyjádřením (in)diferenciace pedagogiky a andragogiky (například rozdílů v přístupu k učícímu se, nebo naopak podobností v uplatňování aktivizačních metod či e-learningu při vzdělávání a ve výuce) uvádí stáž jako příklad metody nevýrazně andragogického a nevýrazně pedagogického stupně sebeřízeného učení, při níž je na učícího se nahlíženo jako na sebeřízeného a na vyučujícího jako na konzultanta, tedy toho, kdo deleguje učení.
- Pracovní stáž představuje (mimo jiné) prostředek formálních přístupů založených na identifikaci vzdělávacích potřeb na základě hodnocení pracovního výkonu nebo development center k rozvoji manažerů.¹⁶⁰

2.1 Inspirace projektem „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“

Podle informací dostupných na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí byla k 30. červnu 2019 ukončena činnost státní příspěvkové organizace Fond dalšího vzdělávání, která odpovídala mimo jiné za realizaci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“ zahájeného v červnu 2012 a ukončeného v říjnu 2014.

I přes to, že deklarovaným důvodem pro ukončení činnosti Fondu dalšího vzdělávání byla problematická personální politika vedoucí k nestabilnímu odbornému zázemí projektů a jejich netransparentnímu financování mimo jiné také z prostředků Evropských fondů v rámci Operačního programu Ministerstva práce a sociálních věcí „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“, rozhodl se autor na základě provedení vlastní analýzy níže uvedených dokumentů inspirovat se při tvorbě praktické části této

¹⁵⁷MUŽÍK, J. *Androdidaktika. 2.*, přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 71. ISBN 80-7357-045-9.

¹⁵⁸Tamtéž, s. 71

¹⁵⁹BENEŠ, M. *Andragogika. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, s. 58. ISBN 978-80-247-4824-5.

¹⁶⁰FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. První vydání. Praha: Grada, 2010, s. 64. ISBN 978-80-247-3067-7.

diplomové práce vybranými dokumenty k projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“:

- Představení projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“¹⁶¹
- Manuál pro stážistu v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“¹⁶²,
- Manuál pro poskytovatele stáží v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“¹⁶³,
- Šablona typové pozice „Personalista“¹⁶⁴ (Příloha A).

Manuál pro stážistu a Manuál pro poskytovatele stáže představují poměrně podrobné metodické dokumenty obsahující zejména tyto informace:

- kontakty pro případ dotazů a konzultací ze strany uchazečů o stáž, stážistů, potencionálních poskytovatelů stáže, poskytovatelů stáže i mentorů,
- definice klíčových pojmů „stáž“, „stážista“, „mentor“ a „poskytovatel stáže“
- cílová skupina (uchazeči o stáž a stážisté), pro niž je projekt uskutečňován,
- odkazy na příslušné šablony a karty typových pozic,
- podmínky pro registraci uchazeče o stáž a způsob informování uchazeče o stáž o jeho úspěšnosti či neúspěšnosti, způsob registrace a zapojení poskytovatele stáže a mentora do projektu,
- seznam dokumentů uzavíraných mezi Fondem dalšího vzdělávání, uchazečem o stáž, respektive stážistou, mentorem a poskytovatelem stáže před zahájením stáže,
- způsob oznamování změn údajů vedených o stážistovi, mentorovi a poskytovateli stáže a skutečností týkajících se průběhu stáže,
- časový harmonogram a organizační pokyny k úspěšnému uskutečnění stáže,

¹⁶¹FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Představení projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: https://olomouc.eurocentra.cz/gallery/70/21258-staze_ve_firmach.pdf

¹⁶²FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Manuál pro stážistu v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/722548-Manual-pro-stazistu-v-ramci-projektu-staze-ve-firmach-vzdelavani-praxi.html>

¹⁶³FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Manuál pro poskytovatele stáží v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3331069-Manual-pro-poskytovatele-stazi.html>

¹⁶⁴FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Šablona typové pozice „Personalista“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://www.spro-sro.cz/wp-content/uploads/2017/03/personalista.pdf>

- způsob úhrady nákladů (stravné, cestovné, ubytování) souvisejících s absolvováním stáže,
- vyhodnocení stáže prostřednictvím průběžných a závěrečných evaluačních dotazníků a způsoby ukončení stáže,
- informování o způsobech kontroly průběhu stáže a plnění povinností stážisty, mentora a poskytovatele stáže.

Šablona typové pozice „Personalista“, která je Přílohou A této diplomové práce, sestává ze 3 částí:

- Vymezení odborné stáže,
- Požadavky na stážistu,
- Požadavky na poskytovatele stáží.

Šablona typové pozice „Personalista“ zařazuje stáž podle odbornosti mezi odpovídající obory (ekonomika, administrativa, personalistika, správa), definuje pozici personalisty (odpovídající našemu chápání personalisty-generalisty představenému v kapitolách 1.1.1 Vnitřní uspořádání personálního oddělení, personalista jako nositel personální práce a 1.3 Profil personalisty a příležitosti k jeho rozvoji), stanovuje časovou dotaci stáže (320 hodin), již je nutno splnit v minimální (2měsíční) a maximální (4měsíční) délce trvání stáže, stanovuje rámec činností vykonávaných v průběhu stáže, jejichž obsah vychází z definice pozice personalisty, stanovuje rámec odborných kompetencí, jež si má stážista osvojit, procentuální rozložení zapojení stážisty a mentoringu a případně také zdravotní podmínky stáže (nepředpokládá se, že stáž bude uskutečňována na pracovišti se zvýšenými rizikovými faktory) a specifika pro konkrétní typovou pozici (nejsou stanovena).

Šablona typové pozice „Personalista“ uvádí kvalifikační požadavky na stážistu spočívající v dosaženém středním odborném vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší dosažené vzdělávání, a to ve studijních oborech či programech zaměřených na andragogiku (studijní obor či program Andragogika na vysokých školách či univerzitách), management (obor vzdělání Personální řízení na středních odborných školách a vyšších odborných školách), ekonomii (obor vzdělání Ekonomika a podnikání či Ekonomické lyceum na středních odborných školách, nebo studijní program či obor Ekonomie na vysokých školách či univerzitách), psychologii (studijní obor či program Psychologie na vysokých školách či univerzitách) či pedagogiku (obor vzdělání Pedagogika na středních odborných školách a vyšších odborných školách, nebo studijní obor či program Pedagogika na vysokých školách či univerzitách), které lze nahradit

2 lety praxe s výkonem personálních činností, odpovídající zkouškou o uznání profesní kvalifikace nebo úplné kvalifikace podle Národní soustavy kvalifikací, rekvalifikací či jiným způsobem získanou kvalifikací pro výkon profese personalisty. Dále šablona typové pozice „Personalista“ představuje požadavky na doporučenou vstupní úroveň soft skills a obecných dovedností stážisty.

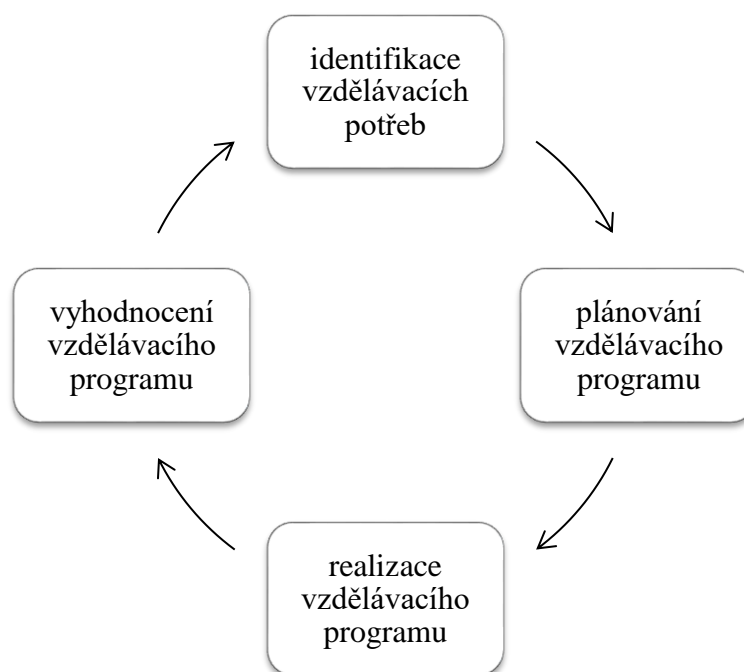
Šablona typové pozice „Personalista“ uvádí požadavky na poskytovatele stáže v podobě velikosti organizace (více než 5 zaměstnanců), avšak bez stanovení úrovně řízení, poskytovatelem stáže tak může být malá, střední i velká organizace. Dále jsou vymezeny požadavky na formální kvalifikaci mentora stáže (střední odborné vzdělávání s maturitní zkouškou nebo vyšší dosažené vzdělání, tedy požadavky shodující se s požadavky na formální kvalifikaci stážisty) a jeho alespoň 4letou praxi na pozici personalisty či personálního manažera vykonávanou nejméně v době posledních 2 let. Šablona typové pozice „Personalista“ dále stanovuje požadavky na materiálně-technické vybavení poskytovatele stáže (pracovní místo vybavené kancelářskými potřebami, stolním počítačem či notebookem se softwarem včetně personálního informačního systému a tiskárnou) a případně další požadavky na poskytovatele stáže související s touto šablonou.

V souvislosti s analýzou výše uvedených dokumentů a informací v nich obsažených autor dospěl k závěru, že i přes formální nedostatky projektu spočívající podle Ministerstva práce a sociálních věcí v nekorektním vedení financování jednotlivých uskutečněných stáží byl projekt metodicky připraven k úspěšné realizaci.

3 PROJEKTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Projektování vzdělávacího programu může být cyklickým procesem, protože sestává z opakujících se dílčích činností identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacího programu, realizace vzdělávacího programu a vyhodnocení vzdělávacího programu. Cyklický průběh projektování vzdělávacího programu je graficky znázorněn na Obrázku 12.

Obrázek 12: Cyklický průběh projektování vzdělávacího programu



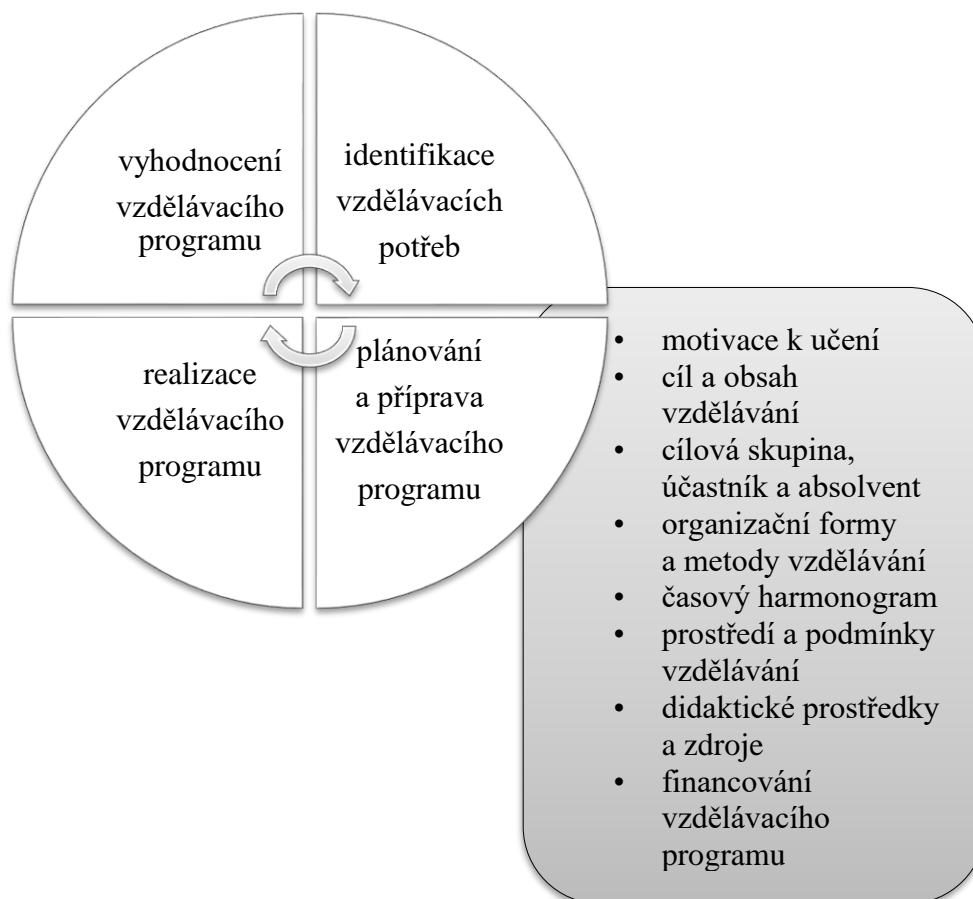
Zdroj¹⁶⁵

Projekt vzdělávacího programu představuje tedy také jakousi normu či vzor pro plánování, přípravu a výslednou realizaci a evaluaci vzdělávacího programu.

¹⁶⁵UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 72. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

Projekt vzdělávacího programu se zdůrazněním procesu plánování a přípravy je znázorněn na Obrázku 13 níže.

Obrázek 13: Projekt vzdělávacího programu



Zdroj¹⁶⁶

Projektováním (plánováním) vzdělávacích programů, tedy vytvářením vzdělávacích příležitostí vyplývajících ze vzdělávacích potřeb a zájmů cílových skupin, se zabývá makrodidaktika.¹⁶⁷

¹⁶⁶UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 73. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Šánilová, Ph.D.

¹⁶⁷BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, s. 140. ISBN 978-80-247-4824-5.

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Projektování vzdělávacího programu je tedy vyvoláno identifikací vzdělávací potřeby, respektive identifikací potřeby něco se naučit (na úrovni vědomostí, poznatků) nebo naučit se něco dělat (na úrovni dovedností), přičemž tato vzdělávací potřeba představuje motivaci k učení.

„Identifikaci vzdělávacích potřeb obvykle chápeme jako definování rozdílů (...) mezi tím, co je, a tím, co by mělo být.“¹⁶⁸ Identifikace vzdělávacích potřeb tak představuje prostředek pro formulování cílů vzdělávání, a to jak ve fázi plánování a přípravy vzdělávacího programu, tak ve fázi jeho evaluace. „Analýza a následná identifikace vzdělávacích potřeb je klíčovým a zároveň nejobtížnějším krokem při tvorbě projektu vzdělávací akce, neboť jejím výsledkem je primárně stanovení cílů, kterých má být vzděláváním dosaženo. Získané informace slouží zároveň jako podklad při výběru účastníků vzdělávací akce, při výběru vhodných forem a metod, nebo jako srovnávací indikátor při závěrečném hodnocení. (...)“¹⁶⁹

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého bychom identifikovali vzdělávací potřebu na straně stážisty, a sice získat zkušenosti s výkonem strategických personálních činností, přičemž motivaci stážisty bychom mohli vyjádřit jako potřebu dosáhnout zaměstnatelnosti (uplatnitelnosti na trhu práce) ve vybraném oboru (personalistika) či profesi (personalista).

3.2 Plánování, příprava a realizace vzdělávacího programu

Plánování vzdělávacího programu je činnost spočívající ve stanovení:

- způsobu motivace k učení, tedy ve zodpovězení otázky „Proč se někdo něco má naučit?“

¹⁶⁸ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 84. ISBN 978-80-213-2001-7.

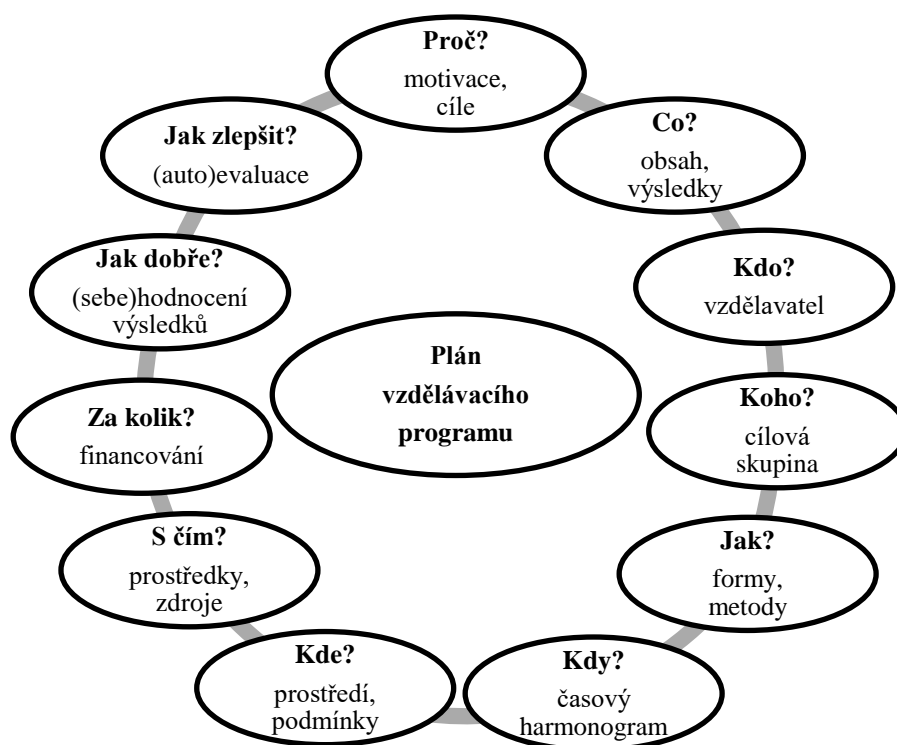
¹⁶⁹Tamtéž, s. 85

- obsahu vzdělávání a učebních cílů a výsledků vzdělávání, tedy ve zodpovězení otázek „Co se má naučit?“ nebo „Co má umět?“
- instituce poskytovatele a osoby vzdělavatele (lidských zdrojů), tedy ve zodpovězení otázky „Kdo někoho něco naučí?“
- cílové skupiny, profilu účastníka a profilu absolventa, tedy ve zodpovězení otázky „Koho někdo něco naučí?“
- organizačních forem a metod vzdělávání, tedy ve zodpovězení otázky „Jak někdo někoho něco naučí?“
- časového harmonogramu, tedy ve zodpovězení otázky „Kdy někdo někoho něco naučí?“
- prostředí a podmínek vzdělávání, tedy ve zodpovězení otázky „Kde někdo někoho něco naučí?“
- didaktických prostředků a zdrojů (materiálních, technických, a technologických), tedy ve zodpovězení otázky „S čím někdo někoho něco naučí?“
- způsobu financování vzdělávacího programu (finančních zdrojů), tedy ve zodpovězení otázky „Za kolik někdo někoho něco naučí?“
- způsobu sebehodnocení a hodnocení výsledků vzdělávání účastníka a autoevaluace a evaluace vzdělávacího programu, tedy ve zodpovězení otázek „Jak dobře se má někdo něco naučit?“ a „Jak vzdělávací program zlepšit před další realizací?“

Šerák – Dvořáková obohacují fázi plánování, přípravy a realizace vzdělávacího programu o tak zvaný pilotní program, jehož smyslem je ověřit kvalitu připravovaného vzdělávacího programu na menším počtu účastníků, kteří se průběžně vyjadřují k jednotlivým okolnostem vzdělávacího programu, čímž poskytují zpětnou vazbu pro včasnou implementaci změn a úprav vzdělávacího programu za účelem zvýšení jeho kvality, a to nejčastěji u nákladnějších vzdělávacích akcí. I přes to, že pilotní program má napomoci zkvalitnění vzdělávacího programu, je zapotřebí vzdělávací program po jeho realizaci zas a znovu podrobovat evaluaci a případně znovu identifikovat vzdělávací potřeby a vzdělávací program přizpůsobit.¹⁷⁰

¹⁷⁰ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 83. ISBN 978-80-213-2001-7.

Obrázek 14: Plán vzdělávacího programu



Zdroj¹⁷¹

3.2.1 Cíl vzdělávacího programu

Cíl vzdělávacího programu představuje výsledek vzdělávání, jehož mají účastníci vzdělávacího programu dosáhnout.

- Kognitivní (poznávací, vzdělávací) cíle jsou takové výsledky vzdělávání, které stanovujeme pro úroveň vědomostí a dovedností. Formulaci kognitivních cílů prostřednictvím aktivních sloves se zohledněním určité úrovně osvojení vědomostí a dovedností slouží tak zvaná Bloomova taxonomie cílů. Odpovídají na otázky „Co má účastník vzdělávacího programu znát?“ nebo „Co má účastník vzdělávacího programu umět?“

¹⁷¹Upraveno podle ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 82. ISBN 978-80-213-2001-7.

- Psychomotorické cíle představují výsledky vzdělávání projevující se v motorických dovednostech či návycích. Odpovídají na otázku „Co má účastník vzdělávacího programu umět dělat?“
- Afektivní (výchovné, postojoyé) cíle představují výsledky vzdělávání projevující se v chování, postojích, přesvědčeních, zájmech a hodnotových orientacích. Odpovídají na otázku „Jaký má účastník vzdělávacího programu být?“
- Sociální (výcvikové) cíle představují výsledky vzdělávání projevující se v jednání. Odpovídají na otázku „Jak má účastník vzdělávacího programu v té které situaci nebo v tom kterém prostředí jednat?“¹⁷²

Inspiraci pro formulování cílů lze najít v Bloomově taxonomii kognitivních cílů, v níž jsou uspořádána aktivní slovesa v jednotlivých úrovních poznání:

- znalost spočívající ve vybavení si informací z paměti (příklady aktivních sloves: pojmenovat, popsat, vyjmenovat / vypsát, seřadit, doplnit, vybrat, určit...),
- porozumění spočívající ve vyjádření osvojených informací vlastními slovy (příklady aktivních sloves: vysvětlit, objasnit, interpretovat, vyjádřit vlastními slovy nebo jinou formou...),
- aplikace spočívající v uplatňování zákonitostí, zásad, pravidel, metod, technik, postupů či vzorců při řešení problémů (příklady aktivních sloves: uplatnit, předvést, vypočítat, vyčíslit, vyřešit, prokázat, zdůvodnit...),
- analýza spočívající v rozčlenění informace na dílčí části a vystižení jejich vzájemných vztahů (příklady aktivních sloves: rozebrat, rozlišit, rozčlenit, uvést vztah mezi...),
- syntéza spočívající v usuzování z dílčích informací (příklady aktivních sloves: roztrždit, shrnout, seskupit, zorganizovat...),
- hodnocení spočívající v posouzení či vyjádření postoje (příklady aktivních sloves: posoudit, zhodnotit, ocenit, argumentovat, vyvrátit, uvést přednosti a nedostatky...).¹⁷³

¹⁷²ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Vydání první. Praha: Grada, 2017, s. 107. ISBN 978-80-271-0051-4.

¹⁷³Tamtéž, s. 107-109

Formulování cílů vzdělávacího programu plní tyto funkce:

- integrující (integrativní), která spočívá v usouvztažení všech okolností majících vliv na úroveň dosažení výsledků vzdělávání (od zjištění motivace přes stanovení obsahu, vzdělavatele, profilu účastníka, cílové skupiny a profilu absolventa, organizačních forem, metod, časového harmonogramu, prostředí a podmínek, prostředků a zdrojů až po hodnocení výsledků vzdělávání a evaluaci vzdělávacího programu),
- usměrňující (regulační), která spočívá ve zohlednění všech okolností majících vliv na úroveň dosažení výsledků vzdělávání při formulování cílů vzdělávání,
- normativní (kontrolní), která spočívá v umožnění stanovení kritérií pro hodnocení výsledků vzdělávání a evaluace vzdělávacího programu prostřednictvím formulování cílů vzdělávání,
- dynamická, která vyjadřuje potřebu zohlednit při formulaci cílů vzdělávání proměnlivost podmínek a prostředí vzdělávání, která na úroveň dosažení výsledků vzdělávání může mít podstatný vliv.¹⁷⁴

K usnadnění vyhodnocení splnění cíle vzdělávání přispívá formulování cíle prostřednictvím metody SMART¹⁷⁵, což znamená, že cíl by měl být:

- specifický (z anglického „specific“), tedy měl by být dostatečně určitý,
- měřitelný (z anglického „measurable“), tedy měl by být kontrolovatelný z hlediska kvality a nebo kvantity,
- akceptovatelný (z anglického „attainable“), tedy měl by být reálně dosažitelný,
- relevantní (z anglického „relevant“), tedy měl by se vztahovat k výsledku vzdělávání,
- termínovaný (z anglického „timely“), tedy měl by být časově ohraničený.

Vyhodnocení splnění cílů napomáhá také, jsou-li splněny požadavky na kvalitu formulace cílů, z tohoto důvodu by cíle měly být formulovány:

¹⁷⁴ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Vydání první. Praha: Grada, 2017, s. 106. ISBN 978-80-271-0051-4.

¹⁷⁵SPALDING, D. *How to teach adults. Get a job. Plan your class. Teach your students. Change the world*. San Francisco, s. 42. ISBN 978-0-9887204-1-1. Dostupné z: <http://www.howtoteachadults.com/wp-content/uploads/2013/01/How-to-Teach-Adults-by-Dan-Spalding.pdf>

- komplexně, tedy vystihuje-li formulace cílů všechny očekávané výsledky vzdělávání, tedy vše, čeho má být splněním cílů dosaženo,
- konzistentně, tedy nevyklučují-li se cíle navzájem a je-li ve formulacích cílů patrná jejich vzájemná souvislost či provázanost,
- kontrolovatelně, tedy jsou-li cíle měřitelné údaji časovými (Do kdy má být cílů dosaženo? nebo Za jak dlouho má být cílů dosaženo?), kvalitativními (Jaké úrovně splnění cílů má být dosaženo?) či kvantitativními (Čeho všeho má být splněním cílů dosaženo?),
- přiměřeně, tedy odpovídá-li formulace cílů očekávaným výsledkům vzdělávání,
- konkrétně, tedy tak, aby srozumitelně a jednoznačně vyjadřovaly očekávané výsledky vzdělávání.¹⁷⁶

Cíle jako výsledky vzdělávání vedoucí k uspokojení vzdělávacích potřeb jsou formulovány s ohledem na cílovou skupinu jako:

- potřeby a cíle jednotlivců (například jedinec cítí potřebu získat určitou znalost jako prostředek řešení určitého problému),
- potřeby a cíle institucí (například zaměstnavatelská organizace identifikuje vzdělávací potřebu z důvodu zavedení nového pracovního postupu nebo technologie),
- potřeby a cíle společnosti (například formulace způsobů a forem dalšího vzdělávání vedoucích ke snižování nezaměstnanosti zvyšováním kvalifikovanosti v právních předpisech či strategických dokumentech týkajících se vzdělávací politiky a politiky zaměstnanosti).¹⁷⁷

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého bychom stanovili tento cíl vzdělávacího programu: „Stážista získá během pracovní stáže zkušenosti s výkonem strategických personálních činností na takové úrovni, že je bude schopen po absolvování stáže vykonávat samostatně.“

Ke splnění výše uvedeného cíle pracovní stáže bychom mohli stanovit dílčí cíle orientované podle jednotlivých strategických personálních činností:

¹⁷⁶ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Vydání první. Praha: Grada, 2017, s. 111. ISBN 978-80-271-0051-4.

¹⁷⁷BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. In: PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 163. ISBN 978-80-86723-58-7.

- „Stážista inzeruje obsazované pracovní pozice na placených i neplacených pracovních portálech a sociálních a profesních sítích a provádí předvýběr uchazečů o zaměstnání podle předem stanovených kritérií.“ (dílní cíl ke strategické personální činnosti vyhledávání, výběr a získávání pracovníků)
- „Stážista vytváří výstižné, přehledné a srozumitelné specifikace pracovních míst a popisy pracovních postupů ve formě checklistů.“ (dílní cíl ke strategické personální činnosti hodnocení pracovního výkonu)
- „Stážista navrhuje vhodné vzdělávací a rozvojové aktivity na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu pracovníků.“ (dílní cíl ke strategické personální činnosti vzdělávání a rozvoj pracovníků)
- „Stážista navrhuje spravedlivý systém odměňování zohledňující míru přispění výkonu pracovníků k dosažení organizačních cílů.“ (dílní cíl ke strategické personální činnosti odměňování pracovníků)

3.2.2 Profil absolventa vzdělávacího programu

Profil absolventa vyjadřuje očekávanou skladbu kompetencí, znalostí (vědomostí, dovedností), postojů a návyků osvojených prostřednictvím učení, edukace v průběhu vzdělávacího programu, a stává se tak prostředkem jednak pro informování potencionálních účastníků o očekávaném přínosu vzdělávacího programu pro cílovou skupinu a svým způsobem i o možnostech naplnění jejich očekávání, o možnostech jejich uplatnění na trhu práce, a jednak pro snazší vyjádření cílů, očekávaných výsledků vzdělávání či stanovení obsahu vzdělávání nebo zdrojů a didaktických prostředků.

„Profil absolventa vychází z definice oboru a je tvořen popisem výsledků vzdělávání v podobě kompetencí absolventa a vymezením možností uplatnění absolventa ve formě profesí či odborných činností, pro které je absolvent připravován ve vzdělávacím procesu a které by měl být schopen po absolvování vykonávat.“¹⁷⁸

V profilu absolventa je zvyklostí vyjádřit cíle, očekávané výsledky vzdělávání tak, aby bylo zřejmé, co má absolvent umět (na úrovni vědomostí) či umět dělat (na úrovni

¹⁷⁸ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Vydání první. Praha: Grada, 2017, s. 101. ISBN 978-80-271-0051-4.

dovedností), respektive které kompetence si má absolvent v průběhu vzdělávacího programu osvojit.

Jako předloha sestavení profilu absolventa mohou posloužit například rámcové profily absolventů různých oblastí vzdělávání uvedené v nařízení vlády č. 275/2016 Sb., o oblastech vzdělávání ve vysokém školství.

Je-li sestavován profil absolventa vzdělávacího programu, který není příliš specializován, označuje se takový profil absolventa v odborné literatuře jako široký a mělký. V opačném případě, je-li sestavován profil absolventa vzdělávacího programu výrazně specializovaného, označuje se takový profil absolventa v odborné literatuře jako hluboký a úzký.¹⁷⁹

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého bychom stanovili takovýto profil absolventa vzdělávacího programu:

- Absolvent samostatně vykonává strategické personální činnosti spočívající ve vyhledávání, získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoji, odměňování a hodnocení jejich pracovního výkonu.
- Absolvent se uplatní na trhu práce jako personalista, personalista-specialista, specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců, specialista nábory, přijímání a uvolňování zaměstnanců či specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

3.2.3 Cílová skupina a profil účastníka vzdělávacího programu

Cílová skupina představuje skupinu účastníků, jejichž vzdělávací potřeby má uskutečněný vzdělávací program saturovat, uspokojit.

Úvahy nad cílovou skupinou účastníků vzdělávacího programu, jakožto i úvahy o optimálním počtu účastníků vzdělávacího programu, jsou prospěšné zejména z důvodu předvídání jejich odlišných motivací ke vzdělávání, učení. Stejně tak se mohou stát prostředkem pro marketingovou strategii při plánování a přípravě vzdělávacího programu a pro zkvalitnění vzdělávacího programu jednoznačnou

¹⁷⁹BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. In: ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 88. ISBN 978-80-213-2001-7.

formulací vzdělávacích cílů a očekávaných výsledků vzdělávání, přípravou vhodného obsahu vzdělávání, volbou účinných organizačních forem a metod vzdělávání, nebo dokonce i stanovením optimální ceny vzdělávacího programu.

Pro praxi vzdělávání dospělých je také typická heterogenita (různorodost) účastníků vzdělávání, a to například z hlediska věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, sociálního (také pracovního) postavení, odlišných motivací ke vzdělávání a očekávání přínosu vzdělávání nebo již osvojených znalostí a získaných zkušeností.¹⁸⁰

Profil účastníka pak po zvážení výše uvedených proměnných vyjadřuje jakési očekávané vstupní požadavky, které by měli jednotliví účastníci vzdělávacího programu splňovat.

Podle Šeráka – Dvořákové je vhodné zvažovat tyto oblasti očekávaných vstupních požadavků kladených na účastníky vzdělávacího programu:

- rozumové schopnosti, tedy připravenost zabývat se obsahem vzdělávání na určité úrovni a uplatňovat při vzdělávání předchozí vědomosti, dovednosti, zkušenosti a návyky,
- odborné znalosti a dovednosti, tedy znalosti a dovednosti čerpané ze zkušeností nabytých v tom kterém oboru lidské činnosti,
- motivaci ke vzdělávání či učení, tedy vnitřní pohnutky či vnější stimuly vedoucí účastníky k absolvování vzdělávacího programu.¹⁸¹

Profil účastníka se tak stává jedním z prostředků pro snížení míry heterogenity cílové skupiny. „*Obecně platí zásada, že je vždy výhodnější vytvořit skupinu účastníků, která bude, z relevantních hledisek (profese, věk, postavení, kvalifikace, rozvojové předpoklady apod.) co nejvíce homogenní, tedy stejnorodá. (...) Existují samozřejmě i učební situace, kdy je výhodou pravý opak. Určitá různorodost může mít pozitivní vliv na skupinovou dynamiku, kooperativní atmosféru a soutěživou náladu.*“¹⁸²

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého bychom za cílovou skupinu této vzdělávací příležitosti považovali například absolventa střední

¹⁸⁰LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016, s. 35-39. ISBN 978-80-271-0093-4.

¹⁸¹ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 87. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹⁸²Tamtéž, s. 87-88

odborné školy nebo vyšší odborné školy či vysoké školy nebo univerzity nebo absolventa kvalifikačního či rekvalifikačního vzdělávání (v obou případech optimálně zaměřených na personalistiku) poptávajícího možnost získání odborné praxe v tomto oboru.

Profil účastníka bychom pak sestavili s ohledem na výše uvedenou specifikaci cílové skupiny z očekávaných vstupních požadavků spočívajících ve stanovení formální kvalifikace, tedy dosaženého alespoň středního odborného vzdělání získaného studiem studijního programu či oboru zaměřeného na personalistiku nebo dosaženého alespoň středního vzdělání s maturitou a úspěšným absolvováním kvalifikačního či rekvalifikačního vzdělávání organizovaného za účelem získání profesní kvalifikace či úplné profesní kvalifikace pro pracovní činnost „Personalistika“.

Kromě stanovení požadavku na předchozí profesní přípravu získanou studiem či dalším vzděláváním bychom stanovili klíčové kompetence představované jednak hard skills a jednak soft skills, kterými by měl účastník před absolvováním pracovní stáže disponovat. Z hard skills uveďme zejména požadavky na digitální gramotnost, gramotnost v používání informačních a komunikačních technologií při práci (například práce s textovým editorem, tabulkovým kalkulátorem, databázemi, e-mailovým klientem) na uživatelské úrovni, literární gramotnost spočívající mimo jiné ve schopnosti porozumět právním normám v oblasti odvětví soukromoprávního (zejména občanského a pracovního práva) i veřejnoprávního (zejména práva sociálního zabezpečení). Vzhledem k typu organizace (například se zahraničním zastoupením) by oprávněným požadavkem na jazykovou gramotnost byla také komunikativní úroveň některého z osvojených cizích jazyků. Soft skills, které bychom stanovili jako očekávané požadavky kladené na účastníka pracovní stáže na personálním oddělení, by zahrnovaly zejména komunikativnost, sociální inteligenci a empatii či etické chování.

3.2.4 Obsah vzdělávacího programu

Obsah vzdělávání (ve formálním vzdělávání také jako „učivo“) je jako soubor vědomostí, dovedností, hodnotových orientací a postojů, kterými má účastník vzdělávacího programu po jeho absolvování disponovat, výsledkem identifikace vzdělávacích potřeb a vychází z cílů vzdělávání, profilu absolventa vzdělávacího

programu a z požadavků na vstupní očekávanou soustavu vědomostí, dovedností a zkušeností uvedenou v profilu účastníka vzdělávacího programu.

Obsah vzdělávání je obvykle organizován v učebním plánu stanovujícím zejména časový harmonogram průběhu vzdělávacího programu a tematické zaměření jednotlivých vyučovacích jednotek. Obsah vzdělávání každé jednotlivé vyučovací jednotky může být dále organizován v minutových scénářích vytvářených vzdělavateli v souvislosti s jejich přípravou na výstup.

Za účelem expozice učiva širokého rozsahu je uplatňován povrchový přístup, naopak je-li účelem expozice detailů vzdělávacího obsahu, uplatňuje se přístup hloubkový. Stanovení míry rozsahu exponovaného obsahu vzdělávání je předmětem tak zvané didaktické transformace.¹⁸³

Časové uspořádání vzdělávacího programu vyjádřené časovým harmonogramem vychází z cílů vzdělávání, přístupu ke vzdělávání z hlediska rozsahu osvojovaných vědomostí, dovedností, postojů a zkušeností. „*Důležité je především zvolit vhodné kalendářní umístění a pokud možno se vyhnout kritickým obdobím (konec účetního období, konec roku, doba letních prázdnin apod.). (...) Jak účastníkům, tak lektorům musí organizátor vzdělávací akce poskytnout dostatek času k tomu, aby úspěšně zvládli osvojit si plánované znalosti a dovednosti.*“¹⁸⁴

Didaktickými principy (zásadami), jejichž uplatňování je doporučováno za účelem zvýšení efektivity procesu vzdělávání a učení, jsou podle Mužíka¹⁸⁵ zejména:

- didaktická redukce spočívající v expozici obsahu vzdělávání soustředěného na podstatu toho kterého problému řešeného například prostřednictvím uvedení příkladu či instruktáže,
- didaktická rekonstrukce spočívající v expozici obsahu vzdělávání zaměřeného na preference a vzdělávací potřeby účastníků vzdělávání.

„*Ve výuce dospělých můžeme také aplikovat některé didaktické zásady z obecné didaktiky.*“¹⁸⁶ Těmito principy uplatňovanými ve formálním vzdělávání jsou:

¹⁸³LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016, s. 47. ISBN 978-80-271-0093-4.

¹⁸⁴ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 102. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹⁸⁵MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 65. ISBN 80-7357-045-9.

¹⁸⁶ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Vydání první. Praha: Grada, 2017, s. 114. ISBN 978-80-271-0051-4.

- princip (zásada) uvědomělosti a aktivity spočívající ve vedení účastníků vzdělávání k pochopení vlastní motivace ke vzdělávání a cílů a výsledků vzdělávání, jichž má být prostřednictvím vzdělávacího programu dosaženo, a ke kooperaci se vzdělavatelem či ostatními účastníky vzdělávacího programu,
- princip (zásada) vědeckosti spočívající ve stanovení exponovaného obsahu vzdělávání a vzdělavatelem přenášených poznatků na odpovídající úrovni poznání,
- princip (zásada) spojení teorie a praxe spočívající v expozici praktického uplatnění poznatků či aplikování aktivizačních metod v průběhu vzdělávání,
- princip (zásada) názornosti spočívající v expozici obsahu vzdělávání prostřednictvím didaktických prostředků (například modelů) či aplikováním aktivizačních metod (například situačních her),
- princip (zásada) přiměřenosti spočívající v přizpůsobení náročnosti a rozsahu obsahu vzdělávání účastníkům vzdělávacího programu,
- princip (zásada) trvalosti spočívající v takové organizaci vzdělávacího programu (zejména z pohledu metod vzdělávání), která přispívá ke snazšímu zapamatování a vybavování z paměti,
- princip (zásada) soustavnosti či systematickosti spočívající v logickém uspořádání obsahu vzdělávání a sledu vyučovacích jednotek, uplatnění vhodné organizační formy vzdělávání a expozice obsahu vzdělávání od jednoduchého ke složitějšímu,
- princip (zásada) zpětné vazby spočívající v bezprostřední korekci výkonu účastníka vzdělávání nebo motivaci ke zlepšení výsledků jeho vzdělávání či učení.

Výše uvedený výčet lze doplnit o didaktickou (androdidaktickou) zásadu individuálního přístupu spočívající ve snaze o přizpůsobení vzdělávacího projektu konkrétním vzdělávacím potřebám toho kterého účastníka.¹⁸⁷

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého bychom obsah vzdělávání strukturovali podle strategických personálních činností, jejichž výkon

¹⁸⁷PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 150. ISBN 978-80-86723-58-7.

je předmětem pracovní stáže na personálním oddělení, a které tedy představují samotný obsah vzdělávání:

- vyhledávání, výběr a získávání pracovníků (inzerce obsazovaných pracovních pozic na placených a neplacených pracovních portálech, profesních a sociálních sítích, předvýběr uchazečů o zaměstnání podle předem stanovených kritérií),
- hodnocení pracovního výkonu (vytváření výstižných, přehledných a srozumitelných specifikací pracovních míst a popisů pracovních postupů ve formě checklistů),
- vzdělávání a rozvoj pracovníků (navrhování vhodných vzdělávacích a rozvojových aktivit na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu pracovníků),
- odměňování pracovníků (navrhování spravedlivého systému odměňování zohledňujícího míru přispění výkonu pracovníků k dosažení organizačních cílů).

3.2.5 Organizační formy vzdělávání

Organizační formy vzdělávání představují organizační uspořádání vzdělávacího programu, a to zejména s ohledem na obsah vzdělávání a uplatněnou metodu. „*Jsou to vlastně různé způsoby řízení a organizace didaktického procesu.*“¹⁸⁸

Palán¹⁸⁹ klasifikuje organizační formy vzdělávání (výuky) dospělých podle různých hledisek.

Podle délky trvání vzdělávacího programu uvádí několikahodinové či několikadenní organizační formy vzdělávání. Podle časového uspořádání bychom pracovní stáž charakterizovali dokonce i jako několikaměsíční (podle rozsahu často 2měsíční) organizační formu vzdělávání.

Podle vyučovacího prostředí rozlišuje organizační formy vzdělávání například ve třídě, v laboratoři, v dílně, v terénu, na pracovišti, ale také v rámci pracovního procesu nebo mimo pracovní proces. Podle vyučovacího prostředí bychom pracovní

¹⁸⁸MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 55. ISBN 80-7357-045-9.

¹⁸⁹PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 65-66. ISBN 80-200-0950-7.

stáž klasifikovali jako organizační formu vzdělávání probíhající typicky v rámci pracovního procesu.

Podle organizačního uspořádání studujících třídí organizační formy vzdělávání na individuální, skupinové, smíšené a frontální. Pracovní stáž odpovídá v tomto smyslu individuální formě vzdělávání.

Podle interakce lektor – posluchač rozděluje organizační formy vzdělávání na kooperativní, participativní, individualizované, a dále řízené a volné (otevřené). Z hlediska interakce lektor – posluchač bychom pracovní stáž přiřadili k individualizovaným organizačním formám vzdělávání.

Podle stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá, rozlišuje organizační formy vzdělávání uskutečňované prostřednictvím edukátora živého (učitel, lektor, konzultant, tutor, organizátor, operátor, účastník) a neživého (vyučovací technika, didaktické pomůcky). Pracovní stáž je jako organizační forma vzdělávání uskutečňována převážně prostřednictvím edukátora živého (vzdělavatelé bychom mohli přisuzovat roli konzultanta nebo v praxi užívanou roli mentora).

Naposledy podle zaměření pedagogické akce jsou organizační formy vzdělávání rozdělovány na specializační kurzy, inovační kurzy, rekvalifikační kurzy a další. Charakter pracovní stáže na personálním oddělení jako metody sloužící k získání odborné praxe a zkušeností v oboru personalistika by odpovídal nejlépe specializačním, kvalifikačním či rekvalifikačním kurzům.

Stáže jsou vedle výměny zkušeností, různých školení, konferencí, workshopů, koučingů, distančního vzdělávání a symposií formou profesního vzdělávání dospělých.¹⁹⁰

Na tomto místě doplníme také formy studia upravené v ustanovení § 44 odstavce 4 zákona č. 111/1998 Sb., vysokoškolského zákona:

- prezenční forma studia založená na přímé interakci vzdělavatele a učícího se (žáka základní či střední školy, studenta vyšší odborné školy, vysoké školy nebo univerzity),
- distanční forma studia spočívající v oddělení učícího se a vzdělavatele v prostoru i čase,

¹⁹⁰BEDNAŘÍKOVÁ, I. In: ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Vydání první. Praha: Grada, 2017, s. 119. ISBN 978-80-271-0051-4.

- kombinovaná forma studia spočívající v převedení části prezenční formy studia do formy studia distanční uskutečňované nejčastěji samostudiem (sebevzděláváním) učícího se.¹⁹¹

„V rámci jedné konkrétní didaktické formy může být aplikována celá řada různých didaktických metod.“¹⁹²

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého bylo s oporou v odborné literatuře představeno Palánovo¹⁹³ pojetí stáže jako organizační formy individuálního či skupinového vzdělávání v kapitole 2 této diplomové práce, na niž autor tímto odkazuje.

3.2.6 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou způsoby či postupy, prostřednictvím nichž vzdělavatel uskutečňuje vzdělávací program nebo prostřednictvím nichž si učící se osvojuje vědomosti, dovednosti a návyky.

„(...) Zatímco dříve byla metoda primárně chápána jako postup, jímž se lektor řídí při vyučování, současný pohled mnohem více akcentuje aktivitu učícího se jedince. Metoda v tomto pojetí je definována jako prostředek, který stimuluje učení dospělého, vede ho k určitému cíli a činí učební proces efektivním.“¹⁹⁴

Tradiční klasifikaci metod vzdělávání uvádí Mužík¹⁹⁵:

- podle vztahu metod vzdělávání k praxi účastníkům výuky rozlišuje metody teoretické (sloužící k předávání vědomostí), teoreticko-praktické (sloužící

¹⁹¹MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 58. ISBN 80-7357-045-9.

¹⁹²ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 93. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹⁹³PALÁN, Z. *Základy andragogiky pro personalisty*. Praha: Vyšší odborná škola Podskalská 10, Praha 2, s. 125.

¹⁹⁴MUŽÍK, J. In: ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 93. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹⁹⁵MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 69-71. ISBN 80-7357-045-9.

k předávání jak vědomostí, tak dovedností) a praktické (spočívající v podstatě v zácviku, zacvičení, tedy osvojení určité praktické činnosti),

- podle podoby pomoci směrem k učení účastníka klasifikuje metody vzdělávání na metody transferu (zdůrazňující vůdčí roli vzdělavatele při vzdělávacím procesu) a metody facilitace (zdůrazňující participativní přístup vzdělavatele a učícího se a podpůrnou roli vzdělavatele ve vzdělávacím procesu),
- podle vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacích programů rozděluje metody vzdělávání na metody zaměřené na poznání společenských a profesních problémů (podněcující dospělého spíše k formálnímu vzdělávání) a metody zaměřené na řešení sociálních a profesních problémů (podněcující dospělého spíše k neformálnímu vzdělávání).

Podle místa realizace vzdělávacího programu rozděluje Koubek¹⁹⁶ metody vzdělávání na:

- metody vzdělávání na pracovišti (on the job training), to znamená instruktáž, koučování, mentorování, counselling, asistování, rotace, stáž, exkurze,
- metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job training), to znamená přednáška, přednáška s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, hraní rolí, brainstorming/brainwriting, assessment center/development center, outdoor training.

Podle zaměření metod (respektive podle růstu míry zapojení účastníka vzdělávacího programu) lze metody vzdělávání dělit na:

- metody zaměřené na lektora (například přednáška, demonstrování, mentorování, exkurze), nebo naopak
- metody zaměřené na účastníka (například instruktáž, asistování, koučování, counselling, prezentace).¹⁹⁷

„Jednotlivé metody je vhodné kombinovat a střídat tak, aby byly potlačeny jejich nevýhody a zvýrazněny výhody; aby byla udržena pozornost účastníků a aby bylo dosaženo stanovených cílů.“¹⁹⁸

¹⁹⁶KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde, 2000, s. 328. ISBN 80-86131-25-4.

¹⁹⁷JARVIS, P. In: LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016, s. 153. ISBN 978-80-271-0093-4.

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého byla stáži jako vzdělávací metodě věnována zvláštní pozornost v kapitole 2 této diplomové práce, na niž autor tímto odkazuje.

3.2.7 Zdroje a didaktické prostředky vzdělávacího programu

Didaktické prostředky představují podle Mužíka¹⁹⁹:

- v nejširším slova smyslu vše, co přispívá ke splnění cílů vzdělávacího procesu, tedy obsah vzdělávání, organizační formy vzdělávání, principy (zásady) uplatňované v průběhu vzdělávacího procesu, metody vzdělávání a zdroje materiální a nemateriální povahy využívané při vzdělávání,
- v užším slova smyslu to, co působí na účastníka vzdělávacího programu přímo, tedy organizační formy vzdělávání, metody vzdělávání a zdroje materiální a nemateriální povahy využívané při vzdělávání (například také interakce vzdělavatele a učícího se a jejich komunikace),
- v nejužším slova smyslu učební pomůcky (zejména studijní opory) a didaktická technika (zejména přístroje, zařízení či systémy) napomáhající přesné a účinné interpretaci obsahu vzdělávání.

Palán²⁰⁰ naopak ztotožňuje didaktické prostředky s didaktickou technikou, tedy s technickými přístroji a zařízeními užívanými pro výukové účely a zprostředkujícími auditivní, vizuální a audiovizuální informace, tedy informace osvojované prostřednictvím smyslových (zrakových a sluchových) vjemů, například přístroje a zařízení umožňující záznam a reprodukci zvuku nebo obrazu.

Za účelem organizačního zabezpečování vzdělávacího programu a zefektivnění vzdělávacího procesu jsou tedy využívány různé zdroje materiální či nemateriální povahy.

¹⁹⁸ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 94. ISBN 978-80-213-2001-7.

¹⁹⁹MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 93. ISBN 80-7357-045-9.

²⁰⁰PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 46-47. ISBN 80-200-0950-7.

Materiálními zdroji rozumíme zejména didaktické prostředky v podobě:

- učebních pomůcek (například autentických textů, předmětů, modelů) a studijních materiálů,
- didaktické techniky, technologií,
- výukových prostor a jejich vybavení.

Studijní materiály představují učební texty zachycující a strukturující obsah vzdělávání a jsou jedním z prostředků andragogické komunikace například vedle žádostí o akreditaci studijních programů či oborů, učebních plánů, sylabů akreditovaných studijních programů či oborů a vzdělávacích programů uskutečňovaných v rámci dalšího vzdělávání a dalších. Jedná se například o učebnice, skripta, sylaby, teze, pracovní sešity, pracovní listy, případové studie a další. Studijní materiály mohou být prezentovány také on-line, hovoří se o tak zvaných multimediálních studijních materiálech, přičemž prezentace obsahu vzdělávání prostřednictvím internetu je využívána například v rámci distanční formy studia v souvislosti s uplatněním multimediální studijní opory označované jako „e-learning“.²⁰¹

Učebnice (přeneseně studijní opory, studijní texty) plní podle Průchy²⁰² tyto funkce:

- prezentace obsahu vzdělávání, a to nejen ve smyslu uspořádání poznatků, ale také ve smyslu využití vhodné grafické úpravy (například obrázky a fotografie, tabulky, grafy, diagramy a podobně),
- řízení vzdělávacího procesu, tedy napomáhající uplatňování účinných (například i aktivizačních) metod a androdidaktických zásad ve vzdělávacím procesu,
- organizační (orientační), tedy usnadňující orientaci zejména v cílech vzdělávání, obsahu vzdělávání, ale také ve vzdělávacích metodách.

Didaktická technika je reprezentována veškerými technickými přístroji, zařízeními, systémy a technologiemi sloužícími ke zprostředkování obsahu vzdělávání ze studijních materiálů v průběhu vzdělávacího programu.²⁰³

²⁰¹ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 90-91, 120. ISBN 978-80-213-2001-7.

²⁰²PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Páté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2013, s. 277-278. ISBN 978-80-2620456-5.

Výukové prostory jsou místem uskutečnění vzdělávacího programu a jejich vlastnosti mohou mít také zásadní vliv na úspěšnost vzdělávání a učení. Při úvahách o výukových prostorách, v nichž bude vzdělávací program uskutečňován, je vhodné brát v potaz:

- počet a rozdělení prostor (například oddělené prostory pro teoretickou či praktickou výuku či zvláštní prostory pro odpočinek),
- velikost prostor a vlastnosti edukačního prostředí (například dostatečný prostor a pracovní plocha pro účastníka vzdělávacího programu, prostor pro vzdělavatele, ale také možnost větrání prostor či zajištění světelného, tepelného a akustického komfortu nebo vzdálenost od toalet nebo prostor určených k odpočinku),
- počet a uspořádání míst pro účastníky vzdělávacího programu,
- vybavenost prostoru didaktickou technikou, technologiemi.²⁰⁴

Nemateriální zdroje jsou prostředky nehmotné povahy sloužící zefektivnění vzdělávacího procesu, a sice lidské zdroje (tedy vzdělavatel na straně jedné, ale také účastník vzdělávacího programu na straně druhé), respektive jejich schopnosti, vědomosti, dovednosti, kompetence, zkušenosti a postoje, nebo také software využívaný při expozici vzdělávacího obsahu.

Zdroje, prostřednictvím nichž je řešeno financování vzdělávacího programu, jsou zdroje finanční.

Financování vzdělávacího programu je proces vytváření finančního rozpočtu zvažováním pokrytí nákladů na uskutečnění vzdělávacího programu finančními zdroji a kalkulace ceny vzdělávacího programu se zohledněním zamýšlené ziskovosti. *„Nejdůležitější věcí, na kterou je potřeba při tvorbě rozpočtu vzdělávací akce pamatovat, je nevynechat některou položku, neopomenout zavést do kalkulace vše, co se promítne do výsledné ceny kurzu, resp. do výsledných nákladů na vzdělávací akci*

²⁰³ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 101. ISBN 978-80-213-2001-7.

²⁰⁴LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016, s. 54. ISBN 978-80-271-0093-4.

(např. DPH, u osobních nákladů je třeba počítat s náklady, které je zaměstnavatel povinen odvádět za zaměstnance státu apod.).²⁰⁵

Šerák – Dvořáková dále doporučují při finanční rozvaze o nákladech vzdělávacího programu zohledňovat tyto výdaje:

- osobní náklady spočívající v úhradách mezd, odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr či přefakturovaných služeb manažera, organizátora, vzdělavatele a dalších zainteresovaných osob,
- náhrady cestovních výdajů, tedy například náhrady výdajů za dopravu a ubytování, úhrady stravného a pohonných hmot, případně také náhrady dalších výdajů souvisejících s uskutečněním vzdělávacího programu (parkovné a podobně),
- nákup a opotřebení majetku pořízeného a využívaného pro uskutečnění vzdělávacího programu (například informační a komunikační technologie, software, vybavení a zařízení výukových prostor),
- náklady spojené s užíváním výukových prostor (například nájemné, spotřeba elektřiny, vody, plynu, oprava a údržba, drobné stavební úpravy),
- nákup spotřebního zboží (například pro účely tisku studijních materiálů či dalšího administrativního zabezpečení vzdělávacího programu),
- náklady za odběr podpůrných služeb (například propagační materiály, bankovní poplatky, další vzdělávání).²⁰⁶

S ohledem na zaměření praktické části této diplomové práce na pracovní stáž na personálním oddělení jako na vzdělávací příležitost pro dospělého dodejme, že v praxi je učící se (účastník vzdělávacího programu uskutečněného prostřednictvím metody stáže) nazýván „stážistou“ a vzdělavatel nejčastěji „mentorem“.

V praxi se lze setkat jak s uskutečněním stáže placené, tak stáže neplacené.

Uvažujeme-li prizmatem poskytovatele neplacené stáže tak, že stážista v podstatě vykonává práci, již by musel vykonávat zaměstnanec organizace v základním pracovněprávním vztahu nebo by byly tyto činnosti jako služba outsourcovány, nevznikají na straně poskytovatele stáže žádné vícenáklady, které by organizace nemusela vynaložit, kdyby neplnila roli poskytovatele stáže, a to ani z důvodu

²⁰⁵ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 102. ISBN 978-80-213-2001-7.

²⁰⁶Tamtéž, s. 103

usměrňování průběhu stáže mentorem, který by byl jako vedoucí zaměstnanec i tak povinen podle ustanovení § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, řídit, kontrolovat a organizovat práci podřízených zaměstnanců, hodnotit jejich pracovní výkonnost, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a zabezpečovat přijetí k ochraně majetku zaměstnavatele.

Placené formy stáže lze realizovat s ohledem na optimalizaci odměny stážisty například za kumulativního splnění těchto podmínek:

- v základním pracovněprávním vztahu založeném dohodou o provedení práce (prevence před postihem za umožnění výkonu nelegální práce podle ustanovení § 5 písmena e) bodu 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti),
- v rozsahu nejvýše 300 hodin za kalendářní rok (prevence před postihem za překročení nejvyššího možného rozsahu výkonu závislé práce stanoveného v ustanovení § 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce),
- se sjednanou a také zúčtovanou měsíční odměnou (vyměřovacím základem) nejvýše 10 000 Kč hrubého (s ohledem na neprovádění odvodů pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti podle ustanovení § 3 odstavce 1 písmena b) bodu 2 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a ustanovení § 7a odstavce 1 zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, a pojistného na veřejné zdravotní pojištění podle ustanovení § 5 písmena a) bodu 3 zákona č. 48/48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění).

Palán – Langer²⁰⁷ a Langer²⁰⁸ uvádějí zatím nejširší (leč nevyčerpatelný) výčet a charakteristiku jednotlivých rolí vzdělavatelů dospělých (andragogických profesí):

- andragog v širším slova smyslu, pracovník ve vzdělávání dospělých jako obecné označení všech, kteří se nějakým způsobem ve vzdělávání dospělých angažují,

²⁰⁷PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 120-126. ISBN 978-80-86723-58-7.

²⁰⁸LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016, s. 21-29. ISBN 978-80-271-0093-4.

- andragog v užším slova smyslu, vzdělavatel či edukátor (dospělých), jako absolvent studijního programu či oboru zaměřeného na vzdělávání dospělých (jako pole praxe) či andragogiku (jako vědu zabývající se všemi aspekty vzdělávání a učení se dospělých),
- lektor, přičemž tato role se v praxi vžila pro obecné označení vzdělavatele v oblasti dalšího vzdělávání.

„Ve vzdělávání se pojem lektor užívá stále méně a spíše bývá nahrazován různými pojmy jinými, které vystihují konkrétněji specifickou andragogickou a androdidaktickou situaci, do které se pracovníci ve vzdělávání dospělých dostávají.“²⁰⁹

Výčet rolí vzdělavatelů dospělých vycházející z pojmenování lektora jako obecného označení vzdělavatele v oblasti dalšího vzdělávání a zohledňující způsob zaangažovanosti ve vzdělávání dospělých či preference uplatňování těch kterých metod vzdělávání pokračuje takto:

- trenér jako označení pro vzdělavatele dospělých zprostředkovávajícího praktické dovednosti či soft skills,
- kouč jako označení pro vzdělavatele dospělých uplatňujícího při vzdělávání metodu koučování (coachingu) založenou na plnění cílů prostřednictvím partnerského vztahu, vzájemné důvěry a poskytování zpětné vazby,
- tutor jako označení pro poradce, konzultanta, hodnotitele studujících zejména v distanční formě studia,
- mentor jako označení pro vzdělavatele mentorovaného (mentee) obvykle preferující některou z metod on the job training (nejen mentoring, ale například také stáž) za účelem předání vlastních zkušeností,
- instruktor jako označení pro vzdělavatele dospělých vedoucího teoretickou, ale převážně spíše praktickou přípravu v určitém oboru, odvětví prostřednictvím metody instruktáže,
- moderátor jako označení pro vzdělavatele dospělých uplatňujícího ve vzdělávání moderační metodu spočívající v participaci všech účastníků vzdělávání, podpoře týmové práce a komunikaci prostřednictvím audiovizuální techniky,

²⁰⁹PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 122. ISBN 978-80-86723-58-7.

- facilitátor jako označení pro zaangažovanou osobu ve vzdělávání dospělých ovlivňující pozitivním způsobem podmínky vzdělávacího procesu (z latinského *facilitare*, usnadňovat),
- konzultant, poradce jako označení pro vzdělavatele dospělých poskytujícího konzultace či rady v určitém oboru,
- mediátor jako označení pro vzdělavatele dospělých zaměřujícího se na vyhledávání východisek a způsobů řešení sporů,
- supervizor jako označení pro vzdělavatele dospělých specializovaného na hodnocení kvality a efektivitu vzdělávacích programů a poskytujícího zpětnou vazbu zákazníkům (v postavení účastníka či zadavatele vzdělávacího programu)
- metodik jako označení pro vzdělavatele dospělých zajišťujícího přípravu projektu vzdělávacího programu, a to zejména s ohledem na uplatněné vzdělávací metody či didaktické prostředky (například studijní materiály),
- manažer jako označení pro vzdělavatele dospělých odpovědného za management (řízení, plánování, organizování, koordinaci a kontrolu procesů a zdrojů, vedení a motivace lidí), marketing a propagaci a financování vzdělávacího programu.

3.3 Hodnocení a evaluace

Hodnocení ve vzdělávání vyjadřuje buď úroveň účastníkem či absolventem osvojených kompetencí nebo jím dosažených výsledků vzdělávání (*learning outcomes*), nebo míru přínosu vzdělávacího programu pro absolventa.

Hodnocení ve vzdělávání je tedy prostředkem poskytnutí zpětné vazby jak směrem k účastníkovi či absolventovi vzdělávacího programu, tak směrem ke vzdělavateli. *„Hodnocení je zpětnou vazbou jak pro učícího se, který se takto dozvídá o svých pokrocích při učení, tak pro lektora, který se dozvídá o tom, jak byl při působení na účastníky úspěšný.“*²¹⁰ Langer²¹¹ doplňuje, že hodnocení ve vzdělávání, tedy

²¹⁰ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 105. ISBN 978-80-213-2001-7.

poskytnutí zpětné vazby je adresováno také na vrub vzdělávacího programu jako takového a vzdělávací instituce uskutečňující vzdělávací program.

Procesy hodnocení průběhu vzdělávání, jeho výsledků a přínosu lze tedy chápat jako zdroje motivace ke zvýšení výkonnosti a zlepšení výsledků vzdělávání, zpětné vazby směrem k účastníkovi vzdělávacího programu i vzdělavateli, koordinace vzdělávacího procesu žádoucím způsobem a informací potřebných k přípravě a plánování vzdělávacího programu vycházejících zároveň z opětovné identifikace vzdělávacích potřeb.

Šerák – Dvořáková²¹² uvádějí tyto kvalitativní požadavky na hodnotící proces ve vzdělávání:

- objektivita spočívající v zaměření na cíle vzdělávacího programu, výsledky vzdělávání a relevantní získané kompetence, znalosti, dovednosti, postoje a zkušenosti,
- spravedlivost spočívající v uplatňování rovného přístupu k účastníkům vzdělávacího programu,
- systematickosti spočívající v pravidelnosti provádění,
- přiměřenost spočívající ve stanovení odpovídajících kritérií,
- individuální přístup spočívající ve zohlednění všech okolností majících vliv na výsledky vzdělávání toho kterého účastníka vzdělávacího programu,
- citlivost spočívající v empatickém přístupu vzdělavatele v roli hodnotitele,
- bezprostřednost spočívající v poskytnutí zpětné vazby účastníku vzdělávacího programu bez časové prodlevy,
- ekonomičnost spočívající v efektivním přístupu z hlediska času a nákladů vynaložených na vytěžení informací.

Šerák – Dvořáková²¹³ klasifikují hodnotící proces:

- z hlediska cílů rozlišují hodnocení formativní (průběžné) a sumativní, kumulativní (závěrečné),

²¹¹LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016, s. 120. ISBN 978-80-271-0093-4.

²¹²ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 105. ISBN 978-80-213-2001-7.

²¹³Tamtéž, s. 105

- z hlediska výkonu účastníka rozlišují hodnocení vztažené k normě, vztažené k rozvoji jedince a vztažené ke kritériu,
- z hlediska formy rozlišují hodnocení uskutečňované prostřednictvím známkování či slovního hodnocení,
- z hlediska přípravy účastníků rozlišují hodnocení formální a neformální,
- z hlediska přístupnosti závěrů rozlišují hodnocení otevřené a uzavřené,
- z hlediska motivace účastníků rozlišují hodnocení pozitivní a negativní,
- z hlediska předmětu hodnocení rozlišují hodnocení průběhu činnosti a hodnocení výsledků činnosti,
- z hlediska zdroje hodnocení rozlišují hodnocení vnitřní (autonomní) a vnější (heteronomní).

3.3.1 Hodnocení výsledků vzdělávání a sebehodnocení absolventa

Hodnocení výsledků vzdělávání je proces vedoucí k vyjádření úrovně dosažení stanovených cílů.

Nejčastěji používanými technikami (respektive diagnostickými metodami) hodnocení výsledků vzdělávání dosažených účastníky vzdělávacího programu jsou:

- zkoušky ústní, písemné, praktické, kombinovaná zkouška (kombinace písemné, ústní, a někdy také i praktické zkoušky),
- pozorování (observace),
- rozhovor (interview),
- analýza produktů (výsledků činnosti) účastníků.

Šerák²¹⁴ upozorňuje na některá specifika hodnocení dospělých:

- Dospělí přikládají větší váhu výsledku hodnocení, protože si uvědomují vzájemnou souvislost studijních úspěchů a zaměstnatelnosti.
- Dospělí preferují slovní hodnocení před vyjadřováním hodnocení prostřednictvím klasifikační stupnice.
- Hodnotitel má formulovat korektivní zpětnou vazbu nejen z hlediska jejich výkonu a dosažených výsledků, ale také z hlediska jejich progresu.

²¹⁴ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 106. ISBN 978-80-213-2001-7.

Hodnotitel nemá formulovat korektivní a negativní zpětnou vazbu týkající se osobnostních vlastností účastníků vzdělávacích programů.

- Dospělí by měli na hodnocení vlastního výkonu participovat, měli by být vyzýváni k sebehodnocení.

Sebehodnocení je subjektivní vyjádření vlastního názoru na účastníkem dosažené výsledky vzdělávání a učení a osvojené vědomosti, dovednosti a kompetence. Sebehodnocení může být po korekci vzdělávatelem prostředkem pro zlepšení výsledků vzdělávání a progresi ve vzdělávacím procesu.

3.3.2 Evaluace a autoevaluace vzdělávacího programu

Evaluace vzdělávacího programu vyjadřuje míru přínosu vzdělávacího programu pro absolventa a míru spokojenosti absolventa se vzdělávacím programem.

Nejčastěji využívanou metodou evaluace a autoevaluace je dotazník, dále lze využít metod rozhovoru, pozorování a dalších. „*Vhodná je kombinace jednotlivých metod, čímž se eliminují jejich nedostatky a posílí jejich výhody.*“²¹⁵

Autoevaluace je proces hodnocení zaměřený na průzkum kvality vzdělávacího programu a jeho efektivity a hodnoty.

Autoevaluace by jako hodnoticí proces měla být naplánována již v procesu přípravy vzdělávacího programu, a to na základě předcházející identifikace vzdělávacích potřeb, které mají být uskutečněním vzdělávacího programu naplněny.

Autoevaluace bývá prováděna nejčastěji jednak v průběhu vzdělávacího programu (formativní evaluace), jednak po ukončení vzdělávacího programu (sumativní evaluace).

Jednou z metod autoevaluace představuje tak zvaný Kirkpatrickův model (využívaný zejména v oblasti podnikového vzdělávání) spočívající v postupném zhodnocení:

- reakce, tedy vyjádření spokojenosti účastníků vzdělávání se vzdělávacím programem,

²¹⁵ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 107. ISBN 978-80-213-2001-7.

- učení, tedy vyjádření míry či úrovně vědomostí, dovedností, kompetencí osvojených účastníky vzdělávacího programu,
- chování, tedy vyjádření projevů změn v chování či jednání, postojů účastníků vzdělávacího programu,
- výsledky, tedy vyjádření ekonomické návratnosti investic do vzdělávání například prostřednictvím aplikace metody ROI (return on investment) či projevy v samotné pracovní činnosti v podobě zvýšení produktivity práce.

„Evaluace by vždy měla začínat úrovní jedna (reakce) a pak postupně projít úrovněmi dvě, tři a čtyři. Každá následující úroveň vychází z té předchozí a navazuje na ni, resp. na informace v ní získané. Každá další úroveň je také přesnější, ale zároveň i obtížnější, nákladnější a časově náročnější než předchozí a tedy i méně často v praxi realizovaná. Tyto čtyři úrovně tvoří jakýsi řetěz: vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci. Abychom dostali úplný soubor dat pro měření vzdělávacího programu, měla by evaluace být realizována na každé z těchto čtyř úrovní. (...)”²¹⁶

V neposlední řadě lze pro vyhodnocení vzdělávacího programu využít SWOT analýzu, prostřednictvím níž jsou vyhodnoceny:

- silné (strengths) stránky,
- slabé (weaknesses) stránky,
- příležitosti (opportunities),
- hrozby (threats).

„Jednou z variant dotazování je analýza SWOT, která se k nám rozšířila až v posledních letech minulého století. Je používána v marketingu, v teorii podnikání, při hodnocení projektů aj. V andragogickém výzkumu je aplikovanost této metody dotazování zatím omezena, ačkoliv by mohla být využívána například pro hodnocení vzdělávacích akcí pro dospělé, vzdělávacích institucí, projektů firemního vzdělávání apod.“²¹⁷

²¹⁶ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009, s. 108. ISBN 978-80-213-2001-7.

²¹⁷PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vydání 1. Praha: Grada, 2014, s. 119. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROJEKT PRACOVNÍ STÁŽE NA PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Praktická část diplomové práce představuje projekt pracovní stáže na personálním oddělení uskutečněný ve vybrané organizaci, a to s ohledem na odborná specifika personální práce a profese personalisty představená v kapitole 1 této diplomové práce a metodiku projektování vzdělávacího programu představenou v kapitole 3 této diplomové práce.

Protože se autorovi diplomové práce nepodařilo získat souhlas jednatele organizace se zveřejněním názvu této organizace v diplomové práci, autor v praktické části diplomové práce uvádí o organizaci pouze takové informace, které souvisí s realizací projektu pracovní stáže na personálním oddělení této organizace a podle nichž nelze organizaci jednoznačně identifikovat.

4.1 Cíl a zdůvodnění realizace projektu

Cílem projektu pracovní stáže na personálním oddělení ve vybrané organizaci bylo krátkodobě, ale opakovaně pokrýt potřebu výkonu vybraných personálních činností, a to z důvodu organizačních změn spočívajících ve snížení počtu pracovníků personálního oddělení.

Vzhledem k potřebě optimalizovat náklady vynaložené v souvislosti se zaměstnáváním pracovníků personálního oddělení se organizace prozatím odklonila od myšlenky obsadit pracovní místo personalisty pracovníkem na zkrácený úvazek.

Kromě výše uvedených organizačních důvodů byla impulzem k přípravě a realizaci projektu pracovní stáže pozitivní zkušenost organizace s uskutečněnou odbornou praxí na základě uzavřené smlouvy o výkonu odborné praxe žáka střední odborné školy uskutečňující studijní program či obor zaměřený na personalistiku.

I přes to, že organizace zvažovala možnost rozšířit svou spolupráci se středními školami realizujícími studijní program či obor zaměřený na personalistiku, a přispět tak mimo jiné k profesní přípravě žáků těchto středních odborných škol, nebylo možné

časově sladit potřeby organizace a rigidní termíny odborných praxí žáků těchto středních odborných škol.

Dalšími příležitostmi k opakovanému krátkodobému pokrytí potřeb výkonu vybraných personálních činností, jimiž se organizace zabývala, bylo jednak navázání spolupráce s vysokými školami a univerzitami uskutečňujícími studijní programy či obory zaměřené na personalistiku, a jednak poskytování krátkodobých pracovních stáží na personálním oddělení.

Vzhledem k očekávané časové flexibilitě stážistů se organizace rozhodla upřednostnit vytvoření programu neplacených pracovních stáží uskutečňovaných na personální oddělení inspirovaného mimo jiné projektem „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“ představeným v kapitole 2 této diplomové práce před oslovením vysokých škol a univerzit vázaných harmonogramy akademických roků s nabídkou spolupráce spočívající v realizaci odborných praxí.

Organizace v neposlední řadě kontinuální a opakovanou nabídkou pracovních stáží na personálním oddělení dále získá přehled o bezprostředním i trvalém stavu vývoje kvalifikované pracovní síly v oboru personalistika na trhu práce.

4.2 Představení organizace

Právní forma organizace, v níž byl projekt pracovní stáže na personální oddělení uskutečněn, je společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

V době realizace projektu pracovní stáže na personálním oddělení byla organizace středně velkou obchodní společností či korporací zaměstnávající 150-200 zaměstnanců.

Z údajů zveřejněných v obchodním rejstříku vyplývá, že tato organizace byla založena v roce 2008 a převažující ekonomickou činností podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) je technické měření, testování a analýzy (74300) a předmětem podnikání jsou technické zkoušky a analýzy (71.20).

Organizace na svých webových stránkách shodně s údaji zveřejněnými v obchodním rejstříku uvádí, že je dodavatelem služeb spočívajících v nezávislé kontrole kvality, a to zejména v automobilovém průmyslu.

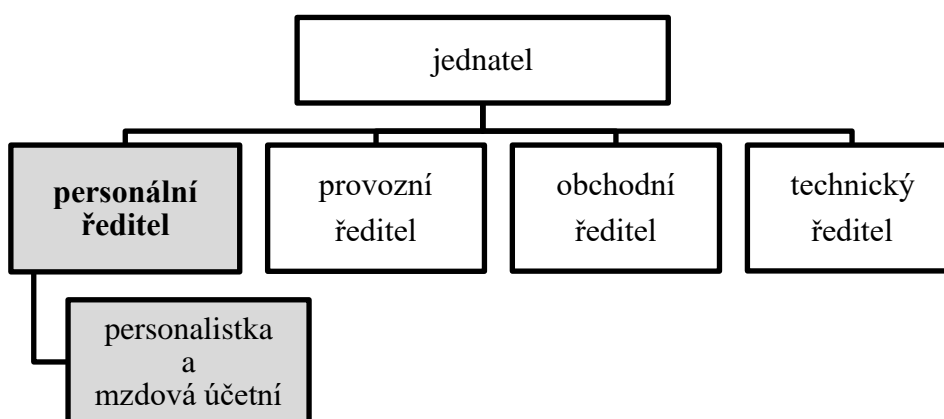
Vzhledem k zaměření praktické části diplomové práce bude autor nadále v textu označovat organizaci, v níž byl projekt pracovní stáže uskutečněn, jako poskytovatele pracovní stáže.

4.2.1 Organizace personálního oddělení

Projektování pracovní stáže na personálním oddělení předcházelo zrušení 1 pracovního místa (a tím i propuštění) personalisty-generalisty a změna pracovního místa mzdové účetní na kumulované pracovní místo personalistka a mzdová účetní.

Organizační strukturu poskytovatele pracovní stáže v době projektování a realizace pracovní stáže znázorňuje Obrázek 15 níže, z něhož vyplývá přímá podřízenost personálního ředitele jednatelem společnosti. Personální oddělení řídí personální ředitel, jemuž je podřízeno kumulované pracovní místo personalistka a mzdová účetní.

Obrázek 15: Organizace personálního oddělení



Zdroj²¹⁸

Odborným garantem pracovní stáže je personální ředitel, kterého v dalším textu autor bude označovat jako mentora. Mentor je u poskytovatele stáže zaměstnán na plný úvazek a v době realizace pracovní stáže zastává funkci personálního ředitele 3. rokem. Kromě toho je držitelem osvědčení o rekvalifikaci pro pracovní činnost personalistka akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, získal vyšší odborné vzdělání v oboru personální řízení, bakalářské vzdělání v oboru vzdělávání dospělých a pokračuje v navazujícím magisterském studiu oboru andragogika specializovaném na řízení lidských zdrojů.

²¹⁸UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 103. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

4.3 Projekt a realizace pracovní stáže

Z pohledu stážisty vycházel cíl pracovní stáže ze vzdělávacích potřeb stážisty a byl formulován takto: „Cílem pracovní stáže je osvojit si během pracovní stáže pod odborným dohledem mentora vědomosti a získat dovednosti a zkušenosti potřebné pro samostatný výkon strategických personálních činností.“

Z pohledu poskytovatele pracovní stáže byl formulován cíl pracovní stáže takto: „Cílem pracovní stáže je pokrýt s co možná nejnižšími náklady krátkodobou potřebu výkonu vybraných personálních činností.“

Profil absolventa pracovní stáže obsahoval tyto formulace očekávaných vědomostí a dovedností:

- Absolvent s ohledem na cílovou skupinu sestavuje inzeráty obsazovaných pracovních pozic a k jejich zveřejnění používá vhodných komunikačních prostředků (placených a neplacených inzertních portálů, profesních sítí, sociálních sítí).
- Absolvent na základě předem stanovených kritérií vybírá vhodné uchazeče o zaměstnání prostřednictvím telefonických a osobních rozhovorů.
- Absolvent sestavuje výstižné, přehledné a srozumitelné specifikace pracovních míst a popisy pracovních postupů ve formě checklistů.
- Absolvent sleduje periodicitu personálních (hodnoticích) rozhovorů a podněcuje vedoucí pracovníky i k průběžnému hodnocení pracovních výkonů svých podřízených.
- Absolvent na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu vyhledává a navrhuje vedoucím pracovníkům a jejich podřízeným vhodné příležitosti k dalšímu profesnímu rozvoji.
- Absolvent se orientuje ve způsobech odměňování pracovníků a navrhuje spravedlivý systém odměňování (včetně zaměstnaneckých výhod) založený na míře přispění individuálních výkonů pracovníků k dosažení organizačních cílů.
- Absolvent vede personální agendu v souladu s platnou právní úpravou, připravuje dokumenty související se zaměstnáváním, vznikem, průběhem, změnou či zánikem základních pracovněprávních vztahů, zachovává mlčenlivost a chrání obchodní tajemství a osobní údaje zaměstnanců před zneužitím.

- Absolvent se uplatní na trhu práce zejména v oboru personalistika v profesích personalista, personalista-specialista, specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců, specialista náboru, přijímání a uvolňování zaměstnanců či specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Cílovou skupinou pracovní stáže mohou být i osoby sociálně, ekonomicky či zdravotně znevýhodněné, například absolventi středních odborných škol, vysokých škol a univerzit poptávající možnost získání profesních zkušeností v oboru personalistika, držitelé osvědčení o získání profesní kvalifikace nebo úplné profesní kvalifikace a nebo držitelé osvědčení o rekvalifikaci poptávající možnost získání profesních zkušeností v oboru personalistika za účelem změny profese, osoby dlouhodobě nezaměstnané poptávající možnost získání profesních zkušeností v oboru personalistika za účelem zvýšení své zaměstnatelnosti, rodiče (ženy i muži) vstupující na trh práce po ukončení mateřské či rodičovské dovolené, osoby se zdravotním postižením nebo osoby dlouhodobě zdravotně nezpůsobilé k výkonu práce (například po pracovním úrazu či nemoci z povolání) a další.

Profil účastníka byl sestaven z požadavků na formální kvalifikaci (dosažené alespoň středoškolské vzdělání s maturitou), rozumové schopnosti, tedy digitální gramotnost (vytváření textů a formulářů, vyhodnocování číselných údajů, elektronická komunikace), literární gramotnost (interpretace právních norem) a osobnostní předpoklady, tedy komunikativnost, sociální inteligenci a empatii, etické chování (dodržování mlčenlivosti, zachovávání obchodního tajemství, ochrana osobních údajů).

Stážistou byl muž ve věku 25 let s dosavadními pracovními zkušenostmi získanými na brigádách při studiu. Tento absolvent gymnázia s dosaženým středním všeobecným vzděláním s maturitou neúspěšně ukončil bakalářské studium vysoké školy a vzhledem k zájmu o personalistiku a 5měsíčnímu vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání se rozhodl absolvovat pracovní stáž v oboru personalistika u poskytovatele pracovní stáže, přičemž odhalil jisté znevýhodnění na trhu práce bez patřičné odborné kvalifikace, odborného vzdělání. Stážista se vyjádřil v tom smyslu, že ho pracovní stáž motivuje k dalšímu formálnímu (studium na vysoké škole v podobě druhé vzdělávací šance) či neformálnímu (rekvalifikační kurz v oboru personalistika) vzdělávání.

Obsah pracovní stáže byl rozvržen v době trvání 2 měsíců po 8 hodinách práce denně tak, aby stážista po ukončení pracovní stáže disponoval mimo jiné také pracovními návyky jako jsou například včasné příchody, včasné, přesné a samostatné plnění svěřených úkolů a podobně.

Časový harmonogram průběhu pracovní stáže společně s týdenním rozvržením obsahu pracovní stáže zachycuje Tabulka 7 uvedená dále. I přes to, že je obsah pracovní stáže rozvržen po týdnech, přičemž poslední pracovní den v týdnu je vždy dnem zhodnocení plnění vzájemných očekávání ze strany stážisty, mentora i poskytovatele pracovní stáže, předpokládá se v dalších týdnech kumulativní výkon jednotlivých strategických personálních činností. Je-li obsahem jednoho týdne pracovní stáže personální činnost vyhledávání, výběr a získávání pracovníků, měl by být stážista schopen od následujícího týdne vykonávat tuto personální činnost samostatně, samozřejmě s přiměřenou podporou mentora například v podobě konzultací.

Tabulka 7: Časový harmonogram a obsah pracovní stáže

Období pracovní stáže	Obsah pracovní stáže
1. den	orientace v organizaci, psychologické smlouvy, vzájemná očekávání, organizační kultura, plán pracovní stáže
	<ul style="list-style-type: none"> - seznámení s mentorem a s představiteli vedení poskytovatele pracovní stáže, představení organizační kultury, plán pracovní stáže, - seznámení s právními předpisy, vnitřními předpisy a předpisy upravujícími bezpečnost a ochranu zdraví při práci, - mlčenlivost, ochrana obchodního tajemství a osobních údajů, - organizační struktura, seznámení s ostatními pracovníky poskytovatele pracovní stáže a jejich odpovědnostmi
1. týden	vyhledávání, výběr a získávání pracovníků
	<ul style="list-style-type: none"> - vyhledání informací ke ztraktivnější inzerce obsazovaných pracovních míst (trendy v tvorbě pracovních inzerátů, přehled pracovních portálů, profesních a sociálních sítí), - inzerce obsazovaných pracovních míst, - předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání prostřednictvím telefonických rozhovorů a tvorba databáze uchazečů o zaměstnání, koordinace osobních pohovorů s uchazeči o zaměstnání a účast na osobních pohovorech s uchazeči o zaměstnání v roli pozorovatele, - vyhodnocení uplynulého týdne, shrnutí osvojených vědomostí a dovedností, pozitivní a korektivní zpětná vazba stážistovi, ale i mentorovi a poskytovateli pracovní stáže

Tabulka 7: Časový harmonogram a obsah pracovní stáže – pokračování

Období pracovní stáže	Obsah pracovní stáže
2. týden	hodnocení pracovního výkonu, sebehodnocení
	<ul style="list-style-type: none"> - aktualizace specifikace pracovních míst a popisů pracovních postupů, - návrh checklistu pro průběžné hodnocení pracovního výkonu, - návrh struktury hodnoticího formuláře pro pravidelné roční hodnocení pracovního výkonu, sledování periodicity personálních (hodnoticích) pohovorů, - koordinace personálních (hodnoticích) pohovorů a účast na personálních (hodnoticích) pohovorech v roli pozorovatele, - vyhodnocení uplynulého týdne, shrnutí osvojených vědomostí a dovedností, pozitivní a korektivní zpětná vazba stážistovi, ale i mentorovi a poskytovateli pracovní stáže
3. týden	vzdělávání a rozvoj pracovníků, sebevzdělávání
	<ul style="list-style-type: none"> - vytváření přehledu dodavatelů rozvojových a vzdělávacích aktivit na základě identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zjištěných prostřednictvím personálních (hodnoticích) pohovorů, - účast na výběrovém řízení na dodávku služeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, - vyhledávání důvěryhodných informačních zdrojů pro obor personalistika, - příprava vzdělávací aktivity z oblasti personalistiky pro vedoucí pracovníky, - vyhodnocení uplynulého týdne, shrnutí osvojených vědomostí a dovedností, pozitivní a korektivní zpětná vazba stážistovi, ale i mentorovi a poskytovateli pracovní stáže
4. týden	odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody
	<ul style="list-style-type: none"> - vytvoření systému odměňování stážistů při placené formě pracovní stáže, - analýza odměňování pracovníků a pracovních skupin poskytovatele pracovní stáže a průzkum, - vytvoření přehledu zaměstnaneckých výhod, uskutečnění ankety preferencí zaměstnaneckých výhod, - vyhodnocení uplynulého týdne, shrnutí osvojených vědomostí a dovedností, pozitivní a korektivní zpětná vazba stážistovi, ale i mentorovi a poskytovateli pracovní stáže

Tabulka 7: Časový harmonogram a obsah pracovní stáže – pokračování

Období pracovní stáže	Obsah pracovní stáže
5. týden	personální agenda
	<ul style="list-style-type: none"> - vedení personální evidence v personálním informačním systému a interním systému řízení, vedení osobních spisů a jejich archivace, - vytváření, revize, aktualizace, příprava, evidence a archivace dokumentů souvisejících se vznikem, trváním, změnou a zánikem základních pracovněprávních vztahů, - vytváření sestav, přehledů, seznamů, statistik a reportů, - kontrola evidence odpracované doby a výkazů práce, příprava podkladů pro měsíční vyúčtování mezd a odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr
6., 7. a 8. týden	samostatný výkon personálních činností
	<ul style="list-style-type: none"> - samostatný výkon personálních činností vyhledávání, výběr a získávání pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody, personální agenda pod dohledem mentora
poslední den	závěrečné vyhodnocení pracovní stáže
	<ul style="list-style-type: none"> - závěrečné vyhodnocení pracovní stáže jak stážistou, tak i mentorem prostřednictvím SWOT analýzy

Zdroj²¹⁹

V 1. dnu pracovní stáže (úterý 1. října 2019) je kladen důraz na to, aby se stážista seznámil s vedením poskytovatele pracovní stáže a s dalšími pracovníky, s nimiž pravděpodobně bude spolupracovat při zpracovávání některého z úkolů zadaných mentorem.

Prvních 5 týdnů (od úterý 1. října 2019 do pátku 1. listopadu 2019) bylo věnováno osvojování vědomostí a dovedností stážistou v konkrétních strategických personálních činnostech, přičemž díky průběžnému vyhodnocování průběhu pracovní stáže byl

²¹⁹UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 106-108. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

stážista v následujících 3 týdnech (od pondělí 4. listopadu 2019 do čtvrtka 21. listopadu 2019) za podpory spočívající v konzultacích schopn zabezpečovat výkon vybraných personálních činností převážně samostatně.

V průběhu 7. týdne sdělil stážista mentorovi a poskytovateli pracovní stáže, že se účastní výběrového řízení na pozici personalisty v organizaci soukromé (nestátní, podnikatelské) sféry, přičemž v polovině 8. týdne stážista získal příslib zaměstnání na tomto pracovním místě od následujícího týdne.

Poslední den (22. listopadu 2019) pracovní stáže byl věnován závěrečnému vyhodnocení pracovní stáže, jak z pohledu stážisty, a to zejména s ohledem na naplnění očekávání a zhodnocení přínosu), tak z pohledu mentora, a to zejména s ohledem na naplnění cíle pracovní stáže, tedy zprostředkovaně splnění očekávání ze strany poskytovatele pracovní stáže.

Budeme-li chápat pracovní stáž jako organizační formu vzdělávání, pak v průběhu realizace této organizační formy vzdělávání byly uplatňovány zejména tyto vzdělávací metody: mentoring (mentorování), konzultace, asistování, problémové metody, ověřování znalostí a dovedností, instruktáž, demonstrování, prezentace, workshop, e-learning, brainstorming a brainwriting, řízená diskuze a případová studie.

Zdroji pro uskutečnění pracovní stáže chápeme:

- zdroje lidské, tedy stážistu, mentora, představitele poskytovatele pracovní stáže a jeho pracovníky,
- zdroje materiální, tedy pracovní místo pro stážistu, vybavení stážisty kancelářskými potřebami, klíči a vstupní identifikační kartou, nástupním marketingovým balíčkem s propagačními předměty poskytovatele pracovní stáže, notebookem a mobilním telefonem,
- zdroje nemateriální, tedy motivace stážisty k osvojování vědomostí a dovedností, získávání zkušeností a sdělování postojů, dále motivace mentora k předávání zkušeností, ale také například programového vybavení personálního informačního systému a interního systému řízení,
- zdroje finanční.

Finanční zdroje představují prostředky pro pokrytí nákladů vynaložených na uskutečnění pracovní stáže. Vezmeme-li v úvahu, že cílem pracovní stáže je pokrytí potřeby výkonu vybraných personálních činností, které by musely být vykonány i v případě, že by pracovní stáž uskutečňována nebyla, neplánovanými vícenáklady by se stala pouze odměna stážisty v případě placené formy pracovní stáže.

V případě nabídky pracovní stáže placené, jejíž podmínky i s ohledem na případný vznik základního pracovněprávního vztahu a s ním spojené povinnosti zaměstnavatele a na optimalizaci nákladů vynaložených na odměnu stážisty autor představil v kapitole 3.2.7 této diplomové práce, by byla stáž rozvržena v době trvání 4 měsíců po 8 hodinách práce denně, přičemž porovnání celkové výše nákladů vynaložených na odměnu stážisty za těchto podmínek a při nesplnění těchto podmínek zachycuje Tabulka 8 níže.

Tabulka 8: Porovnání nákladů vynaložených na měsíční odměnu stážisty

Podmínky placené pracovní stáže	Splnění podmínek		Rozdíly
Dohoda o provedení práce	ANO	NE	ANO
Odměna hodinová (v Kč hrubého)	100		NE
Počet odpracovaných hodin	80		NE
Odměna měsíční (v Kč hrubého)	8 000	8 000	NE
Odvody pojistného	NE	ANO	ANO
Odvod daně	NE	NE	NE
Celkový náklad (v Kč)	8 000	10 704	+ 2 704
Odměna měsíční (v Kč čistého)	8 000	6 229	- 1 771
Doplatek pojistného na zdravotní pojištění (v Kč)	1 971	0	ANO
Skutečný příjem stážisty (v Kč)	6 029	6 229	+ 200

Zdroj²²⁰

Výše uvedená tabulka srovnává podmínky placené pracovní stáže za předpokladu srovnatelné hrubé hodinové odměny a totožného počtu odpracovaných hodin.

V případě měsíčního příjmu nepřesahujícího 10 000 Kč hrubého se při zasmluvnění dohodou o provedení práce neodvádí pojistné na zdravotní pojištění a pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. V opačném případě z hrubého měsíčního příjmu 8 000 Kč odvede pojistné na zdravotní pojištění

²²⁰UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 110. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

stážista jako zaměstnanec ve výši 360 Kč (4,5 % z 8 000 Kč) a poskytovatel pracovní stáže jako zaměstnavatel ve výši 720 Kč (9 % z 8 000 Kč), podobně odvedou také pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, stážista ve výši 520 Kč (6,5 % z 8 000 Kč) a poskytovatel pracovní stáže ve výši 1 984 Kč (24,8 % z 8 000 Kč).

Tabulka 8 je rozvahou za podmíněk, že stážista není veden v evidenci uchazečů o zaměstnání (což je kolidující stav se zaměstnáním na dohodu o provedení práce) a jako poplatník daně z příjmů u poskytovatele pracovní stáže jako plátce daně z příjmů učinil prohlášení k dani a uplatňuje alespoň měsíční základní slevu na poplatníka.

Vzhledem k tomu, že z měsíčního hrubého příjmu 10 000 Kč zúčtovaného jako odměna z dohody o provedení práce neodvádí poskytovatel pracovní stáže jako zaměstnavatel pojistné na zdravotní pojištění a pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, je povinen stážista, nebyl-li mu zúčtován příjem od jiného zaměstnavatele alespoň ve výši minimální mzdy 14 600 Kč, která je minimálním vyměřovacím základem pro odvod pojistné na zdravotní pojištění, doplatit minimální měsíční pojistné na zdravotní pojištění za příslušný kalendářní měsíc ve výši 1 971 Kč (13,5 % ze 14 600 Kč) svépomocí.

V jiném případě, kdy by například placená pracovní stáž byla vykonávána na základě dohody o pracovní činnosti (maximálně ve výši poloviny týdenní pracovní doby stanovené u poskytovatele pracovní stáže, a to nejdéle za období 52 týdnů) nebo v pracovním poměru založeném pracovní smlouvou se sjednanou kratší pracovní dobou by poskytovatel pracovní stáže prováděl odvody pojistného na zdravotní pojištění za stážistu jako zaměstnance ve výši 360 Kč (4,5 % z 8 000 Kč), doplatek minimálního pojistného na zdravotní pojištění za stážistu jako zaměstnance ve výši 891 Kč (13,5 % z 6 600 Kč) a odvody pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti za stážistu jako zaměstnance ve výši 520 Kč (6,5 % z 8 000 Kč). K odvodu daně z příjmů ze závislé činnosti nevznikne při hrubém měsíčním příjmu 8 000 Kč, základu daně 10 704 Kč (hrubý příjem 8 000 Kč navýšený o pojistné na zdravotní pojištění za zaměstnavatele 720 Kč, tedy 9 % z 8 000 Kč, a o pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti 1.984 Kč, tedy 24,8 % z 8 000 Kč) zaokrouhleném na stokoruny nahoru na 10 800 Kč, výši daňové povinnosti před uplatněním slev na dani 1 620 Kč (15 % z 10 800 Kč) a po uplatnění základní slevy na poplatníka ve výši 2 070 Kč povinnost.

I přes to, že v případě nesplnění výše uvedených podmínek placené pracovní stáže činí skutečný příjem stážisty o 200 Kč více, poskytovatel pracovní stáže by zohlednil úspory nákladů vynaložených na odměnu stážisty o 2 704 Kč a z tohoto důvodu upřednostňuje zasmulvnění placené pracovní stáže na základě dohody o provedení práce při odměně 100 Kč hrubého za 1 odpracovanou hodinu, nejvyšším možným rozsahem odpracovaných hodin za 1 kalendářní měsíc 100 hodin a nejvyšším možným rozsahem odpracovaných hodin v kalendářním roce 300 hodin.

Příležitost k dalšímu rozvoji tohoto projektu tedy spočívá mimo jiné v nalezení zdroje financování odměny stážisty využitím nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, například příspěvku na zapracování maximálně ve výši poloviny minimální mzdy hrazeného Úřadem práce ČR ze státního rozpočtu a směřovaného zejména sociálně, ekonomicky či zdravotně znevýhodněným fyzickým osobám.

4.4 Výsledky a zhodnocení projektu pracovní stáže

Hodnocení pracovní stáže stážistou i evaluace pracovní stáže mentorem bylo uskutečněno prostřednictvím SWOT analýzy, jejíž výsledky jsou za tyto jednotlivé respondenty zachyceny na Obrázku 16 (za stážistu) a na Obrázku 17 (za mentora).

Obrázek 16: SWOT analýza provedená stážistou

silné stránky (strenghts)	slabé stránky (weaknesses)
autenticita a přímé zapojení do praxe, motivace k dalšímu rozvoji (formálnímu či neformálnímu vzdělávání)	neformalizovaný výstup ve formě potvrzení o absolvování pracovní stáže
příležitosti (opportunities)	hrozby (threats)
získání akreditace pro udělování osvědčení o získání profesní kvalifikace, úplné profesní kvalifikace nebo osvědčení o rekvalifikaci	znevažování hodnoty pracovní stáže (nezaměstnatelnost u konkurenčních organizací)

Zdroj²²¹

²²¹UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 112. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

Ze SWOT analýzy provedené stážistou vyplývá, že za silné stránky pracovní stáže u poskytovatele pracovní stáže považuje autenticitu a přímé zapojení do praxe, což je bezpochyby obecně velkou výhodou pracovní stáže jako metody vzdělávání. Paradoxním hodnocením (avšak o to cennějším) se zdá vyjádření stážisty o tom, že je pracovní stáž prostředkem motivace stážisty k dalšímu rozvoji, a to buď formálnímu vzdělávání uskutečněnému prostřednictvím studia na vyšší odborné škole, vysoké škole či univerzitě), nebo neformálnímu vzdělávání uskutečněnému absolvováním kvalifikačního či rekvalifikačního kurzu, a to i přesto, že v závěrečné fázi pracovní stáže získal zaměstnání v oboru personalistiky, a to i bez dosaženého formálního vzdělání (například středního odborného vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání ekonomie, podnikání, obchod a podobně).

Za slabé stránky pracovní stáže u poskytovatele pracovní stáže považuje stážista neformální výstup ve formě potvrzení o absolvování pracovní stáže, a to i přesto, že součástí tohoto potvrzení jsou informace o celkové době trvání pracovní stáže a o obsahu pracovní stáže, stejně jako stručný komentář mentora o průběhu pracovní stáže a o vědomostech a dovednostech, které si v průběhu pracovní stáže stážista prokazatelně osvojil.

Příležitost spatřuje stážista v možnosti obdržet po absolvování pracovní stáže formální výstup v podobě osvědčení o získání profesní kvalifikace, úplné profesní kvalifikace nebo osvědčení o rekvalifikaci, což koresponduje jednak se stážistou formulovanou slabou stránkou pracovní stáže, a jednak s tlakem české společnosti na prokazování vědomostí, dovedností, kompetencí formálními osvědčeními a diplomy namísto zájmu o výsledky vzdělávání a sebevzdělávání.

Hrozba, kterou stážista ve SWOT analýze identifikoval, vyplývá z obavy z konkurenčního boje, který může být zdrojem zamezení příležitosti k jeho pracovnímu uplatnění u konkurenční společnosti. K tomu nelze než dodat argument zcela odporující tvrzení stážisty, a sice že konkurenční organizace může zkušenost s pracovní stáží u poskytovatele pracovní stáže považovat za zdroj informací například pro uskutečnění benchmarkingu a uplatnění nejlepší praxe, tedy osvědčených politik, praktik, procesů a postupů.

I přes to, že nelze spolehlivě určit, jaký vliv mělo absolvování pracovní stáže na úspěšnost stážisty ve výběrovém řízení, lze se domnívat, že vědomosti a dovednosti osvojené prostřednictvím pracovní stáže alespoň napomohly stážistovi k získání zaměstnání, jak se poslední den o úspěchu pracovní stáže vyjádřil samotný stážista.

Obrázek 17: SWOT analýza provedená mentorem

silné stránky (strenghts)	slabé stránky (weaknesses)
<p>maximální možná úspora nákladů, bezprostřední i trvalý kontakt s trhem práce a se zájemci o pracovní stáž, zvyšování zaměstnatelnosti (pracovní stáž jako prostředek personálního marketingu a corporate social responsibility)</p>	<p>obtížná propagace neplacené formy pracovní stáže</p>
příležitosti (opportunities)	hrozby (threats)
<p>navázání spolupráce s vysokými školami a univerzitami za účelem realizace neplacených odborných praxí studentů, zvýšení atraktivity nabídkou placených pracovních stáží financovaných z veřejných zdrojů, udržení kontaktu se stážistou i po ukončení pracovní stáže (stážista jako potencionální uchazeč o zaměstnání, nebo dokonce zaměstnanec)</p>	<p>při snižující se nezaměstnanosti vyčerpávání trhu práce, pokles poptávky po neplacených formách pracovní stáže, únik know-how, obchodního tajemství nebo osobních údajů</p>

Zdroj²²²

Obrázek 17 představuje SWOT analýzu pracovní stáže sestavenou mentorem, který spatřuje silné stránky pracovní stáže v maximální možné úspoře nákladů, protože z účasti stážisty na pracovní stáži neplynula stážistovi žádná odměna. Za silnou stránku pracovní stáže považuje mentor z pozice personálního ředitele bezprostřední a trvalý kontakt s trhem práce a se zájemci o pracovní stáž, protože z uvedeného konceptu 2měsíčních stáží vyplývá nutnost průběžně zveřejňovat nabídku pracovní stáže například také prostřednictvím pracovních portálů, profesních a sociálních sítí, a stejně tak nutnost udržovat si přehled o pracovních nabídkách týkajících se oboru

²²²UNGR, M. *Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého*. Praha, 2020, s. 114. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

personalistika a být v kontaktu s potencialními zájemci o účast na pracovní stáži. Pracovní stáž je mentorem chápána jako prostředek zvyšování zaměstnatelnosti, a tak se vzhledem k prospěšnosti stává nástrojem pro personální marketing a budování corporate social responsibility (společenské odpovědnosti organizace).

Slabou stránku mentor spatřuje v problematické propagaci neplacené formy stáže, a to ze zkušenosti se zveřejňováním nabídky neplacené stáže v září 2019, na základě níž byl zájemce o pracovní stáž vybrán.

V příležitostech mentor navrhuje zdroj financování pracovní stáže, která by mohla být realizována jako pracovní stáž, za niž je stážista odměňován, ale při jejíž realizaci nevznikají žádné vícenáklady, které by musel poskytovatel stáže vynaložit. Mentor dále připomíná možnost navázání spolupráce s vysokými školami a univerzitami nabízejícími studijní program či obor zaměřený na personalistiku, a to v oblasti poskytnutí příležitostí jejich studentům k uskutečnění odborných praxí na personálním oddělení, za něž žádné ze stran smluvního vztahu (vysoké škole či univerzitě, studentovi-praktikantovi ani poskytovateli odborné praxe či mentorovi) neplyne žádná odměna. V neposlední řadě mentor zvažuje prizmatem personálního ředitele prospěch uskutečňování pracovních stáží, které se tak mohou změnit v pracovní příležitost, a to zejména nabídkou zaměstnání stážistovi například v době, kdy poskytovatel pracovní stáže obsazuje pracovní místo personalisty.

Za hrozby pracovních stáží označuje mentor snižující se nezaměstnanost, jejímž důsledkem je vyčerpanost volné kvalifikované pracovní síly na trhu práce, a tak klesá poptávka po neplacených formách pracovních stáží o to více. Nezanedbatelnou hrozbou, kterou mentor vystihl, je riziko úniku know-how, obchodního tajemství či osobních údajů. Za účelem prevence před touto hrozbou je stážista poučen o tom, co je to know-how, obchodní tajemství a osobní údaje a jak zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se při výkonu pracovní stáže dozvěděl.

4.5 Shrnutí, návrhy a doporučení pro praxi

Z procesu projektování a realizace pracovní stáže a z procesu hodnocení jejích výsledků provedeného pomocí SWOT analýzy oběma účastníky pracovní stáže, tedy stážistou a mentorem, lze takto shrnout závěry a formulovat následující návrhy a doporučení pro praxi:

- I přes to, že SWOT analýza či Kirkpatrickův model jsou doporučovanými metodami pro hodnocení výsledků vzdělávacích projektů, žádná z těchto metod neslouží vyčíslení návratnosti investic do vzdělávání nebo objektivnímu hodnocení míry přispění vzdělávání k úspěšnosti v zaměstnání. Neočekávejme tedy od těchto metod ekonomické vyjádření úspěšnosti pracovní stáže (či jiné vzdělávací aktivity), ale subjektivní názory jejích účastníků, stážisty a mentora.
- Pracovní stáž není pouze jednou ze vzdělávacích metod, ale také prostředek průzkumu trhu práce a dostupnosti pracovní síly disponující kompetencemi (a případně také kvalifikací) potřebnými pro výkon personalistiky, prostředek personálního marketingu k budování značky zaměstnavatele a společenské odpovědnosti organizace.
- Pracovní stáž lze také chápat jako organizační formu vzdělávání, v rámci jejíž realizace se uplatňují nejrůznější metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job training) i na pracovišti (on the job training).
- I placená pracovní stáž může být realizována v základním pracovněprávním vztahu založeném dohodou o provedení práce a zdrojem pro financování odměny stážisty může být příspěvek čerpaný z veřejného rozpočtu tak, aby bylo dosaženo co nejnižších nákladů vynaložených v souvislosti s realizací pracovní stáže.
- Bezesporu nejvýznamnější výhodou pracovní stáže jako organizační formy vzdělávání či metody vzdělávání je její přímé spojení s praxí, a to jak z hlediska samotných pracovních činností (v našem případě strategických personálních činností), tak z hlediska sociálních vztahů, komunikace a firemní kultury.
- Přípravu projektu pracovní stáže a její realizaci usnadní využití poznatků z oblasti personalistiky týkajících se procesů orientace a adaptace, přijímání zaměstnanců, jejich vzdělávání a hodnocení jejich pracovního výkonu.
- Stážista může v budoucnosti vystupovat v roli žádaného uchazeče o zaměstnání či potencionálního zaměstnance, a tak v podstatě vystupuje v pozici klienta mentora, stejně tak jako uchazeč o zaměstnání nebo zaměstnanec vystupuje v pozici klienta vůči personálnímu oddělení.

ZÁVĚR

Pracovní stáž je jako příležitost pro získání či rozšíření profesních zkušeností v určitém oboru aktuálním tématem i dnes, v době nízkého podílu nezaměstnaných osob.

Pracovní stáž je optimálním prostředkem nejen pro osvojení poznatků či rozšíření vědomostí z toho kterého oboru lidské činnosti, ale svou spojitostí s praxí je také zdrojem získání praktických dovedností a v sociálním prostředí organizace při interakci například s mentorem ji lze také považovat za strůjce změn v postojích či hodnotových orientacích.

Ať už budeme chápat pracovní stáž jako vzdělávací metodu nebo organizační formu vzdělávání, vždy dospějeme k názoru, že jejím prostřednictvím dochází k rozvoji osobnosti člověka, a to jak po stránce profesní (odborné), tak po stránce osobnostní.

Obecně lze tedy shrnout, že pracovní stáž je takovou vzdělávací příležitostí zaměřenou na uspokojení vzdělávacích potřeb zejména v oblasti konkrétní profese, nebo dokonce hlubšího zájmu o ten který obor lidské činnosti.

Personalistika je profese vyžadující kromě osobnostní zralosti také široký rozsah vědomostí čerpaných z poznatků vědních oborů od organizačního chování jako výchozí vědy personalistiky přes andragogiku, management, psychologii, sociologii, ekonomii, filozofii či právo, dovedností, a tedy i klíčových a profesních kompetencí, které jsou předpokladem úspěšného výkonu profese personalisty.

Předložená diplomová práce v teoretických kapitolách vymezuje, v čem spočívá personální práce a výkon zejména strategických personálních činností, představuje profil personalisty ve smyslu skladby jeho schopností jako předpokladů pro další rozvoj žádoucích kompetencí, poukazuje na uplatnitelnost a funkčnost pracovní stáže jako prostředku zvýšení kompetentnosti a zaměstnatelnosti na uskutečněném projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“ a poskytuje souhrn poznatků relevantních pro projektování vzdělávacího programu, které se analogicky přenáší jako vzor metodiky plánování a přípravy pracovní stáže do praktické části této diplomové práce.

Byl-li stanoven cíl teoretické části spočívající ve vymezení teoretických východisek (pracovní stáž, personální oddělení, vzdělávací příležitosti, dospělý), autor se domnívá, že cíle teoretické části dosáhl, protože všechna teoretická východiska podrobně rozebral v teoretických kapitolách 1 až 3.

Praktická část diplomové práce odpovídá svou strukturou kapitol projektu (aplikovanému výzkumu) a svým obsahem projektu vzdělávacího programu. Autor této diplomové práce nachází v tomto spojení projektu a uplatnění zejména androdidaktických poznatků výhodu spočívající ve vytvoření formálně i obsahově optimální varianty vzdělávací příležitosti vedoucí k účinnému osvojení zejména profesních kompetencí v oblasti personalistiky.

Praktická část spočívající v přípravě, realizaci a zhodnocení pracovní stáže potvrdila, že pracovní stáž je efektivní vzdělávací metodou pro osvojování a rozšiřování profesních kompetencí v oblasti personalistiky, a dokonce snad také prostředkem pro zvýšení zaměstnatelnosti, respektive uplatnitelnosti na trhu práce.

Byl-li stanoven cíl praktické části diplomové práce směřující k vytvoření a ověření pilotního projektu pracovní stáže na personálním oddělení vybrané organizace, domnívá se autor, že splnil také cíl části praktické.

Závěrem uvedme, že příprava, realizace a vyhodnocení projektu pracovní stáže podnítily další kroky organizace k navázání spolupráce spočívající v zajištění odborných praxí studentům vysokých škol a univerzit uskutečňujících vzdělávání ve studijních programech či oborech zaměřených na personalistiku. Na základě toho byla od akademického roku 2020/2021 uzavřena smlouva o bezúplatném poskytování odborné praxe s první univerzitou, jejíž studenti mohou plnit 2týdenní odborné praxe v průběhu celého zimního semestru, a tak organizace může poskytnout příležitost ke splnění odborné praxe i více studentům v 1 semestru.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H, Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, J. E. a O. JUŘIČKA *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Vydání první. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. První vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GILLERNOVÁ, I. a kol. *Slovník základních pojmů z psychologie*. Vydání první. Praha: Fortuna, 2000. ISBN 80-7168-683-2.

KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Páté vydání. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. ISBN 978-80-86429-39-7.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.

- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha, Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Z. *Základy andragogiky pro personalisty*. Praha: Vyšší odborná škola Podskalská 10, Praha 2.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vydání 1. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Páté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-2620456-5.
- PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky. Úvod do studia oboru*. 2., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7178-944-5.
- PRŮCHA, J. – J. VETEŠKA *Andragogický slovník*. Vydání 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*. Vydání 2., přepracované a doplněné. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2594-9.
- SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství. Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5092-7.
- ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. ISBN 978-80-213-2001-7.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. První vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human Resource Champions*. Překlad Josef Koubek. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-213-2001-7.

UNGR, M. *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*. Praha, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

UNGR, M. *Management lidských zdrojů a ŠVP*. Praha, 2019. Závěrečná práce. Národní institut pro další vzdělávání. Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Daniela Sedláčková, Ph.D.

VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II. Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1318-5.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Vydání 2. aktualizované. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vydání 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Vydání první. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

Seznam použitých ostatních zdrojů (právní předpisy)

ČESKO. Nařízení vlády č. 275/2016 Sb. ze dne 24. srpna 2016, o oblastech vzdělávání ve vzdělávacích oblastech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 107. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=275/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 2/1991 Sb. ze dne 4. prosince 1990, o kolektivním vyjednávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 1. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 48/1997 Sb. ze dne 7. března 1997, o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 16. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=48/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006, o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 110/2019 Sb. ze dne 24. dubna 2019, o zpracování osobních údajů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2019, částka 47. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=110/2019&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 111/1998 Sb. ze dne 29. května 1998, o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 39. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=111/1998&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 179/2006 Sb. ze dne 30. března 2006, o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 61. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=179/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 187/2006 Sb. ze dne 14. března 2006, o nemocenském pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 64. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=187/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004, o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=435/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991, o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24. září 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. září 2004, o pedagogických pracovnících. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon České národní rady č. 589/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 119. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=589/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES, obecného nařízení o ochraně osobních údajů

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

SPALDING, D. *How to teach adults. Get a job. Plan your class. Teach your students. Change the world*. San Francisco, s. 42. ISBN 978-0-9887204-1-1. Dostupné z: <http://www.howtoteachadults.com/wp-content/uploads/2013/01/How-to-Teach-Adults-by-Dan-Spalding.pdf>

TURECKIOVÁ, M. Personální andragogika v systému edukačních věd. In: LUKÁČ, M. (ed) *Edukácia človeka – problémy a výzvy pre 21. storočie. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej dňa 11. 12. 2012 v Prešove*. Prešov: Katedra andragogiky, Fakulta humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove, 2013. ISBN 978-80-555-0825-2. Dostupné z: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/>

ULRICH, D. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press Boston, 1996. ISBN 0-87584-719-6.

ULRICH, D. et al. *Human Resource Management*. 1995, Vol. 34, Number 4. John Willey & Sons, Inc.

Seznam použitých internetových zdrojů

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Představení projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: https://olomouc.eurocentra.cz/gallery/70/21258-staze_ve_firmach.pdf

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Manuál pro stážistu v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/722548-Manual-pro-stazistu-v-ramci-projektu-staze-ve-firmach-vzdelavani-praxi.html>

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Manuál pro poskytovatele stáží v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3331069-Manual-pro-poskytovatele-stazi.html>

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Šablona typové pozice „Personalista“* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://www.spro-sro.cz/wp-content/uploads/2017/03/personalista.pdf>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Národní soustava povolání* [online]. © 2017 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Národní soustava povolání* [online]. © 2017 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista-specialista>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-478-Personalista/revize-479>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-480-Specialista_hodnoceni_a_odmenovani_zamestnancu/revize-480

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-481-Specialista_naboru_prijimani_a_uvolnovani_zamestnancu/revize-483

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014, [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-482-Specialista_vzdelavani_a_rozvoje_zamestnancu/revize-482

PALÁN, Z. *Andragogický slovník*. [online]. © 1999 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://andromedia.cz/andragogicky-slovník/staz>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura organizace s ohledem na úrovně managementu.....	12
Obrázek 2: Příklad organizace personálního útvaru do oddělení podle zajišťovaných personálních činností	19
Obrázek 3: Přímá podřízenost personálního útvaru generálnímu řediteli	21
Obrázek 4: Zařazení personálního oddělení jako součásti ekonomického útvaru....	23
Obrázek 5: Vývojové etapy personalistiky, úrovně personální práce.....	27
Obrázek 6: Rozvoj lidských zdrojů (složky a aplikace)	30
Obrázek 7: Systém celoživotního a všeživotního vzdělávání a učení se	43
Obrázek 8: Schopnosti potřebné pro jednotlivé oblasti zaměstnání	49
Obrázek 9: Model budoucích schopností personalistů	61
Obrázek 10: Pojetí kvalifikací založených na kompetencích	64
Obrázek 11: Vztah mezi schopnostmi a kompetencemi	64
Obrázek 12: Cyklický průběh projektování vzdělávacího programu	72
Obrázek 13: Projekt vzdělávacího programu.....	73
Obrázek 14: Plán vzdělávacího programu	76
Obrázek 15: Organizace personálního oddělení	103
Obrázek 16: SWOT analýza provedená stážistou.....	112
Obrázek 17: SWOT analýza provedená mentorem	114

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady názvů generalistických a specialistických personálních pozic.	18
Tabulka 2: Příklady iniciálových zkratk používaných pro funkce top managementu	21
Tabulka 3: Přehled personálních činností	32
Tabulka 4: Personalistika jako studijní obor či program na středních odborných školách a vyšších odborných školách	54
Tabulka 5: Personalistika jako studijní obor či program na vysokých školách a univerzitách.....	55
Tabulka 6: Kompetence personalisty	60
Tabulka 7: Časový harmonogram a obsah pracovní stáže.....	106
Tabulka 8: Porovnání nákladů vynaložených na měsíční odměnu stážisty	110

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Šablona typové pozice „Personalista“	I
--	---



1. VYMEZENÍ ODBORNÉ STÁŽE

Šablona stáže představuje základní rámec odborné stáže pro typovou pozici a obsahuje požadavky na obsah a průběh stáže, na stážistu i na poskytovatele stáže. **Bílá pole** označují text, který je specifický pro konkrétní typovou pozici. **Šedá pole** jsou totožná pro obdobné typové pozice.

1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ODBORNÉ STÁŽI		
1	Název pozice	PERSONALISTA
2	Obor	Ekonomika, administrativa, personalistika, správa
3	Definice pozice	Personalista vyřizuje běžnou personální agendu v organizaci. Připravuje smlouvy a další dokumenty týkající se pracovněprávních vztahů. Vede personální evidenci všech zaměstnanců, vyřizuje požadavky individuálních personálních žádostí, zajišťuje vzdělávání zaměstnanců případné požadavky zaměstnanců z oblasti sociální politiky. Provádí nábor nových zaměstnanců, přijímání nových zaměstnanců, pomáhá s jejich adaptací v organizaci a účastní se propouštěcích procedur.
4	Časová dotace	320 hodin
5	Minimální doba trvání	2 měsíce
6	Maximální doba trvání	4 měsíce

Časová dotace stáže představuje **fixní časový fond**, který je stážista povinen absolvovat pro splnění podmínek určených šablonou stáže. Stanovená časová dotace je rozložitelná v rámci minimální a maximální doby trvání. Konkrétní rozložení časové dotace stáže je předmětem dohody uchazeče o stáž a poskytovatele stáže.

1.2 RÁMEC ČINNOSTÍ VYKONÁVANÝCH NA ODBORNÉ STÁŽI	
<p>Níže je uveden výčet činností, které bude stážista během své odborné stáže vykonávat. Povinností poskytovatele stáže je zajistit, aby se stážista se všemi níže uvedenými činnostmi prakticky seznámil. Pokud není možné z objektivních důvodů (např. sezónnost vykonávaných činností, cyklus výroby, životní cyklus projektu apod.) v průběhu trvání stáže zajistit praktický nácvik všech níže uvedených činností, je povinností poskytovatele stáže seznámit stážistu s těmito činnostmi alespoň teoreticky.</p>	
7	<ul style="list-style-type: none"> a) Příprava smluv a dalších dokumentů týkajících se pracovněprávních vztahů. b) Vedení personální evidence zaměstnanců včetně vyřizování požadavků individuálních personálních žádostí. c) Spolupráce s vedením firmy při zajišťování pravidelných předepsaných školení a dalších vzdělávacích formách při zvyšování kvalifikace zaměstnanců. d) Příprava a realizace přijímacích a propouštěcích procedur ve firmě. e) Evidování docházky, popř. pracovní pohotovosti, práce v noci, ve dnech pracovního volna a pracovního klidu, o svátcích, práce přesčas a čerpání náhradního volna za práci přesčas. f) Zpracování analýz a reportů o zaměstnancích pro vedení firmy. g) Komunikace s jednotlivými útvary firmy při provádění personální činnosti. h) Sledování legislativních změn v oblasti pracovně právní problematiky. i) Vedení dokumentace v oblasti personální agendy.

evropský
sociální
fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVYOP Vzdělávání
pro konkurenceschopnostFond
dalšího
vzdělávání
školnímu organizace MŠMT

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1.3 RÁMEC ODBORNÝCH KOMPETENCÍ OSVOJENÝCH NA STÁŽI

Níže je uveden výčet odborných kompetencí, jejichž osvojení, trénink a nabytí je předmětem realizace stáže. Nabytí uvedených odborných kompetencí bude zajištěno výkonem činností na stáži.

- 8
- a) Zajišťování náborových činností, realizace přijímání a propouštění zaměstnanců.
 - b) Organizování vzdělávání zaměstnanců interní nebo externí formou.
 - c) Tvorba a používání systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců.
 - d) Orientace v pracovně právní a další příslušné legislativě.
 - e) Tvorba a spravování dokumentů v administrativně personální činnosti.
 - f) Reportování o počtu zaměstnanců, odpracovaných hodinách, kvalifikační struktuře, umístění na pozicích, dle středisek apod.

1.4 ROZSAH MENTORINGU

Rozsah mentoringu v průběhu jednotlivých etap stáže má za úkol naznačit postupné osamostatňování stážisty v jejím průběhu. Konkrétní rozsah mentoringu a etapizace stáže jsou předmětem dohody mezi poskytovatelem stáže a stážistou a jsou závislé na velikosti organizace, firemních procesech a typu vykonávaných činností.

9

Etapy stáže	Zapojení stážisty	Rozsah mentoringu
Obecné zaškolení stážisty a seznámení s procesy organizace	10 hodin	100%
Praktické zaškolení stážisty pro typovou pozici stáže	60 hodin	100%
Stínování mentora stážistou a výkon činností s asistencí mentora	100 hodin	50%
Výkon činností stážistou pod dohledem mentora	130 hodin	20%
Vyhodnocení průběhu stáže a její uzavření	20 hodin	100%
Celkové zapojení	320 hodin	166 hodin

1.5 ZDRAVOTNÍ PODMÍNKY VÝKONU ODBORNÉ STÁŽE

Odborná stáž může probíhat na pracovišti, kde jsou zvýšené rizikové faktory. Je-li zařazeno pracoviště do zprůsňených kategorií prací dle vyhlášky 432/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů, je poskytovatel oprávněn vyžadovat zdravotní prohlídku dle specifikace pracoviště poskytovatele odborné stáže.

10

1.6 OSTATNÍ

Níže jsou uvedena specifika pro konkrétní typovou pozici.

11

2. POŽADAVKY NA STÁŽISTU

2.1 KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA STÁŽISTU

Tento oddíl definuje vstupní kvalifikační požadavky na stážistu tak, aby odborná stáž, kterou absolvuje, byla přínosem pro něho i pro poskytovatele stáže. Požadovaná úroveň vymezuje přípustný stupeň vzdělání. Bakalářský studijní program je na stejné úrovni jako vyšší odborné vzdělání. Požadovaná oblast definuje skupiny oborů a požadovaný obor pak vymezuje případný konkrétní požadavek na studijní či výuční obor. Požadovaná praxe uvádí, zda stážista musí mít pro absolvování stáže konkrétní praxi.

12 Požadovaná úroveň	Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší
13 Požadovaná oblast	Andragogika Management Ekonomie Psychologie Pedagogika
14 Požadovaný obor	Není vyžadováno
15 Požadovaná praxe	Není vyžadováno

2.2 DOPORUČENÉ OBORY VZDĚLÁNÍ

Pro snadnější orientaci jsou níže uvedeny příklady vhodných studijních a výučních oborů, které nejlépe připravují stážistu pro konkrétní odbornou stáž.

16	6341M K KOV	Úplné střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání
	78-42-M/02 RVP	Úplné střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomické lyceum
	63-43-N/xx RVP	Vyšší odborné vzdělání v oboru personální řízení
	7501R K KOV	Bakalářský studijní program v oboru pedagogika
	7701R K KOV	Bakalářský studijní program v oboru psychologie
	6107R K KOV	Bakalářský studijní program v oboru humanitní studia

2.3 NÁHRADA KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ

V případě, že stážista nespĺňuje výše uvedené kvalifikační požadavky (bod 2.2), může je nahradit některou z níže uvedených možností. Pozice, kterými lze nahradit kvalifikační požadavky, jsou vnímány ve smyslu jednotek práce popsaných např. Národní soustavou povolání – více na <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>.

17 Praxe	2 roky v oblasti personální činnosti
18 Rekvalifikace, certifikáty apod.	Odpovídající zkouška NSK (zkouška o uznání úplné a profesní kvalifikace) Rekvalifikace na tuto pozici Certifikáty umožňující výkon této pozice
19 Ostatní	Není stanoveno

evropský
sociální
fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

OP Vzdělávání

Fond
Dalšího
Vzdělávání

Strategická organizace MŠMT

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2.4 DOPORUČENÁ ÚROVEŇ MĚKKÝCH KOMPETENCÍ STÁŽISTY

Níže je uveden výčet měkkých kompetencí včetně jejich doporučené úrovně pro výkon odborné stáže, což slouží k utvoření představy o nárocích na stážistu pro výkon pozice. Uvedené měkké kompetence vycházejí z databáze kompetencí Národní soustavy povolání, kde jsou detailně popsány jednotlivé úrovně – viz <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>. Úrovně jsou stanoveny v rozsahu 0 až 5, kdy 0 je nejnižší.

	Měkká kompetence	Doporučená úroveň
	Efektivní komunikace	4
	Kooperace	4
	Kreativita	3
	Flexibilita	4
	Uspokojování zákaznických potřeb	2
	Výkonnost	4
	Samostatnost	4
20	Řešení problémů	4
	Plánování a organizování práce	3
	Celoživotní učení	4
	Aktivní přístup	4
	Zvládání zátěže	4
	Objevování a orientace v informacích	4
	Vedení lidí	0
	Ovlivňování ostatních	3

2.5 DOPORUČENÁ ÚROVEŇ OBEČNÝCH DOVEDNOSTÍ STÁŽISTY

Níže je uveden výčet obecných dovedností včetně jejich doporučené úrovně pro výkon odborné stáže, což slouží k utvoření představy o nárocích na stážistu pro výkon pozice. Uvedené obecné dovednosti vycházejí z databáze kompetencí Národní soustavy povolání, kde jsou detailně popsány jednotlivé úrovně – viz <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>. Jsou stanoveny následující úrovně: žádná, základní, běžná a vysoká.

	Obecná dovednost	Doporučená úroveň
	Počítačová způsobilost	běžná
	Způsobilost k řízení osobního automobilu	žádná
	Numerická způsobilost	běžná
21	Ekonomické povědomí	běžná
	Právní povědomí	běžná
	Jazyková způsobilost v češtině	běžná
	Jazyková způsobilost v cizím jazyce	základní

3. POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE STÁŽE

3.1 ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE

Tento oddíl definuje základní požadavky, které jsou kladeny na poskytovatele pro zajištění řádného průběhu stáže.

22 Počet zaměstnanců	Více než 5 zaměstnanců
23 Stupně řízení	Bez omezení

3.2 KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA MENTORA STÁŽE

Pro prokázání schopnosti poskytovatele stáže zprostředkovat stážistovi přenos odborných znalostí a praktických dovedností je nezbytné, aby mentor splňoval níže uvedený kvalifikační požadavek. Bakalářský studijní program je na stejné úrovni jako vyšší odborné vzdělání. Požadované formální vzdělání je možné nahradit některou z forem dalšího vzdělávání (např. odpovídající zkouškou NSK, dokladem o rekvalifikaci apod.)

24	Vzdělání	Sřední odborné vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší
	Praxe	Alespoň 4 roky na pozici personalista nebo personální manažer. Požadovanou praxi musí mentor vykonávat minimálně po dobu posledních 2 let před vypsáním karty stáže.

3.3 MATERIÁLNĚ-TECHNICKÉ POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE

Podle charakteru vykonávaných činností musí poskytovatel stáže zajistit stážistovi materiální a technické vybavení, specifické pro danou typovou pozici.

25	<ul style="list-style-type: none"> • Kancelářské potřeby • Kancelářské místo • PC sestava nebo notebook 	<ul style="list-style-type: none"> • Kancelářský software • Mzdový a personální software • Tiskárna
----	--	--

3.4 OSTATNÍ POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE

Zde jsou uvedeny další požadavky, které jsou charakteristické pro konkrétní šablonu.

26	Není vyžadováno.
----	------------------

Zdroj²²³

²²³FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. Šablona typové pozice „Personalista“ [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://www.spro-sro.cz/wp-content/uploads/2017/03/personalista.pdf>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslav Ungr

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Pracovní stáž na personálním oddělení jako vzdělávací příležitost pro dospělého

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 110

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 53

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.