

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



**Analýza a inovace vzdělávacího systému jako součásti řízení
lidských zdrojů ve zvoleném podniku**

Bakalářská práce

Autor: Karolína Červenka Kocourková

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

2020

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karolína Červenka Kocourková

Specializace v pedagogice
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Analýza a inovace vzdělávacího systému jako součásti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku

Název anglicky

Analysis and Innovation of Education System as a part of Human Resources Management in Selected Company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza současného vzdělávacího systému vybraného podniku, identifikace jeho silných i slabých stránek a následně vytvořit návrh uceleného programu vzdělávání pro vybrané zaměstnance zvoleného podniku.

Metodika

V teoretické části práce bude provedena literární rešerše z odborné literatury, budou definovány základní pojmy, jako vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů apod.

V praktické části práce bude provedena analýza vzdělávacího systému zvoleného podniku, bude popsána strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Dále bude proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem z personálního oddělení a bude realizováno dotazníkové šetření mezi vybranými zaměstnanci podniku. Následně na základě vyhodnocení obou šetření bude navržen konkrétní vzdělávací program pro vybrané zaměstnance.

Doporučený rozsah práce

dle pravidel pro psaní bakalářských prací

Klíčová slova

rozvoj zaměstnanců, vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání, leadership, vzdělávací program

Doporučené zdroje informací

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

MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. 1. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VACULÍK, M. – SMUTNÝ, P. – PROCHÁZKA, J. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 11. 03. 2020

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Analýza a inovace vzdělávacího systému jako součásti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila. Tyto zdroje jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souladu s GDPR.

V dne

.....

(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Nejdříve bych na tomto místě ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D., za její odbornou pomoc, podnětné rady a inspiraci, kterou mi poskytovala při zpracovávání mé bakalářské práce a za veškerý čas, který mi věnovala. Současně bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří odpovídali v mých dotaznících a kteří poskytli rozhovory za účelem získání informací a dat podstatných pro zpracování mé bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala své rodině, která mě při vytváření této práce podpořila, byla trpělivá a shovívavá, a bez jejíž pomoci bych práci nebyla s to dokončit.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce byla analýza současného vzdělávacího systému vybraného podniku coby součásti řízení lidských zdrojů, identifikace jeho silných i slabých stránek a následné navržení inovací. V první části bakalářské práce byla provedena literární rešerše odborné literatury, jejíž výstupy posloužily jako podklad pro hodnocení a vyvozování závěrů z provedených šetření, které jsou popsány v druhé části bakalářské práce. Rešerše byla současně oporou pro vytvoření konkrétního vzdělávacího programu. Šetření bylo prováděno kombinací kvalitativních a kvantitativních výzkumů, konkrétně volným i strukturovaným pozorováním, polostrukturovaným rozhovorem a dotazováním vybraných zaměstnanců zvoleného podniku. Na základě následné analýzy byl odhalen velký prostor pro zlepšování, který spočívá v absenci evaluačních a monitorovacích procesů a hlavně v nedostatečném rozvoji a řízení lidských zdrojů. Proto byly navrženy inovace pro každou ze sledovaných oblastí. Na základě vyhodnocení všech šetření, byly doporučeny změny nejen ve vzdělávání zaměstnanců, ale také na personálním oddělení. Pro lepší zpracování kompetencí vybraných pracovníků, byl upraven obecný čtyřsektorový kompetenční model po vzoru Maslowovy hierarchie potřeb a v souladu s Kohlbergovými stádii morálního vývoje. V neposlední řadě byl vypracován konkrétní vzdělávací program pro vybrané zaměstnance středního managementu podniku.

Klíčová slova

rozvoj zaměstnanců, vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání, leadership, vzdělávací program

Abstract

The aim of this bachelor thesis was to analyse the current educational system of a selected company as a part of human resources management, identification of its strengths and weaknesses and to propose innovations. In the first part of this bachelor thesis I have carried out a research of professional literature, the outputs served as a basis for evaluation and drawing conclusions from the conducted investigations, which are described in the second part of the thesis. At the same time, this research provided me with information to create a specific educational program. The survey was carried out by a combination of qualitative and quantitative research, namely free and structured observation, semi-structured interview and interviewing of selected employees of the chosen company. On the basis of the subsequent analysis, I revealed a great room for improvement, which lies in the absence of evaluation and monitoring processes and mainly in insufficient development and management of human resources. That is why I have proposed innovations for each of the monitored areas. Subsequently, based on the evaluation of all surveys, I recommended changes not only in the education of employees, but also in the personnel department. For better processing of competencies of selected employees, I modified the general four-sector competency model in line with Maslow's hierarchy of needs and in line with Kohlberg's moral development stages. Last but not least, I developed a specific training program for selected employees of middle management.

Keywords

employee development, adult education, company education, leadership, educational program

OBSAH

ÚVOD	12
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
1 Cíl a metodika	14
2 Základní pojmy ve vzdělávání	15
2.1 Andragogické pojetí základních pojmů	17
3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	19
3.1 Lidské zdroje.....	19
3.2 Strategie rozvoje lidských zdrojů	20
3.2.1 Strategie na ose od odlišení k začlenění.....	21
3.2.2 Strategie na ose od rozvoje podniku k rozvoji jedince	21
3.2.3 Strategie na ose od prudkého skoku k plynulému stoupání	22
3.2.4 Podniková kultura a strategie vzdělávání zaměstnanců.....	22
3.3 Ovlivňování složek lidského kapitálu	24
3.4 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání podle kompetencí	24
4 Motivace zaměstnanců.....	27
4.1 Jak funguje motivace.....	27
4.1.1 Hierarchie potřeb.....	27
4.1.2 Motivátory	28
4.1.3 Pravidla motivace.....	29
4.2 Nástroje motivace	30
4.2.1 Hmotná motivace	30
4.2.2 Nehmotná motivace	30
5 Leadership.....	32

5.1	Co je to leadership a kdo je lídr	32
5.2	Osobnost lídra	32
5.3	Dovednosti lídra	33
5.3.1	Kompetence lídra	35
5.3.2	Efektivita lídra	35
6	Komunikace	37
6.1	Komunikační dovednosti	37
6.2	Nenásilná komunikace	38
6.2.1	Zásady nenásilné komunikace	39
6.2.2	Prvky nenásilné komunikace	39
7	Postupy a kroky při vytváření programu podnikového vzdělávání	40
	PRAKTICKÁ ČÁST	43
8	Metody šetření	44
8.1	Kvantitativní výzkum	44
8.2	Kvalitativní výzkum	45
9	Charakteristika zvoleného podniku	46
9.1	HR oddělení zvoleného podniku	47
9.1.1	Popis HR oddělení	47
9.1.2	Hodnocení HR oddělení zaměstnanci	48
9.2	Systém vzdělávání zvoleného podniku	51
9.2.1	Popis systému vzdělávání	51
9.2.2	Hodnocení systému vzdělávání zvoleného podniku zaměstnanci	52
9.2.3	Vzdělávací preference zaměstnanců zvoleného podniku	54
9.3	Přístup k zaměstnancům a jejich řízení	56

9.3.1	Hodnocení přístupu nadřízených k zaměstnancům a jejich řízení	56
10	SWOT analýza systému vzdělávání zvoleného podniku	59
11	Vyhodnocení šetření, vyvození závěrů a doporučení inovací	60
11.1	HR oddělení	60
11.2	Vzdělávání zaměstnanců	60
11.3	Řízení zaměstnanců	61
12	Inovace kompetenčního modelu	62
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	70
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	71
	SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Tak jako v Hrabalových Postřižinách nastala doba zkracování, tak nyní se lidská společnost ocitla v méně poetické době zrychlování. Všechno je rychlejší, efektivnější, výkonnější, silnější, chytřejší. Zkrátka dnešek je lepší než včerejšek. Proto lidé, aby nezaostávali za technikou, kterou vynalézají, za moderními postupy a nejnovějšími výzkumy, které vytvářejí, se musí také neustále zdokonalovat a učit se. Celoživotní vzdělávání už není možností, ale stává se nutností.

Co se jedinec naučí ve škole, je během pár let několikrát aktualizováno, pak předěláno a někdy i úplně zrušeno. Dělníci v továrnách se místo vlastní výroby produktu, kterou se naučili ve škole, nyní učí ovládat stroj, který částečně nahrazuje jejich manuální práci a zítra se možná budou učit programovat a kontrolovat robota, jenž vyrobí produkt za ně. Sociologové a psychologové zpracovávají nové a nové studie o chování spotřební společnosti a na jejich základě se pak vytvářejí čím dál tím promyšlenější marketingové strategie, kterými se nás snaží reklamní mágové ovlivnit, a efektivnější prodejní postupy, kterými je možné prodat i Eskymákovi led.

Celoživotní učení posiluje svoji pozici a stává se nezbytností, proto jsme si vybrala tento obor studia, a pro svou bakalářskou práci jsem zvolila téma „Analýza a inovace vzdělávacího systému jako součásti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“. Celoživotní vzdělávání je velice aktuální a téměř nevyčerpatelný směr vzdělávání se širokým záběrem a přesahem do oblasti sociologie, ekonomie i psychologie. Představuje nejenom osvojování vědomostí a dovedností, ale také formování osobnosti a postojů jedince a jeho začleňování do společnosti. Tímto tématem se zabývá celá plejáda tuzemských i zahraničních autorů od Františka Bělohávků, Jaroslavy Ester Evangelu, Františka Hroníka, Jiřího Plamínka či Jaroslava Mužíka až po Michaela Armstronga či Petera Sengea.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, v první části nazvané „Teoretická východiska“ jsou uváděny podstatné informace vztahující se k tématu a také k okruhům „Praktické části“ bakalářské práce a to formou literární rešerše odborných zdrojů. V této části jsou objasněny základní pojmy, jako je vzdělávání dospělých,

celoživotní učení, rozvoj lidských zdrojů, kompetence apod. a ukáží důležitost a vzájemnou provázanost motivace, komunikace a leadershipu, které spolu se vzděláváním sehrávají svou důležitou roli při řízení a plánování lidských zdrojů.

Druhá bakalářské práce, nazvaná „Praktická část“, se zabývá analýzou vzdělávacího systému zvoleného podniku prostřednictvím kvantitativních a kvalitativních metod šetření. Vzory dotazníků a struktura rozhovoru jsou uvedeny jako přílohy této bakalářské práce. Na základě těchto šetření je vytvořena SWOT analýza systému vzdělávání. A také jsou jednak popsány strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, ale také jsou vyvozeny závěry a doporučeny inovace. Důležitým výstupem Praktické části bakalářské práce je Příloha 4, která představuje navržení konkrétního vzdělávacího program pro vybrané zaměstnance. Tento vzdělávací program vychází ze strategie rozvoje lidských zdrojů zaměřené na jedince, jak je popsána v podkapitole 3.2.2, a pracuje s jejich kompetencemi. Pro lepší zpracování kompetencí vybraných pracovníků, je v kapitole 12 inovován obecný čtyřsektorový kompetenční model od Evangelu, Bommela a Juříčky po vzoru Maslowovy hierarchie potřeb a v souladu s Kohlbergovými stádii morálního vývoje.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

CÍL

Cílem bakalářské práce bylo navržení inovací a vytvoření návrhu uceleného programu vzdělávání pro vybrané zaměstnance zvoleného podniku na základě analýzy současného vzdělávacího systému tohoto podniku a identifikace jeho silných a slabých stránek.

METODIKA

V Teoretické části práce byla provedena literární rešerše odborné literatury a byly definovány základní pojmy, jako je vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů apod.

V Praktické části práce byl uskutečněn rozhovor s vedoucím pracovníkem personálního oddělení a bylo provedeno dotazníkové šetření mezi vybranými zaměstnanci podniku. Na základě toho byl analyzován vzdělávací systém podniku, a popsána strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Následně, po vyhodnocení všech šetření, byla připravena doporučení na změny na personálním oddělení a ve vzdělávání zaměstnanců a byl navržen konkrétní vzdělávací program pro vybrané zaměstnance.

2 Základní pojmy ve vzdělávání

VZDĚLÁVÁNÍ

Podle Průchy, Mareše a Walterové (2003, str. 292) je vzdělávání procesuálním pojetím vzdělání, kde se realizují stavy jedince a společnosti z hlediska osobnostního, obsahového, institucionálního a socioekonomického pojetí. V obecné rovině pak za vzdělávání považují jakékoliv situace, kterých se účastní lidé či zvířata a při nichž probíhá nějaký vzdělávací proces, dochází tedy k jakémukoliv učení. Vzdělávání je úmyslné a organizované učení, je efektem vědomého úsilí na straně vzdělavatele, kdežto na straně účastníka může vzdělávání probíhat i na nevědomé úrovni (Plamínek, 2014, str. 35). Mužík (2011, str. 24) říká že: *„vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky“*. Vzdělávání je shodně popisováno jako činnost, při níž se kdokoli, bez ohledu na živočišný druh, učí čemukoli a to jakýmukoli způsobem.

VZDĚLÁNÍ

Průcha, Mareš a Walterová (2003, str. 292) na vzdělání nahlíží hned z pěti úhlů. Z pohledu jedince ho považují za součást socializace jedince, přičemž vzdělání je ta složka kognitivní vybavenosti osobnosti člověka, která je formována prostřednictvím vzdělávacích procesů. Z pohledu obsahu je podle nich vzdělání sestavený systém informací a činností, které jsou plánovány ve školním kurikulu a realizovány ve výuce. Z institucionálního pohledu je vzdělání řízená činnost, kterou zabezpečují nejenom školní instituce, ale i instituce jiného formálního vzdělávání či celoživotního vzdělávání. Jejich čtvrtý úhel pohledu je socioekonomický, zde je vzdělání chápáno jako jedna z kategorií, která charakterizuje obyvatelstvo, jako vlastnost populace, jenž je omezena sociálními a ekonomickými faktory. Pátým úhlem pohledu je, výše uvedené, procesuální pojetí. Stručnou charakteristiku přináší Mužík (2011, str. 25), který říká že: *„vzdělání je chápáno jako výsledek vzdělávacího procesu zejména v jednotlivých složkách školského procesu.“*

Vyučování

Vyučování je kategorie lidské činnosti, která spočívá v interakci učitele a žáků a její základ představuje cílené působení na žáky, aby u nich docházelo k učení (Průcha; Mareš; Walterová, 2003, str. 288). Palán (2003, str. 15) o vyučování říká, že je to systematická, cílená, vytrvalá a plánovaná činnost pedagoga, prostřednictvím které vzdělavatel realizuje a usměrňuje poznávání a učení studujícího, přičemž klade důraz na interakci vyučujícího a studenta. Vyučování je bezesporu činnost vyučujícího, který iniciuje, motivuje a usměrňuje učení účastníka a snaží se společně dosáhnout určité soustavy vědomostí, dovedností a návyků (Mužík, 2011, str. 25).

Učení

Učení je možné považovat za psychologický proces, který má rozhodující roli v adaptaci člověka na jeho prostředí, v rozvoji jeho osobnosti a ve zvládnutí a organizaci podmínek pro jeho individuální a společenské bytí (Průcha; Mareš; Walterová, 2003, str. 259). Je to záměrný proces navozování činností a výsledek získaných zkušeností vedoucí k nabývání a rozšiřování poznatků. Tento proces vede k relativně trvalým změnám vědění, myšlení, chování, prožívání i ke změnám struktury osobnosti, vede ke změně znalostí a dovedností i postojů a hodnot jedince (Palán, 2003, str. 14). Učení je aktivní činnost vzdělávaného účastníka, na rozdíl od vyučování, jenž je činností vzdělávajícího, která spočívá v kvantitativním a kvalitativním nárůstu osvojených poznatků, stejně tak jako v přenosu a případně ve změně hodnot, postojů, nebo zájmů (Mužík, 2011, str. 25).

Výuka

Výuka je širší pojem než samotné vyučování. Je to systém zahrnující jak proces vyučování, tak cíle a obsah výuky, stejně jako prostředky, podmínky či případná omezení výuky, ale i druhy a kýžené výsledky výuky (Průcha; Mareš; Walterová, 2003, str. 288). Výuka je celistvý proces, který tvoří společně vyučování a učení, ale působí na něj i vnější vlivy, jako prostředí nebo organizace výuky (Mužík, 2011, str. 25). Výuka je velice široký pojem nadřazený výše uvedeným pojmům vyučování a učení, kromě těchto neoddělitelných složek pak obsahuje ještě mnohé další, neméně důležité.

2.1 Andragogické pojetí základních pojmů

Andragogika je teorie vzdělávání dospělých s přesahem do dalších disciplín, jako je psychologie, sociologie nebo ekonomie (Průcha; Mareš; Walterová, 2003, str. 17) a právě tato její interdisciplinarita posouvá významy některých pojmů používaných v pedagogice.

VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých je termín pokrývající širokou oblast od edukačních procesů, přes instituce, programy a způsoby řízení, až po podpůrné aktivity společně tvořící systém, který zabezpečuje jiné než formální vzdělávání. Vzdělávání dospělých bývá často profesně orientované vzdělávání (Průcha; Mareš; Walterová, 2003, str. 300), ale přesto se nejedná jen o profesní vzdělání. Má i společenské či politické funkce a týká se nejenom osob produktivního, ale i postproduktivního věku (Mužík, 2011, str. 25). Jde o systematický a cílený proces osvojování a upevňování znalostí a dovedností, schopností, návyků, postojů i forem jednání u osob, které již ukončily školní vzdělání a vstoupily na trh práce (Palán, 2003, str. 12).

Je to celistvý systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které doplňují, rozšiřují, obnovují či mění výchozí vzdělání dospělých osob, v některých případech ho mohou i nahrazovat, přičemž tyto osoby záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje a jiné osobnostní a sociální kvality (Palán, 2003, str. 12). Vzdělávání dospělých je charakteristické svým širokým záběrem a významným přesahem do socioekonomické sféry.

UČENÍ DOSPĚLÝCH

Jsou to činnosti, kterými jedinec získává, rozšiřuje a prohlubuje své poznání a chápání světa, osvojuje si nové dovednosti, přetváří své chování a vlastnosti, celkově kultivuje svou osobnost a to vše na základě zkušeností, které člověk využívá a zhodnocuje (Helus, 2003, str. 57). Zkušenosti vytvářejí masivní zásobárnu vzorců chování, aby bylo možno dobře reagovat na čím dál tím větší škálu životních situací (Plamínek,

2014, str. 18). Zásadní rozdíl zde představuje svoboda volby mezi formalizovaným vzděláváním v libovolné instituci a samostudiem. Do hry významně vstupuje motivace a osobnost jedince, která je sama výsledkem učení (Mužík, 2011, str. 26). Tento pojem zahrnuje víc než jen rozvoj a vzdělávání, proto například Hroník (2007, str. 31) mluví o učící se, a ne o vzdělávající organizaci.

VÝUKA DOSPĚLÝCH

Stejně jako u učení dospělých tak i u výuky dospělých hraje významnou roli právě osobnost studujícího jedince. Podstatné je účastníkově plné převzetí odpovědnosti za své vlastní učení a posun role vyučujícího především k facilitaci a stimulaci. (Mužík, 2011, str. 25). Cílem výuky dospělých je na jedné straně vytvářet a na druhé straně přijímat kýžené vzorce chování a jednání plynoucí z pracovních pozic a rolí (Mužík, 2011, str. 16). Stále se ale jedná o proces zahrnující jak vyučování, tak i jeho cíle, obsah a prostředky a podstatná je jednota vyučování a učení (Palán, 2003, str. 15).

CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Slovo vzdělávání bylo v pojmu nahrazeno slovem učení, aby se tak zdůraznila právě ona nutnost aktivního přístupu vzdělávaného. V celoživotním učení se mění vnímání vzdělávání. Všechny jeho možnosti, ať už v rámci vzdělávacího systému tradičních institucí nebo mimo ně, jsou považovány za jediný koherentní celek, který představuje přesahy vzdělávání do zaměstnání a naopak, a který dovoluje získávat stejné kvalifikace a kompetence nejenom různými způsoby, ale také kdykoli během života. (Palán, Andromedia.cz)

3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Další vzdělávání zaměstnanců má dva hlavní cíle. Prvním je rozvoj odborných nebo provozních kompetencí, způsobilostí a způsobů dosahování výsledku. Druhým je zvyšování výkonosti a to jak v krátkodobém, tak především v dlouhodobém horizontu (Hroník, 2007, str. 127). Každý řetěz je tak pevný jako jeho nejslabší článek. Proto je třeba věnovat pozornost všem zaměstnancům a adekvátně je rozvíjet a vzdělávat. Ve firemní vzdělávání je ale velmi důležité mít na paměti právě i druhý cíl, tedy zvyšování výkonu a tím i zvyšování zisku. Prosperující společnosti, společně s dalšími důležitými faktory, od ostatních odlišuje především typ vůdčí osobnosti a tím je efektivní lídr s růstovým nastavením (Dwecková, 2017, str. 122). Proto je Teoretická i Praktická část práce zaměřena na další vzdělávání řídicích manažerů v oblasti leadershipu, motivace a komunikace.

3.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje, nebo také lidský kapitál, jsou potenciálem a skrytým bohatstvím firmy, ukrytým v zásobě znalostí a dovedností jejích zaměstnanců. Z tohoto zdroje bohatství čerpá pro svůj růst (Průcha; Mareš; Walterová, 2003, str. 144). Nejsou to ale výhradně znalosti a dovednosti. Patří sem i pracovní návyky, schopnost využívat dovednosti a znalosti efektivně při své práci a v neposlední řadě také schopnost dále se učit, tedy dále rozšiřovat potenciál svého lidského kapitálu (Mužík, 2011, str. 26). Pokud je o lidské zdroje řádně pečováno, zaměstnanci mají možnost seberealizace a jsou motivováni, buduje se tím pozitivní vztah k organizaci, který se odráží v pracovním nasazení k plnění cílů a vyšší výkonnosti a zaměstnanci mají větší chuť se spolupodílet na inovacích či řízení (Palán, 2003, str. 150).

Ovšem ne všechny lidské zdroje lze ovlivňovat a kultivovat. Lidské zdroje mají v zásadě tři složky a to schopnosti, postoje a vlastnosti. S vlastnostmi, psychickými a fyzickými, se jedinec narodí a pokud se tyto během života mění, tak velmi pomalu a samovolně bez vlastního přičinění jedince. Postoje představují názory a motivy. Ty nejsou vrozené, jedinec si je osvojuje, kultivuje je a mění během celého života.

Povětšinou ale také nevědomě. Jsou ovšem měnitelné obousměrně. Kladný pohled na jednu věc se časem může proměnit v negativní, z motivace k jedné činnosti se může stát demotivace. Poslední schopnosti, tedy znalosti a dovednosti, si jedinec osvojuje záměrně a vědomě. Může je nabýt anebo pozbýt, ale měnitelné jsou pouze jedním směrem. Mohou být rozvíjeny, k jejich devalvaci může dojít pouze vlivem úrazu, nemoci, nebo stárnutí jedince (Plamínek, 2014, str. 19-22).

3.2 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů cílí na jejich zdokonalování celoživotním učením a vzděláváním (Průcha; Mareš; Walterová, 2003, str. 144), jejich rozvoj a péče o ně jsou pokračováním v procesu vzdělávání, tedy dalším vzděláváním, což v důsledku znamená jeho významnou roli v dalším procesu socializace jedince. V dalším vzdělávání totiž už nejde pouze o samotné vzdělávání, ale také o seberealizaci a motivaci člověka a vytvoření vztahu zaměstnance k podniku, kolektivu a k jeho práci (Palán, 2003, str. 149). Strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců musí být vždy v souladu s dalšími podnikovými strategiemi, například s personální strategií, strategií rozvoje podniku, obchodní strategií apod. (Hroník, 2007, str. 18). Rozvoj podniku a rozvoj lidských zdrojů jdou ruku v ruce a společně zvyšují výkonnost celé organizace. Pokud je jedna z těchto složek opomíjena, tak místo pokroku firma pokulhává.

Podniky se snadno nahraditelnými zaměstnanci a s nízkou přidanou hodnotou jdou mnohdy cestou outsourcingu. V případě podniků, jejichž produkce je charakterizována vysokou přidanou hodnotou, personalisté hledají už „hotového člověka“. Vzdělávací strategie organizací se snadno nahraditelnými zaměstnanci se orientuje na jejich zaškolení, a případně na aktivity, které udržují standardy znalostí a dovedností. Rozvoji lidských zdrojů a vzdělávání svých zaměstnanců věnují pozornost především podniky s obtížně nahraditelnými zaměstnanci a s vysokou přidanou hodnotou. Podniky s obtížně nahraditelnými zaměstnanci ale s nízkou přidanou hodnotou pak spíše než po vzdělávací strategii sáhnou mnohdy po dočasné výpomoci (Hroník, 2007, str. 19).

3.2.1 Strategie na ose od odlišení k začlenění

Strategie odlišení, diferenciacce, rozděluje lidi podle daných klíčů a potřeb podniku. Stanovuje například nejvyšší a nejnižší laťku výkonu. Při zaměření na nejnižší laťku se identifikují nedostatky a tyto se pak odstraňují. Rozvoj lidských zdrojů se zaměřuje na pomoc těm, kteří zaostávají za většinou. Pokud se strategie zaměří na nejvyšší laťku, stanovují se maxima, která se mají překonávat a podporují se pouze jedinci, kteří jsou draví v konkurenčním prostředí. Efektivní je do strategie stanovit minimální i maximální laťku. (Hroník, 2007, str. 21-24).

Strategie začlenění se nese v bezbariérovém duchu, kdy jsou zpřístupněny příležitosti k rozvoji všem zaměstnancům bez rozdílu jejich pozice či výkonu. (Hroník, 2007, str. 24). V tomto případě není začleněním míněna adaptace nově příchozího zaměstnance. Na první pohled by se dalo říct, že lidé mohou být pouze rozdělování anebo pouze dávání dohromady. Ale tyto dvě strategie se musí vyvažovat. Pokud bude pouze diferencováno, tak dojde k odcizení, rozevření pomyslných nůžek a budou vznikat slepá místa na personální mapě. Pokud bude slepě a bez pravidel uvolněno další vzdělávání pro všechny, nebude pak efektivní a bude se plýtvat finančními zdroji.

3.2.2 Strategie na ose od rozvoje podniku k rozvoji jedince

Organizační strategie, tedy strategie zaměřená na podnik, rozvoje lidských zdrojů se zaměřuje na změny fungování organizace jako celku, případně celků jako je oddělení či divize, vzdělávání jedinců probíhá za účelem posunu celku. Úskalím této strategie je vzbudit v zaměstnancích zájem o vlastní iniciativu. Strategie zaměřená na jedince předpokládá, že za úspěchem organizace stojí odborně zdatní a kompetentní zaměstnanci, pracuje se s kompetenčními modely jednotlivců (Hroník, 2007, str. 20). Tato strategie nemá vrchol pyramidy firemní hierarchie, představující top management, nahoře, ale vespod. Navrchu se ocitají zaměstnanci a nadřízení reagují na jejich potřeby (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 2017, str. 14). Takovéto převrácení

pyramidy je i jedním z předpokladů úspěšného leadershipu. S touto strategií řízení lidských zdrojů bude dále pracováno v Praktické části bakalářské práce.

3.2.3 Strategie na ose od prudkého skoku k plynulému stoupání

Pokud podnik potřebuje ve velmi krátkém čase dosáhnout velké změny, sáhne po skokové strategii. Ta představuje intenzivní mobilizaci na všech úrovních společnosti a mnohdy i zásadní restrukturalizaci (Hroník, 2007, str. 25). Takovouto strategii předvedla Anne Mulcahyová, když v roce 2000 převzala vedení společnosti Xerox s dluhem sedmnáct miliard amerických dolarů a o pouhé tři roky později již společnost prosperovala. A to čtyři čtvrtletí v řadě (Dwecková, 2017, str. 145).

Strategie plynulosti, také známá jako strategie Kaizen, je tajemstvím úspěchu japonského hospodářství. Nevyužívá pouze přirozený vývoj věcí, ale přírůstků je dosahováno záměrně, důsledně, plynule a nepřetržitě (Hroník, 2007, str. 25). Kaizen je roven životní filozofii, protože představuje kontinuální zlepšování nejenom v pracovním životě, ale i v osobním a společenském a platí pro řadové zaměstnance stejně jako pro manažery (Svět produktivity, 2020).

3.2.4 Podniková kultura a strategie vzdělávání zaměstnanců

Podniková kultura je soubor sdílených, uvědomovaných i neuvědomovaných, očekávání, která mají vliv na směřování a pojetí rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání ve firmě (Hroník, 2007, str. 16). Její vědomou částí je etický kodex podniku a nevědomou část tvoří navyklé způsoby jednání a zažitá modely chování. Podniková kultura má i třetí, materiální složku, která představuje firemní strukturu, nástroje či odměňování (Janda, 2004, str. 23).

Tabulka 1: Dělení typů firemní kultury na základě vnějších determinant, podle typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho

		Míra rizikovosti předmětu podnikání a míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	Kultura „ostrých hochů“	Kultura „přátelských experimentů“
	malá	Kultura „jízdy na jistotu“	Kultura „mašliček“

Zdroj: vytvořeno podle Hroníka (2007, str. 16)

Tyto čtyři podnikové kultury popisuje Hroník (2007, str. 17) následovně:

PRO KULTURU „OSTRÝCH HOCHŮ“ je příznačný individualismus a přístup „všechno nebo nic“. Zaměstnanci jsou ceněni především za svůj výkon a chyby jsou tolerovány, pokud jsou okamžitě napraveny. Strategie rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců má diferencující přístup, tedy podobu strategie minimální a maximální laťky.

KULTURA „PŘÁTELSKÝCH EXPERIMENTŮ“ je charakterizována týmovou spoluprací, nepodporuje se konkurenční duch jako u „ostrých hochů“. Ceněny jsou inovativní nápady a důležitá je vzájemná komunikace, vedení se podobá stylu „chléb a hry“. Strategie rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj organizace a vyvažuje přístupy odlišení a začlenění jedinců.

KULTURA „JÍZDY NA JISTOTU“ neodpouští chyby, postupuje se pomalu a analyticky, vše je předem dopodrobna naplánováno a strategie rozvoje lidských zdrojů vyvažuje zaměření na rozvoj jedince a na rozvoj organizace.

KULTURA „MAŠLIČEK“ je procesní kulturou. Dbá se na formální správnost více než na samotný obsah, typickým příkladem takovéto kultury je státní úřad. Strategie rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, stejně jako kariérní řád, podléhá přísné standardizaci, zaměstnanci absolvují ta školení, která odpovídají jejich pracovnímu zařazení.

3.3 Ovlivňování složek lidského kapitálu

Některé složky lidského kapitálu ovlivnit nelze, ale s jiným se dá dobře pracovat.

VLASTNOSTI

Psychické a fyzické vlastnosti jedince není možné cíleně měnit, ale je třeba s nimi počítat při procesu vzdělávání, eliminovat vliv těch nevhodných a naopak využít ty příznivé (Plamínek, 2014, str. 100).

POSTOJE

Motivy a názory jedinců, tvořící jejich postoje, představují to, co lidé chtějí a v co věří a s tím už se dá pracovat. Ovlivňovat a rozvíjet je může i přímý nadřízený pracovníka vhodnou komunikací a motivací (Plamínek, 2014, str. 101). Postoje se mění spíše podvědomě a během celého života. Pro jejich ovlivňování a formování je proto vhodné využívat koučink a mentoring (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, str. 89).

SCHOPNOSTI

Nejlépe se dá pracovat se znalostmi a dovednostmi i s návyky, které jsou vyšší formou schopností, a to vždy v rámci limitů které představují fyzické a psychické vlastnosti a někdy i vyhraněné postoje. Působit na schopnosti může jak nadřízený pracovník, tak pověřený interní či externí vzdělavatel (Plamínek, 2014, str. 102). Ke kultivaci znalostí, dovedností a návyků může být využita celá plejáda forem a metod, například přednáška, workshop, trainee program, modelové příklady nebo také mentoring (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, str. 88).

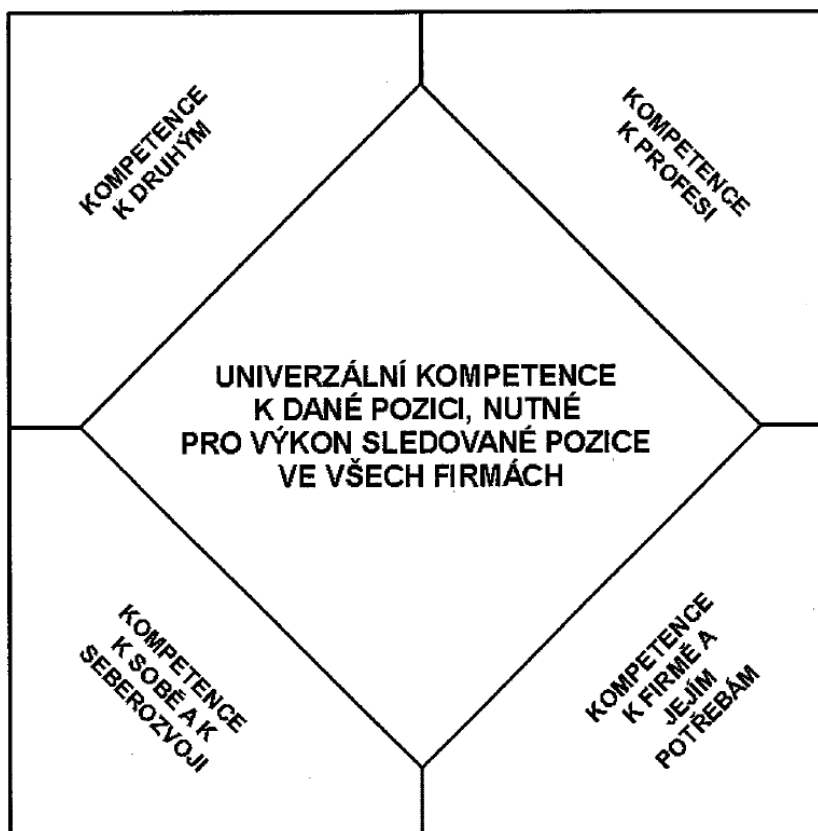
3.4 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání podle kompetencí

Kompetence jedince představují soubor schopností, postojů a vlastností a tento soubor jako celek ovlivňuje dosahování výsledků, přičemž zásadní roli v něm hrají vědomosti, dovednosti, vlastnosti a zkušenosti jedince. Kompetence k výkonu konkrétní pracovní pozice pak představují standardy, kvalifikační předpoklady pro výkon této pozice a mají vždy stanovenou minimální, a většinou i optimální, hodnotu, která kupříkladu určuje hranici pro přijetí či nepřijetí adepta na danou

pracovní pozici. Při tvorbě kompetenční modelů zaměstnanců a ideálních kompetenčních modelů pracovních pozic mohou být zohledňovány i způsoby, kterými je dosahováno výsledků. Stejného cíle může být dosaženo různými cestami. Na pozicích, u nichž může být za správnou považována jen jediná cesta, je potřeba tuto skutečnost zohlednit v ideálním kompetenčním modelu (Hroník, 2007, str. 61-65).

Obrázek 1 představuje obecný čtyřsektorový kompetenční model podle Evangelu, Bommela a Juříčky (2013, str. 37, 46), který má ale ve skutečnosti pět částí. První jsou univerzální kompetence, například IQ a jeho rozložení, potřebné silné stránky, nebo nadání. Druhou část představují profesní kompetence, které jsou nutné pro výkon konkrétní pozice v konkrétním podniku, ty odráží popis práce. Třetí část tvoří kompetence k podniku, tedy k jeho strategii, potřebám a k jeho kultuře. Čtvrtou částí jsou kompetence k druhým, například míra empatie, taktnost, ale i komunikační dovednosti. A pátou část představují kompetence k sobě samému jako je sebepojetí, sebedůvěra a sebeúcta, ale i autenticita. Hroník (2007, str. 73) říká, že: „*v současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování*“.

Obrázek 1: Obecný čtyřsektorový kompetenční model podle Evangelu, Bommela a Juříčky



Zdroj: Evangelu, Bommel, Juříčka (2013, str. 37)

4 Motivace zaměstnanců

Základním vnitřním hybatelem zaměření jedince jsou jeho potřeby, ať už apetence či averze. Ovšem potřeby nestojí samy o sobě. Jsou vždy větší či menší měrou propojeny s popudy z vnějšku. Spojením lidských potřeb a externích popudů vznikají pohnutky k jednání, tedy motivace (Helus, 2003, str. 47). „*Motivace je určitý vztah člověka ke skutečnosti, která ho obklopuje, k věcem i k ostatním lidem a k okolnímu dění. Zahrnuje vnější pobídky a cíle, i vnitřní motivy.*“ (Rymešová, Chamoutová, 2014, str. 79).

4.1 Jak funguje motivace

Při motivaci hraje zásadní roli naplňování lidských potřeb v kombinaci s dalšími vnitřními a vnějšími faktory, které mohou být hmotné i nehmotné. K činnosti motivují především neuspokojené potřeby. Pakliže je potřeba uspokojena, není důvod k dalšímu snažení, až na nejvyšší potřebu, tu nelze nikdy plně uspokojit (Urban, 2017, str. 13).

4.1.1 Hierarchie potřeb

V literatuře se nejčastěji vyskytuje hierarchie potřeb podle amerického psychologa Abrahama Maslowa a to nespíš díky své přehlednosti a čitelnosti. V Maslowově teorii (viz Obrázek 2) jsou na prvním místě potřeby fyziologické, tedy jídlo, pití či dýchání a v těsném závěsu pak na druhém místě potřeba bezpečí, s tím také eliminace strachu či zmatku. Naplnění těchto dvou potřeb je otázkou fyziologického přežití, proto vždy předchází naplňování jakékoliv další potřeby. Na třetím místě je potřeba sounáležitosti a lásky, touha někam a k někomu patřit, mít kolektiv přátel, být milován i milovat. Čtvrtou potřebou je úcta a uznání. A to nejenom od okolí, ale i od sebe sama, sebejistota, že jedinec zvládne úskalí pracovního i osobního života. Pátou a nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace, potřeba se rozvíjet a aktualizovat své kompetence. Vyšší potřeby mohou být uspokojovány teprve, když jsou naplněny nižší potřeby (Rymešová, Chamoutová, 2014, str. 85).

Obrázek 2: Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb



Zdroj: upraveno podle Rymešové, Chamoutové (2014, str. 84)

4.1.2 Motivátory

VNITŘNÍ

K vnitřní motivaci dochází tehdy, jsou-li silnějšími osobní potřeby (Helus, 2003, str. 47), v Maslowově hierarchii to jsou především potřeby ve dvou nejvyšších patrech pyramidy. Takovými motivátory jsou samostatnost při výkonu práce, získávání nových schopností, viditelné výsledky práce a společenský význam práce. První dva motivátory patří do nejvyššího patra pyramidy potřeb, a tudíž je jasné, že nebudou motivací pro každého. Ne každý touží po samostatnosti, někteří lidé nemají zájem rozvíjet své schopnosti. Druhé dva patří do čtvrtého patra pyramidy a jsou silnou motivací pro valnou většinu materiálně a sociálně uspokojených jedinců. Viditelné výsledky práce mohou být řádně vystaveny a oceněny a práci, která má společenský význam, se dostává uznání a to zvyšuje sebevědomí jedince (Urban, 2017, str. 15).

VNĚJŠÍ

K vnější motivaci dochází tehdy, převažují-li popudy z vnějšku (Helus, 2003, str. 47) a tyto cílí do druhého a třetího patra Maslowovy pyramidy. Vnější motivátor je především to, čeho se zaměstnanci za práci dostane. V první řadě finance, které mohou pokrýt zabezpečení potřeb druhé úrovně, ale také pochvala od nadřízeného či pracovní prestiž, která utváří postavení jedince a řadí ho do určité vrstvy ve společnosti (Urban, 2017, str. 16).

HMOTNÉ

Nejsilnějším hmotným motivátorem jsou finance, ať už pravidelná mzda, výkonnostní prémie či roční bonusy, ale patří sem i nefinanční plnění například v podobě služebního vozu nebo volného vstupu do fitness. Právě pro hmotné motivátory nejvíce platí, že čím více je potřeba uspokojena, tím méně efektivním se motivátor stává (Urban, 2017, str. 17).

NEHMOTNÉ

Jak vyplývá z Maslowovy hierarchie, tak největší roli v motivaci hrají právě nehmotné motivátory, ať už vnější či vnitřní. Právě pochvalu, uznání či možnost samostatné práce si za peníze nikdo nekoupí, přitom ale zvyšují sebehodnocení jedince na profesním i soukromém poli (Urban, 2017, str. 16).

4.1.3 Pravidla motivace

Plamínek (2015, str. 17-36) stanovuje pravidla, která je třeba brát v potaz při motivaci zaměstnanců, a to především následující:

- Než přizpůsobovat lidi úkolům, je lepší přizpůsobit výběr lidí podle úkolů, nebo uzpůsobit úkoly lidem.
- Pokud nezbyvá jiná možnost než přizpůsobit lidi úkolům, je třeba úkol vhodně zadat.
- Pokud jedince práce nebaví a nezajímá, těžko ho motivovat.
- To, co motivuje jednoho, nemusí zákonitě motivovat druhého. Je třeba brát v potaz odlišné podněty.
- Motivovat může stejně dobře averze jako apetence.
- Někdy se nejedná o absenci motivace, ale o absenci souznění s cíli.
- Nezafunguje-li napoprvé motivace, je třeba se ptát, zda zaměstnanec vůbec umí nebo může řešit daný problém.
- Akceptovat osobnost jedince, nemanipulovat ho.
- Příklady táhnou, silně motivující je vzor úspěšné osoby.

4.2 Nástroje motivace

4.2.1 Hmotná motivace

Tak, jak je hmotná motivace popisována Urbanem (2017, str. 116-150), může být shrnuta do těchto třech hlavních kategorií:

MZDA, ať už základní nebo pevná, hodinová či měsíční, vždy představuje prvotní způsob jak ocenit náročnost práce, jak si zaměstnance udržet i jak získat nového.

POHYBLIVÁ SLOŽKA, jako součást měsíční mzdy, má motivovat zaměstnance k neustálému podávání nejlepších výkonů, či k aktivnímu podílení se na celkovém výkonu podniku, ve formě zvláštních bonusů pak může být odměnou za výkon nad rámec povinností či za inovaci pro podnik.

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY představují nejenom oblíbené stravenky, ale například také služební automobil či telefon i pro soukromé účely, finanční příspěvky na sportovní vyžití, relaxaci nebo zdravotní péči, slevy na firemní produkty, případně i příspěvky na penzijní či životní pojištění.

Druh hmotné motivace je volen jednak podle účelu, zda je zaměřen na výkonnost nebo na spokojenost zaměstnance, ale také rozhoduje, je-li výhoda daňově uznatelným nákladem podniku.

4.2.2 Nehmotná motivace

Podle Urbana (2017, str. 46-104) představují nehmotnou motivaci, mimo jiné:

ÚSPĚCH, ten se samozřejmě pojí s možností vyšší finanční odměny, ale je silným motivátorem i z důvodu naplňování lidských potřeb. Tato kategorie se úzce pojí s řízením lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců. Aby byl zaměstnanec úspěšný, musí být člověkem na správném místě. Je tedy zásadní už samotný výběr zaměstnance, aby jeho kompetenční model v klíčových bodech odpovídal kompetenčnímu modelu pozice. Velmi podstatnou roli hraje také zaškolení a následující další rozvoj znalostí a dovedností zvyšující výkonnost a úspěšnost zaměstnance.

VHODNÉ ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ je i jedním z pravidel motivace, jelikož nejasné či neatraktivní zadání může působit demotivačně. Při zadávání úkolu je třeba jasně vysvětlit co je jeho účelem a zdůraznit jeho význam, vyjádřit důvěru v toho, komu je úkol zadáván a případně dát možnost podílet se na formulaci úkolu. Motivačně působí i přiměřená náročnost úkolu. Naopak jeho banálnost či přílišná náročnost působí na plnitele demotivačně.

SLOVA CHVÁLY A UZNÁNÍ nestojí nic, ale jsou přitom nejúčinnější motivací. Není radno ji podceňovat, ovšem i vyslovení pochvaly má svá pravidla. Pochvala musí být konkrétní, vztahovat se k odvedenému výkonu při práci na úkolu nebo způsobu řešení úkolu zaměstnancem. Uznání by mělo zaznít před širším kolektivem. Takto pronesené uznání zaměstnance více povznese a také tím může dojít k motivaci příkladem.

LEADERSHIP nereprezentuje jenom motivaci vzorem, ale je spojením motivů jednotlivých členů týmu a motivačních dovedností vedoucího. Jak zdůrazňuje Steigauf (2011, str. 150) „*nejsou špatní vojáci, jsou jen špatní velitelé*“. Správně vedený tým je motivovaný tým. Vedoucí skupiny musí omezit soupeření mezi členy v týmu upozaděním motivace jednotlivců, cílící na výsledky jedince a zaměřením se na motivaci vedoucí ke společnému výsledku skupiny. **PRÁCE V TÝMU** bývá i zábavnější či podnětnější, přináší více možností naučit se novým postupům a míří tak na uspokojování potřeby sounáležitosti i sebeaktualizace. Pokud je ale pracovní skupina složena z mnoha individualit, je týmová práce kontraproduktivní a demotivující.

5 Leadership

Leadership je jednou z možných forem nehmotné motivace zaměstnanců. Je ale především způsobem vedení lidí či řízení projektů, který bude níže podrobněji popsán, a také manažerskou dovedností i vlastností přirozených vůdců.

5.1 Co je to leadership a kdo je lídr

Leadership je proces, ve kterém lídr vytváří interpretace potřeb, faktů či strategií a tyto jsou pak přijímány skupinou, jenž vede, jeho následovníky. Je to jednání, které dává smysl snažení týmu a motivuje tým usilovat o dosažení cíle. Leadership je také schopností vytvořit tým, udržovat jej a vést ho k dobrým výkonům. Lídr přináší interpretaci reality a tým jeho následovníků tuto interpretaci přijímá a chová se podle ní (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 11-12). Rolí lídra je vytvářet a prezentovat strategii, stanovovat pravidla (Pilařová, 2016, str. 22). Procházka, Vaculík a Smutný (2013, str. 12) uvádí široké pojetí, kdy leadership může jednak označovat postavení osoby ve skupině, také může osobu charakterizovat, může být způsobem jednání dané osoby a může také vyjadřovat podobu mezilidských vztahů. Z toho plyne, že pokud jedinec vede neúspěšný tým, neznamena to hned, že není lídr. Pouze to ukazuje na to, že není dobrým, efektivním lídrem.

5.2 Osobnost lídra

Osobnost lídra determinuje pět faktorů, emocionální labilita/stabilita, extroverze, otevřenost novým zkušenostem, přívětivost a svědomitost. Jejich seskupení do osobnostního modelu se nazývá Big Five. Emocionální labilita určuje intenzitu emocionálního prožitku a impulzivnost jedince. Míra extroverze je předzvěstí, nakolik bude jedinec společenský a hovorný. Otevřenost novým zkušenostem jde ruku v ruce s chutí experimentovat. Přívětivý lídr má větší důvěru v lidi a je častěji ochotný podat pomocnou ruku. A svědomitost se odráží v přístupu k plnění úkolů a předznamenává vytrvalost, spolehlivost a tah na branku (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 37-38).

5.3 Dovednosti lídra

V různé literatuře se mluví až o osmi zásadních dovednostech lídra, které ale spíše odpovídají kompetencím uváděným v Tabulce 3. Podle Blancharda, Zigarmi a Zigarmiho (2017, str. 24-47) jsou klíčové následující tři základní dovednosti:

STANOVOVÁNÍ CÍLŮ

Lídr cíle stanovuje se svými následovníky, nenařizuje je direktivně shora, v podstatě se lídr domluví s týmem na tom, co je standardem dobrého výkonu. Cíle jsou stanovovány podle modelu SMART, aby bylo zřejmé, jaký je úkol, zda je adekvátní a přínosný, jak bude hodnocen a do kdy má být splněn.

Tabulka 2: SMART cíle

Specifický	<ul style="list-style-type: none">• Konkrétně definovaný cílový stav.
Měřitelný	<ul style="list-style-type: none">• Podle čeho se určí, že je cíle dosaženo.
Akceptovatelný	<ul style="list-style-type: none">• Posouvá cíl jedince kupředu a je-li i dosti ambiciózní.
Realistický	<ul style="list-style-type: none">• Je-li reálné aby byl cíl splněn.
Termínovaný	<ul style="list-style-type: none">• Kdy má být cíle dosaženo.

Zdroj: upraveno podle Urban a Urbana (2019, str. 106)

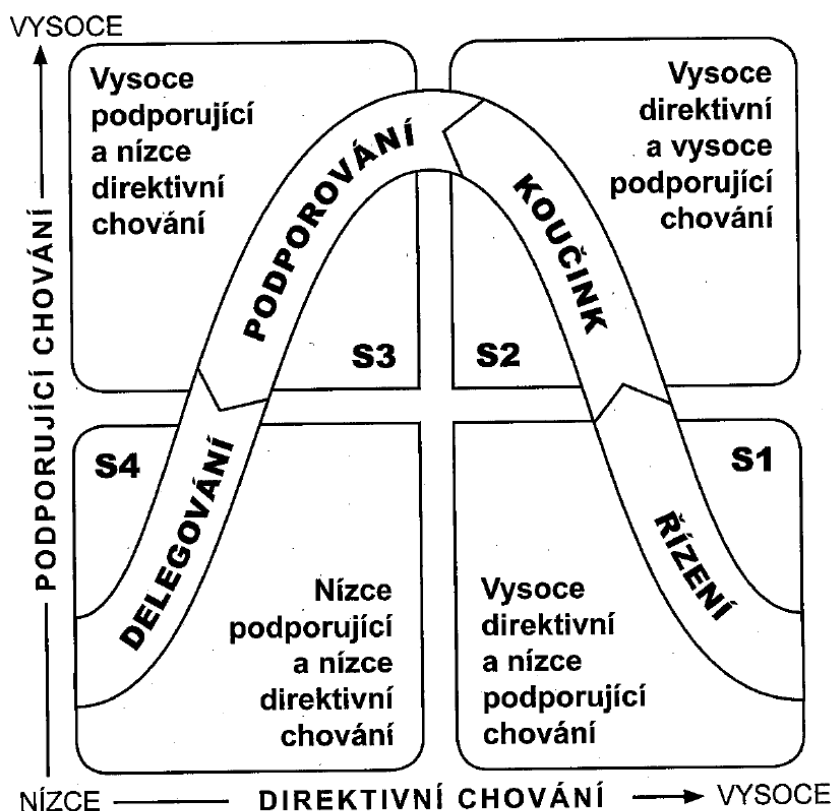
DIAGNOSTIKA

Konkrétně diagnostika kompetencí jedince k naplnění stanovených cílů a oddanost věci. Lídr potřebuje identifikovat případné překážky dosažení úkolu, kterými by mohl být nedostatek kompetencí (ty je pak třeba podporovat a rozvíjet), ale také nízká oddanost, která je většinou zapříčiněna nízkou motivací.

PŘÍZPŮSOVÁNÍ STYLU VEDENÍ

To znamená, že lídr přizpůsobuje styly vedení, aby komfortně poskytoval členům týmu takové vedení, jaké zrovna potřebují na základě diagnostikovaných kompetencí a oddanosti daného jedince. Lídr může řídit, udávat cíle, ukazovat způsob řešení a monitorovat, nebo může členy týmu koučovat, kdy sice stále řídí cíle, ale vysvětluje více důvody a vyžaduje návrhy řešení od týmu. Také může vést stylem podporování, kdy tým rozhoduje společně s lídrem a ten usnadňuje, naslouchá a povzbuzuje, a v poslední řadě může také delegovat. To pak většinu rozhodnutí dělá tým a lídr podporuje růst jedinců a oceňuje jejich přínos.

Obrázek 3: Styly vedení podle kompetencí a oddanosti



Zdroj: Blanchard, Zigarmi a Zigarmi (2017, str. 53)

Pilařová (2016, str. 30-56) uvádí pouze dvě potřebné dovednosti a těmi je vytvoření strategie a její následná prezentace. Vytvoření strategie pak podle ní zahrnuje určení poslání podniku, SWOT nebo PEST analýzu, definování záměrů. Tedy vize podniku,

a jednotlivých cílů na misi za vizí a nakonec stanovení samotné mise, taktické strategie jak dosáhnout záměru. Před samotnou prezentací strategie lídr musí jasně stanovit, co je jeho cílem, komu bude strategii prezentovat, zdali uvede všechny informace a nakonec jakou formou, kdy a kde bude strategie prezentována.

5.3.1 Kompetence lídra

Tabulka 3: Přehled kompetencí lídra

Univerzální kompetence
•Strategické rozhodování, kreativita, management znalostí, samostatnost, odpovědnost, řešení problémů
Profesní kompetence
•Znalosti oboru, procesuální a technologické znalosti
Interkulturní kompetence
•Jazyková vybavenost, vědomosti o cizích kulturách a zemích
Sociální kompetence
•Empatie, tolerance, týmovost, komunikační dovednosti, leadership
Osobní kompetence
•Odolnost vůči stresu, sebevzdělávání, sebemotivace, učení se, vnímavost k systému

Zdroj: upraveno podle Procházky, Vaculíka a Smutného (2013, str. 26)

5.3.2 Efektivita lídra

Efektivitu lídra je možno hodnotit z několika úhlů, ale jelikož má každý z těchto své výhody i nevýhody, je považováno za ideální využít všechny možnosti vyhodnocování a z těch pak sestavit celkový obraz. Procházka, Vaculík a Smutný (2013, str. 14-19) uvádí tyto čtyři ukazatele efektivity lídra:

VÝKON SKUPINY se dá hodnotit buď podle výsledků jako je dosažený zisk, nebo podle procesů, kupříkladu jak jsou členové týmu motivováni, jak kvalitní je jejich výkon. Toto je objektivní hodnocení, ale do hodnocených výsledků zasahuje příliš mnoho dalších proměnných a přístup vedoucího, jeho chování a rozhodnutí, mají někdy dlouhodobější efekt. Také je komplikované porovnávat mezi sebou lídry různorodých skupin, například odlišných oddělení podniku.

VNÍMANÁ EFEKTIVITA LÍDRA je naopak subjektivním ukazatelem, ale neovlivňují ho externí vlivy tak, jako výkon skupiny. Lídra by měli hodnotit jedinci na různých stupních v hierarchii, aby se mohl vykreslit celkový obraz, tedy jak členové jeho týmu, tak jeho kolegové i nadřízení. Ideální je i pohled externího pozorovatele a mělo by jít vždy o větší skupinu respondentů.

LEADERSHIP SELF-EFFICACY znamená sebehodnocení lídra a představuje důvěru ve vlastní vůdcovství, ve své schopnosti a dovednosti při plánování či vedení. V celkovém hodnocení se jedná spíše o doplňkový ukazatel.

LEADERSHIP EMERGENCE je způsob, kdy členové týmu určují, kdo je podle nich lídr, sami vybírají ideálního lídra ze svého středu. Toto kritérium vypovídá o osobnosti lídra a o jeho přístupu ke členům týmu.

6 Komunikace

Komunikace obecně je výměna informací, je to systém verbální, neverbální a meta komunikace, zahrnující nejenom jazyk, ale také gesta a chování, přičemž právě neverbální komunikace představuje téměř 70% (Rymešová, Chamoutová, 2014, str. 109). Jak již bylo uvedeno, při motivaci i při vedení lidí je velmi důležitá správná a jasná komunikace a autenticita plynoucí z harmonie všech složek komunikace.

6.1 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti mohou být vrozené i naučené, ale vzhledem ke zdlouhavosti procesu jejich rozvoje je ve firemní vzdělávání nutný vrozený základ (Janda, 2004, str. 66). Janda (2004, str. 66-82) mezi komunikační dovednosti řadí:

EMPATIE, tedy vcítění se do druhé osoby, umožňuje pohled z druhé strany a nejenom že dovede mírnit vypjaté situace, ale je základním faktorem porozumění.

VNÍMÁNÍ určuje význam vjemů, jejich vyhodnocení, jelikož každý primárně slyší to, co chce. Je důležité tedy vědět, co chtějí zaměstnanci slyšet a volit adekvátní komunikační nástroje.

DOVEDNOST NASLOUCHAT znamená soustředit se na osobu mluvčího, případně si dělat poznámky, přitakávat a parafrázovat pro ujištění o porozumění, ale nepřerušovat hovořícího a doptávat se při nejasnostech.

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ obsahuje složky rezonance, reflexe a sumarizace, kterými se posluchač ujišťuje ve správném porozumění sdělení, a dále předpokládá oční kontakt a kladení otázek, ale bez skákání do řeči.

ASERTIVITA, která je vyjádřením jak vlastních postojů, tak i pocitů, je zároveň závazkem k naslouchání pocitům a postojům ostatních jedinců. Dává právo neomlouvat se za své postoje a právo dělat chyby, ale také povinnost nést za ně plnou odpovědnost, dává právo posoudit nakolik je jedinec odpovědný za problém jiné osoby i právo na změnu názoru (Jiřincová, 2010, str. 77-81).

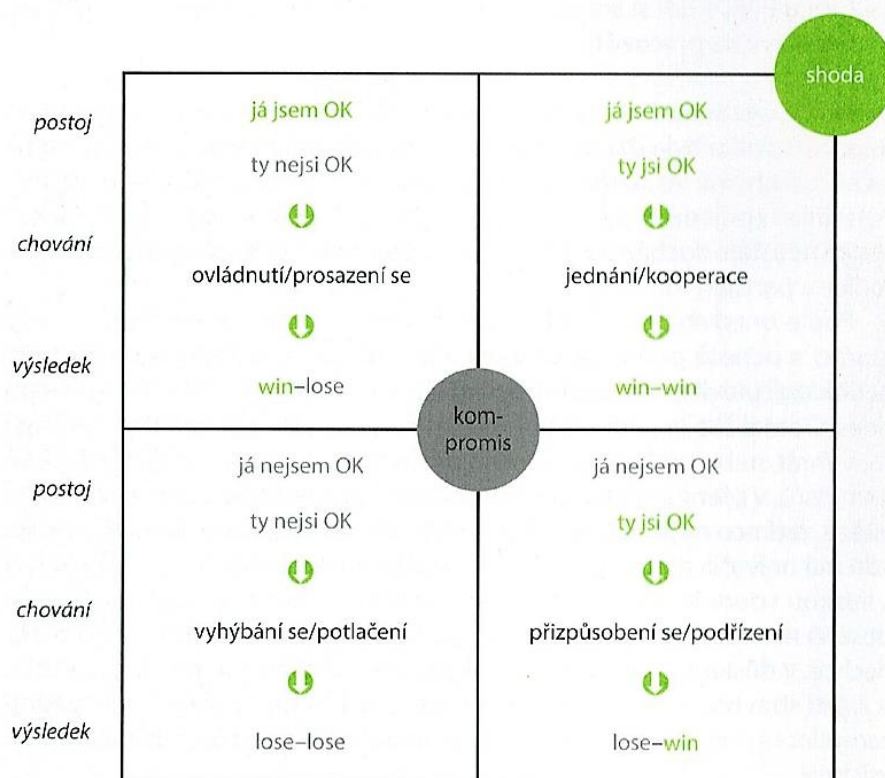
POCHVALA, jak je popsáno v podkapitole 4.2.2, jsou nejúčinnější motivací, zároveň jsou považovány za královskou disciplínu komunikačních dovedností. Pochvala musí být upřímná a přiměřená, konkrétně směřovaná a včasná, vyslovená nahlas a ideálně před kolektivem. **KRITIKA** nesmí jít za hranici důstojnosti a měla by být pronášena v soukromí, měla by mířit jen na to, co se dát změnit. Stejně jako pochvala i kritika by měla zaznít okamžitě a není třeba se za ni omlouvat.

Důvodem proč, podle Jandy (2004, str. 69), lidé nenaslouchají, je například rozptylování, tak zvané šumy, nevychovanost, blok k tématu, nedostatečný oční kontakt mluvčího s obecnstvem, či nesourodost verbální a nonverbální komunikace.

6.2 Nenásilná komunikace

Příkladem nenásilné komunikace je hledání populárního Win-Win řešení.

Obrázek 4: Win-Win řešení v postojích a chování při konfliktech



Zdroj: Basu, Faust (2013, str. 14)

6.2.1 Zásady nenásilné komunikace

Nenásilná komunikace vyžaduje jistou míru empatie a dovednost naslouchat. Její zásady popsali Basu a Faust (2013, str. 16-17) následovně:

RESPEKT k protistraně je v nenásilné komunikaci zásadní. Při jeho absenci nemůže tato forma komunikace fungovat.

NENÍ ZÁVISLÁ NA KULTURNÍM PROSTŘEDÍ a dalších okolnostech, na rozdíl třeba od neverbální komunikace. Jak ukazuje Maslowova pyramida na Obrázku 2, všichni lidé mají stejné potřeby, stačí jim naslouchat.

STAČÍ, KDYŽ PRINCIPY ZNÁ JEDNA STRANA a ta vzájemnou komunikaci ponese v duchu nenásilí.

ČTYŘI PRVKY tvořící postup nenásilné komunikace, konkrétně pozorování, pocit, potřeba a prosba, jsou snadno aplikovatelné v praxi.

6.2.2 Prvky nenásilné komunikace

Pozorování, pocit, potřeba a prosba, jakožto prvky nenásilné komunikace jsou přímými protiklady interpretaci, myšlení, strategii a požadavku, jak je popisují Basu a Faust (2013, str. 33-59), kteří tyto prvky charakterizují ještě konkrétněji:

POZOROVÁNÍ představuje pojmenování holých faktů ve sdělení, ale bez jejich hodnocení či odsouzení a tím se předejde nedorozumění.

POCIT umožňuje identifikovat potřeby a o naplnění potřeb jde především. Proto je důležité, aby komunikující přednostně řekli, jaké mají z předložených faktů pocity a ne, co si o nich myslí. To by šlo o nežádoucí hodnocení.

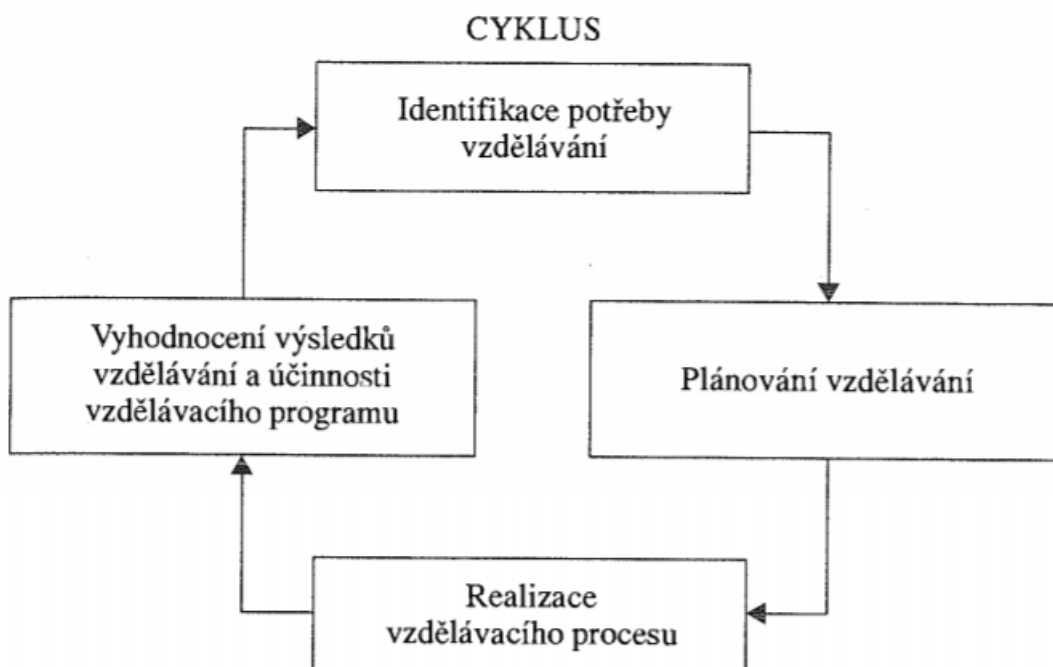
POTŘEBA a její uspokojování je všem lidem vlastní, mají pro ně pochopení, a navíc uspokojení něčí potřeby přináší pocit zadostiučinění, a proto jsou spíše vyslyšeny než strategické požadavky.

PROSBA namísto direktivní žádosti je důkazem rovnocennosti obou stran a ideálně by měly být naplněny prosby obou stran. Prosba dovede i postoj protistrany z „musím“ změnit na „chci“.

7 Postupy a kroky při vytváření programu podnikového vzdělávání

Podle Koubka (1995, str. 213) je pro systematické podnikové vzdělávání nutné nejprve identifikovat vzdělávací potřeby, poté naplánovat vzdělávání a teprve potom samotné vzdělávání realizovat. Na závěr je třeba vzdělávání evaluovat a na základě tohoto hodnocení pak další vzdělávání modifikovat. Toto vytváří cyklus systematického podnikového vzdělávání, viz Obrázek 5, jehož benefitem je, mimo jiné, průběžné vzdělávání dle specifických potřeb, efektivní způsob identifikace potenciálu zaměstnanců, či nepřetržité zlepšování vzdělávacího systému.

Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek (1995, str. 215)

Z tvrzení Koubka (1995, str. 221) vyplývá, že k úspěšné realizaci jakéhokoliv vzdělávacího projektu je potřeba mít dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání, který zodpovídá základní otázky: Koho? Co? Jak? Kým? Kdy? Kde? a Za kolik? má být vzděláváno.

KOHO ? Představuje cílovou skupinu programu dalšího vzdělávání, která je koherentní buď úrovní znalostí nebo profesním zaměřením apod. Vhodné je vytvořit kompetenční model ke každému z účastníků a porovnat jej s ideálním kompetenčním modelem. Důležitost kompetenčního modelu je vyzdvižena v podkapitole 3.4. Tím je navíc nejenom ověřena otázka „Co?“, ale také je zjištěno, zdali musí všichni absolvovat všechny projekty, kdo může některý vynechat a komu by bylo vhodné ještě nějaké téma přidat.

CO? Z kompetenčních modelů jednotlivých zaměstnanců jsou také dobře patrné konkrétní vzdělávací potřeby. Témata, kterých se bude vzdělávací program týkat, cíle, které by měly být programem dalšího vzdělávání naplňovány. Jsou to v podstatě vstupní data pro ideální kompetenční model, které při porovnání se skutečnými modely jednotlivých řídicích manažerů se ukazují jako neodpovídající.

JAK? Toto je otázka volby forem a metod vzdělávání. Ty mohou být nejlépe určeny porovnáním, koho je třeba vzdělávat, na jaké úrovni motivace se nachází, s tím, co má být rozvíjeno či měněno. Každý typ transformace potřebuje svou vhodnou metodu a pro různé lidi jsou vhodné různé formy.

KÝM? Jaký typ školitele má být vybrán, bude zřejmé po stanovení forem a metod. Výběr kandidáta nesmí být ovlivněn Haló efektem, měla by být sepsána podstatná kritéria, aby u všech kandidátů byla hodnocena stejná kritéria. Výběr může být potvrzen vytvořením kompetenčního modelu lektora, například z jeho odpovědí ve strukturovaném rozhovoru. Zohledněny mohou být také reference.

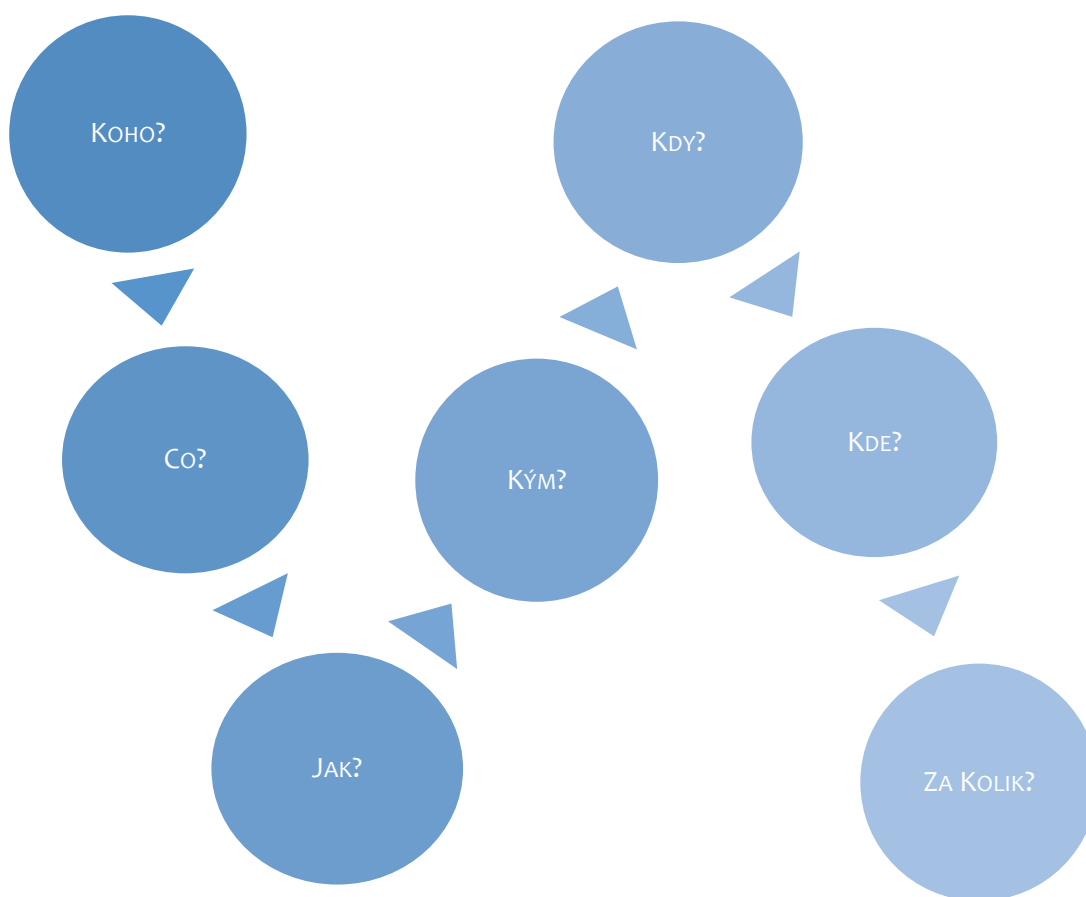
KDY? Vhodně zvolený termín je také velmi zásadní. Při plánování programu musejí být brány v potaz státní svátky, prázdniny, uzávěrky či ohlášené audity a plánované dovolené. Měl by být také ponechán dostatečný čas na veškeré přípravy.

KDE? Otázka „Kde?“ je úzce svázána s otázkou „Kdy?“. Když je vybráno ideální místo, musí být ověřeny volné kapacity a prostor včas zarezervován. Také je nutné vždy ověřit dostatečnost a funkčnost potřebného technického vybavení.

ZA KOLIK? Představuje sestavení finančního rozpočtu veškerých nákladů na vzdělávací program. Tyto mohou být po skončení porovnány s náklady na nábor jednoho řadového zaměstnance.

Jak je dobře patrné z výše uvedené struktury, je velmi důležité dodržovat posloupnost jednotlivých kroků, jelikož splnění jednoho ukazuje odpovědi pro naplnění druhého.

Obrázek 6: Plán podnikového vzdělávání



Zdroj: Upraveno podle Koubka (1995, str.221)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce přináší analýzu a inovaci vzdělávacího systému, coby součásti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku, a inovaci kompetenčního modelu. Analýza a následné inovace jsou založeny na teoretických východiscích, která jsou popsána v Teoretické části bakalářské práce, a opírá se o poznatky vycházející z jednotlivých šetření provedených v podniku.

8 Metody šetření

K šetření je využito nejprve kvalitativního výzkumu, konkrétně volného nezúčastněného pozorování a polostrukturovaného rozhovoru, a poté kvantitativního výzkumu, v tomto případě reprezentovaném strukturovaným pozorováním a dotazníky. Šetření hledají odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Jak zaměstnanci hodnotí fungování HR oddělení?
- Jak zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání v podniku?
- Účastní se zaměstnanci dalšího vzdělávání?
- Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání?
- Jaký je vztah zaměstnanců k podniku?
- Jak zaměstnanci hodnotí úroveň komunikace svých nadřízených?
- Jak zaměstnanci hodnotí přístup nadřízených a jejich způsob řízení?
- Jaké motivační nástroje zaměstnanci preferují?

8.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní šetření vychází z matematiky a statistiky, zkoumá měřitelné či tříditelné aspekty již existujících teorií a hypotéz na větším vzorku respondentů. Využívá standardizované metody pozorování, dotazníkového šetření a obsahovou analýzu dokumentů (Linderová, Scholz a Munduch, 2016, str. 45-47).

STRUKTUROVANÉ POZOROVÁNÍ znamená sledování očekávaných jevů a předpokládaných situací (Miller, Němejc, 2014, str. 16). V Teoretické části bakalářské práce byly popsány kompetence, jejichž dostatečnost či nedostatečnost byla u cílové skupiny strukturovaným pozorováním ověřována. Tato metoda byla také využita k lepší specifikaci a formulaci otázek v dotazníku. Byly zapisovány postřehy a tyto byly promítnuty do jednotlivých otázek.

DOTAZNÍKY umožňují poměrně rychlý hromadný sběr dat (Miller, Němejc, 2014, str. 16) a dají se snadno anonymizovat. Právě tyto aspekty rozhodly o jejich volbě. Pro lepší vyhodnocování byly v dotaznících použity pouze uzavřené a polootevřené

otázky, některé s jednou možnou odpovědí jiné s vícenásobným výběrem, ale i seřazovací a škálovací otázky, s ordinální proměnnou (Miller, Němejc, 2014, str. 16-20). Nejprve byly vytvořeny vzory dotazníku, tyto jsou Přílohou 1 a 2 bakalářské práce, a podle nich vznikly on-line anonymní dotazníky v aplikaci Google dokumenty.

První dotazník (viz Příloha 1) je rozdělen do dvou částí. Na začátku se zabývá hodnocením samotného HR oddělení a v druhé části hodnocením vzdělávání ve zvoleném podniku.

8.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní šetření je považováno spíše za doplněk kvantitativního, a to především pro svou časovou a vyhodnocovací náročnost. Výsledků není dosahováno statistikou a matematikou, ale vytvářením celistvého obrazu dané problematiky. Je ale také základem pro kvantitativní šetření, jelikož hledá nové hypotézy. (Linderová, Scholz a Munduch, 2016, str. 56-58)

VOLNÉ NEZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ bylo využito na začátku šetření k zorientování v podniku, byly zjišťovány vztahy a poznávání aktéři a dále sloužilo k identifikaci nedostatků a příležitostí ke zlepšení, jelikož tento typ pozorování sleduje celistvě všechny probíhající děje (Miller, Němejc, 2014, str. 16) bez zásahu pozorovatele. Bodově byly zapisovány zajímavé oblasti, které byly vyhodnoceny jako v hodné k dalšímu dotazování.

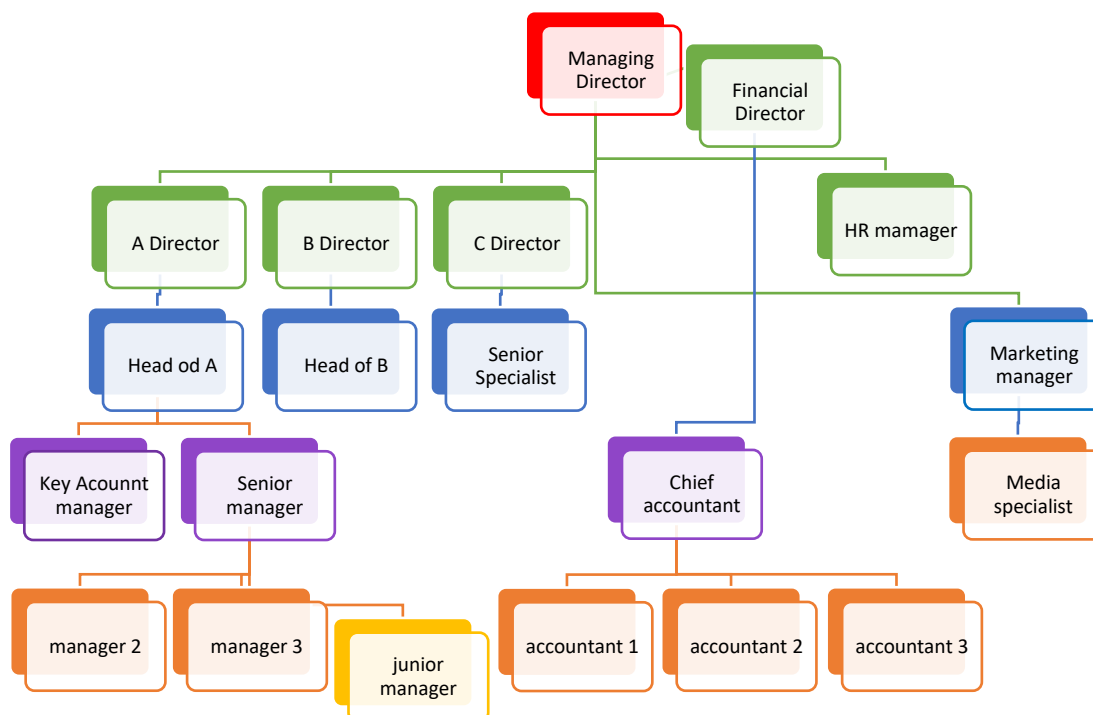
POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR byl využit pro získání podrobných informací o zvoleném podniku. Tato metoda byla zvolena, jelikož je založena na přímé interakci a umožňuje získat rozsáhlé odpovědi a také dle aktuální potřeby na primární, předem připravené otázky, navázat sekundární otázky, které doplňují a rozšiřují (Miller, Němejc, 2014, str. 21). Struktura primárních otázek rozhovoru je přílohou číslo 3 této bakalářské práce. Odpovědi byly, se svolením dotazované osoby, nahrávány, aby bylo možno později tyto lépe interpretovat.

9 Charakteristika zvoleného podniku

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na podnik, ve kterém byla vykonávána má odborná praxe. Tato obchodní společnost podniká v oboru real estate. Realitní trh se neustále vyvíjí, je velmi konkurenční a hodně se zaměřuje na nadstavbové služby zákazníkům. I proto bylo požadováno, aby společnost nebyla jmenována. Jedná se o dceřinou společnost nadnárodní korporace s více než stoletou tradicí, ale česká pobočka je mladá jen několik let a všechny standardy a procesy zavádí nově a specificky pro české prostředí.

Podnik funguje v klasické hierarchické organizační struktuře, kde je v čele jednatel společnosti v roli výkonného ředitele společnosti, jemu jsou přímo podřízeni ředitelé, jim jsou podřízeni vedoucí sekcí atd. V současné době zaměstnává padesátku kmenových zaměstnanců. Vzhledem k velké míře konkurence a relativně pomalé zpětné vazbě trhu, tento podnik typologicky odpovídá podniku s kulturou „jízdy na jistotu“, jak je popsána v podkapitole 3.2.4.

Obrázek 7: Ilustrační schéma organizační struktury zvoleného podniku



Zdroj: upraveno podle zvoleného podniku (2020)

Strategie rozvoje zaměstnanců je vytvářena vedoucími jednotlivých oddělení. Tito na základě ročního hodnocení výkonu svých podřízených zaměstnanců určují, kdo by mohl být adeptem na povýšení, kdo by mohl koho zastoupit či nahradit. Ve zvoleném podniku není nastavena strategie vzdělávání zaměstnanců, která by korespondovala se strategií rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání probíhá spíše dle aktuální potřeby a požadavků od vedoucích jednotlivých oddělení. Konkrétněji se vzděláváním zaměstnanců zabývá kapitola 9.2.1, která popisuje systém vzdělávání.

9.1 HR oddělení zvoleného podniku

9.1.1 Popis HR oddělení

Popis personálního oddělení je vytvořen na základě polostrukturovaného rozhovoru, jenž byl proveden 3. září 2019 na centrále zvoleného podniku s jeho HR manažerkou. Otázky pokládané během rozhovoru tvoří Přílohou 3 bakalářské práce. Během polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou zvoleného podniku bylo zjištěno, jaká je struktura HR oddělení a jakými oblastmi se zabývá.

Velkým překvapením bylo zjištění, že HR oddělení je jeden jediný člověk, tedy sama HR manažerka. Mzdová účtárna je outsourcována. Přímo se zaměstnanci nekomunikuje, kromě jednosměrné distribuce výplatních pásek. Veškeré podklady pro mzdy a roční zúčtování daní jdou přes HR manažerku.

HR manažerka má na starost jednak pracovně právní agentu, která obnáší nábor nových zaměstnanců od zpracování požadavků vedoucích oddělení, komunikaci s personální agenturou, až po první kola pracovních pohovorů, přípravu a zpracování pracovních smluv a mzdových výměrů. Důležité je pro ni neustálé sebevzdělávání na poli pracovního práva. Stará se ale také o oblast dalšího vzdělávání, více v podkapitole 9.2.1.

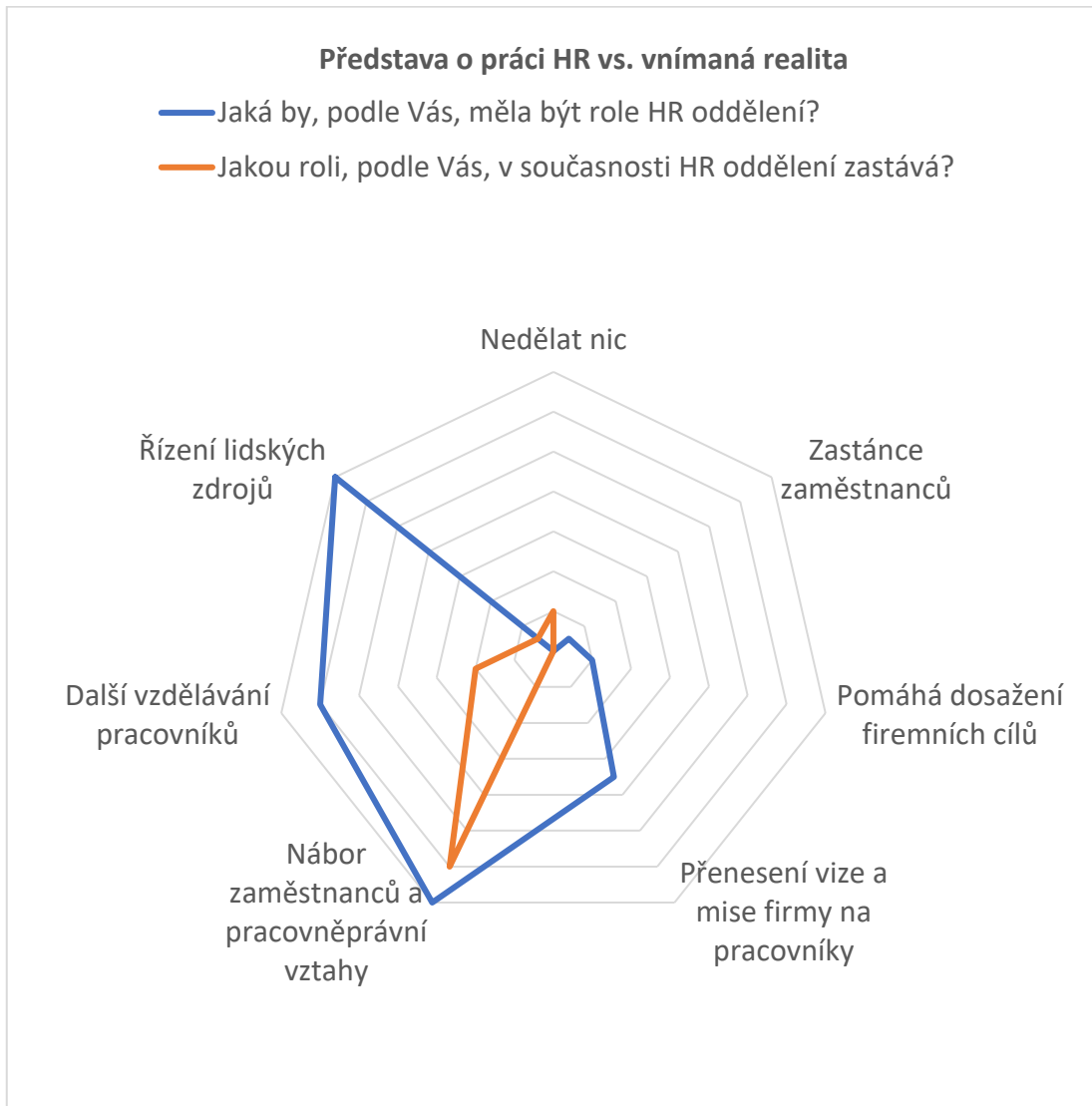
9.1.2 Hodnocení HR oddělení zaměstnanci

V období od 25. února do 6. března probíhalo mezi zaměstnanci podniku dotazníkové šetření. Osloveni byli všichni čeští kmenoví zaměstnanci, od řídicích pracovníků až po juniorní pozice, vyjma HR manažerky. Pro zajištění anonymity respondentů byl dotazník vytvořen on-line v aplikaci Google dokumenty a prostřednictvím emailu byla zaslána pozvánka k jeho vyplnění. Osloveno bylo 39 zaměstnanců, z nichž dotazník vyplnilo 14, účast byla tedy 36 %. Cílem šetření bylo, mimo jiné, zjistit, zda zaměstnanci považují činnost personálního oddělení za dostačující. Představuje první část dotazníku. Druhá část dotazníku se zaměřuje na vzdělávání v podniku.

Na základě dotazníkového šetření (viz Příloha 1) mezi zaměstnanci byla vyhodnocena práce HR oddělení. Bylo zjištěno, jaké jsou představy zaměstnanců o fungování HR oddělení a jaká je podle nich skutečnost. Z vyhodnocení dotazníků plyne, že 93 % zaměstnanců zvoleného podniku má pocit, že o ně HR oddělení nepečuje, 65 % zaměstnanců nemá pocit, že se může na HR oddělení obrátit i v jiných než pracovněprávních otázkách a dalších 14 % neví, zda tomu tak je. Hodnocení tohoto oddělení je velmi nelichotivé.

Graf 1 modrou linkou vyznačuje, jaké pole působnosti by podle zaměstnanců zvoleného podniku mělo HR oddělení pokrývat. Oranžová linka pak vyznačuje prostor, ve kterém, podle zaměstnanců, aktuálně HR oddělení působí. V tomto případě respondenti využili i možnost doplnit vlastní odpověď a napsali, že jednou z aktuálně vykonávaných rolí HR oddělení je „nicnedělání“. Tímto znázorněním je velmi pregnantně vyjádřeno, z čeho plyne nespokojenost zaměstnanců vůči HR oddělení a na kterých oblastech by mělo být zapracováno.

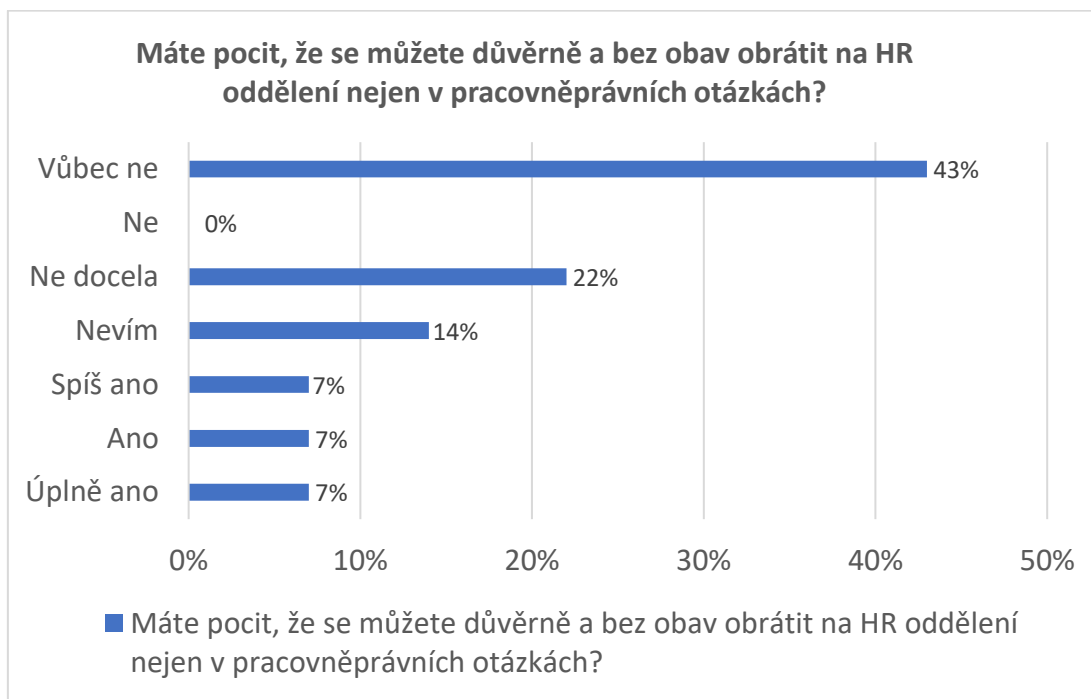
Graf 1: Představa o práci HR oddělení vs. vnímání reality



Zdroj: vlastní šetření

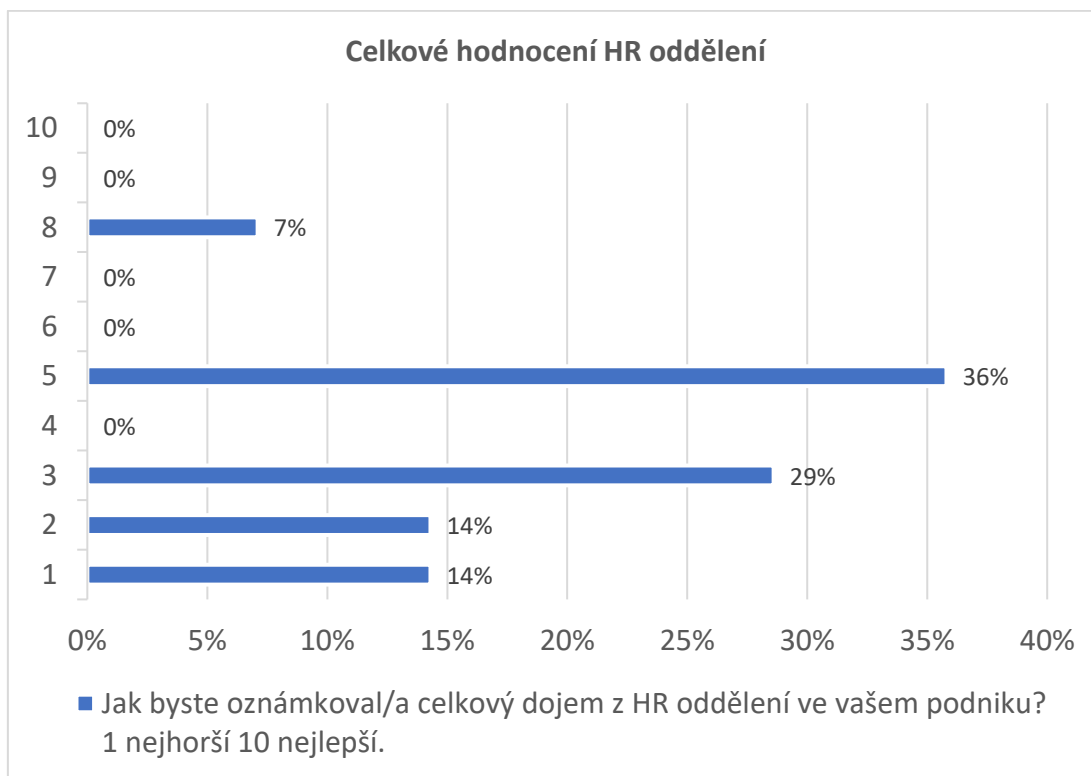
Grafem 2 je vyjádřena míra důvěry v HR oddělení. Je zde patrná 65 % nedůvěra v toto oddělení, z čehož bylo ve 43 % na otázku „Máte pocit, že se můžete důvěrně a bez obav obrátit na HR oddělení nejen v pracovněprávních otázkách?“ bylo odpovězeno že „Vůbec ne“. Graf 3 znázorňuje celkové hodnocení práce HR oddělení, kdy je z 36 % HR oddělení hodnoceno průměrně, z 57 % podprůměrně, přičemž nejvyšší hodnocení 10 a 9 nebylo uděleno vůbec, stejně tak ani nadprůměrné hodnocení 7 a 6 se ve výsledcích neobjevilo.

Graf 2: Důvěra v oddělení HR



Zdroj: vlastní šetření

Graf 3: Hodnocení HR oddělení zaměstnanci podniku



Zdroj: vlastní šetření

9.2 Systém vzdělávání zvoleného podniku

9.2.1 Popis systému vzdělávání

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou HR oddělení byl vytvořen tento popis dalšího vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném podniku. Jelikož je česká pobočka zvoleného podniku velmi mladá, ale rychle se rozvíjí, soustředí se její personální oddělení hlavně na nábor nových zaměstnanců. Proto vzdělávání zaměstnanců není optimální. Další vzdělávání doposud spočívalo v kurzech angličtiny a zákonných školeních typu PO a BOZP. Zákonná a povinná školení jsou prováděna prostřednictvím individuálního e-learningu, který je vždy zakončen testem. Do jazykových kurzů se může přihlásit každý zaměstnanec po schválení nadřízeným pracovníkem. Účastníci jsou testem rozděleni podle úrovní do skupin a v těchto je pak jazyk vyučován formou klasického kurzu. Teprve na podzim loňského roku byl odstartován první projekt dalšího vzdělávání, který byl zaměřen na specifické měkké dovednosti pracovníků oddělení Nákup a Prodej. Probíhal formou skupinového nácviku dovedností a jeho realizaci inicioval vedoucí manažer tohoto oddělení.

V minulém roce byla na celosvětové úrovni zprovozněna korporátní aplikace MyLearning, kde mohou pobočky ze všech zemí sdílet své e-kurzy, například na počítačové programy, a dostupné jsou zde i webináře, do kterých se mohou přihlásit zaměstnanci z celého světa po schválení nadřízeným pracovníkem a pracovníkem HR oddělení. Tato aplikace ale není plně využívána, jelikož přístup k plné verzi má pouze manažerka HR a ta postupně, dle svých možností, zpřístupňuje jednotlivé kurzy zaměstnancům podniku. Přičemž většina z těchto kurzů je v anglickém jazyce a musí být před zpřístupněním ještě přeložena.

Při každoročním hodnocení s nadřízeným pracovníkem zaměstnanec může říct, jaká školení či kurzy by v následujícím roce chtěl absolvovat. Tato přání ale, vyjma jazykových kurzů, zatím zůstávají jen na papíře. A to i přesto, že všichni zaměstnanci projevují velký zájem o další vzdělávání. Zájem je o jazykové kurzy, které jsou kontinuální a kurzy PC dovedností. Tyto by měla zajišťovat platforma MyLearning. V současnosti není nastavena žádná strategie rozvoje a řízení lidských zdrojů, ani

system monitoringu či evaluace. Není vyhodnocována úspěšnost vzdělávacích kurzů, pouze po skončení jsou účastníci požádáni o zaslání emailu s krátkým hodnocením proběhlé vzdělávací akce.

HR manažerka se dále vzdělává pouze v pracovně právní oblasti. A to buď formou samostudia novinek dostupných na profesních webových stránkách jako je www.hrnews.cz, nebo na seminářích ke změnám v Zákoníku práce.

9.2.2 Hodnocení systému vzdělávání zvoleného podniku zaměstnanci

System vzdělávání byl zaměstnanci hodnocen v šetření, které probíhalo od 25. února 2020 do 6. března 2020 mezi všemi českými kmenovými zaměstnanci podniku, kromě HR manažerky. Jak je uvedeno v kapitole 8.1.2 toto hodnocení bylo druhou částí dotazníku, který je uveden jako Příloha 1. Z důvodu anonymity respondentů byl dotazník v on-line verzi, která byla distribuována formou e-mailové pozvánky k jeho vyplnění. Zúčastnilo se 14 z 39 přizvaných zaměstnanců, tedy 36 %. Cílem této části šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí aktuální stav vzdělávání v podniku, jak jsou s ním spokojeni, zdali se zaměstnanci účastní nějakého vzdělávacího programu a jaké mají preference ohledně vzdělávání.

Jak může být usuzováno již z absence uceleného systému dalšího vzdělávání, mezi zaměstnanci podniku panuje velká nespokojenost s aktuálním stavem dalšího vzdělávání. 57 % zaměstnanců nemá pocit, že by byli více či méně informováni o možnostech dalšího vzdělávání. 93 % říká, že nejsou zjišťovány jejich vzdělávací potřeby, pouze 21 % zaměstnanců má pocit, že může ovlivnit vzdělávání v podniku. Tuto možnost by přitom ocenilo 71 % zaměstnanců. 21 % zaměstnanců říká, že se účastní jiných než zákonných školení a pouze podle 29 % je vyžadováno hodnocení.

Jak je vidno na Grafu 4 nadpoloviční většina respondentů považuje úroveň vzdělávání v podniku za nedostatečnou až za naprosto nevyhovující. Nikdo z respondentů ji neoznačil jako dostatečnou či vyhovující.

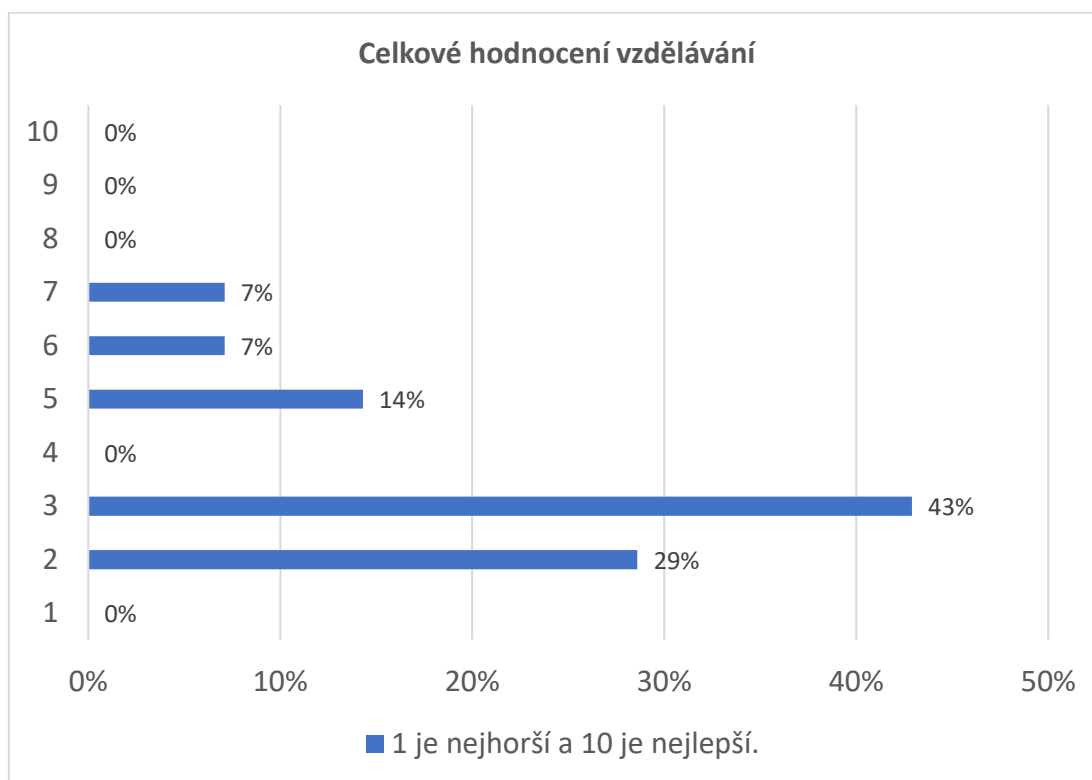
Graf 4: Vnímaná úroveň vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření

Aktuální vzdělávání ve zvoleném podniku je zaměstnanci hodnoceno velmi nízko. Jak je vyobrazeno na Grafu 5 nikdo ze zaměstnanců neohodnotil vzdělávání nejvyšším možným počtem bodů 10, 9 ani 8. Nejčastěji, ve 43 % procentech, bylo vzdělávání hodnoceno třetím nejnižším počtem bodů.

Graf 5: Hodnocení vzdělávání zaměstnanci podniku



Zdroj: vlastní šetření

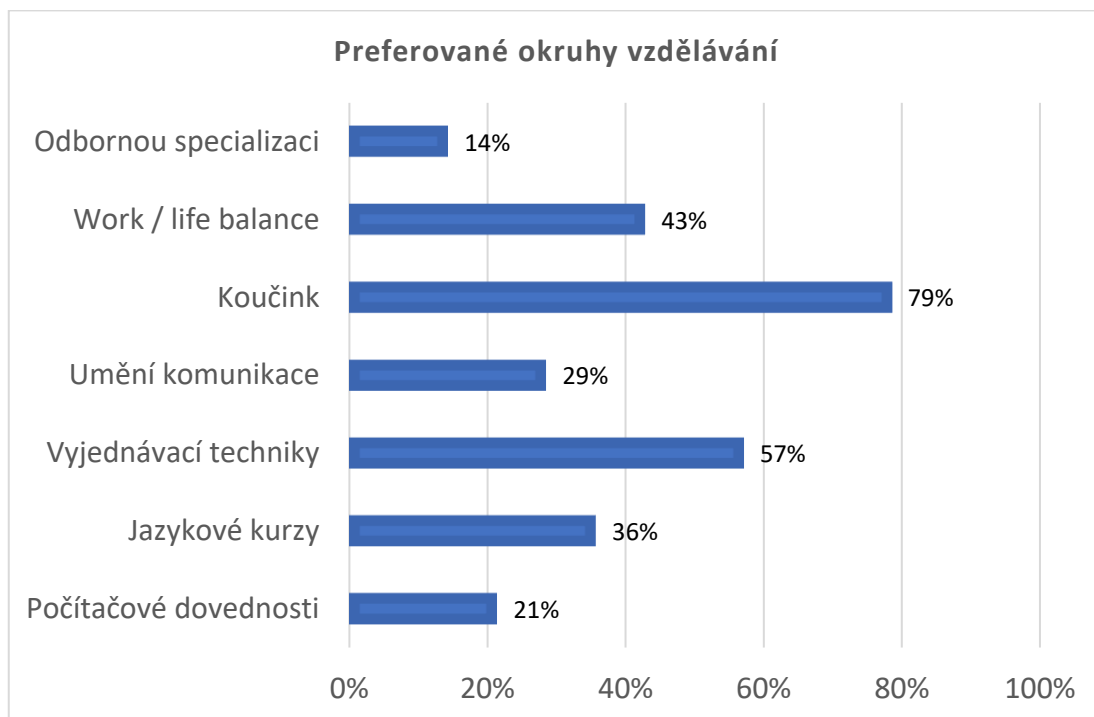
9.2.3 Vzdělávací preference zaměstnanců zvoleného podniku

Z dotazníkového šetření vyplynulo, jaké okruhy, formy a metody vzdělávání zaměstnanci zvoleného podniku preferují. 64 % zaměstnanců zvoleného podniku upřednostňuje individuální vzdělávání před skupinovým a 57 % se raději vzdělává mimo kancelář než na pracovišti.

Jak ukazuje Graf 6, tak nejpreferovanější formou vzdělávání je koučink, který by ocenilo 79 % respondentů, 57 % respondentů by si přálo v rámci vzdělávání osvojit a prohloubit vyjednávací techniky a 43 % respondentů by uvítalo zařadit do vzdělávání kurzy work / life balance.

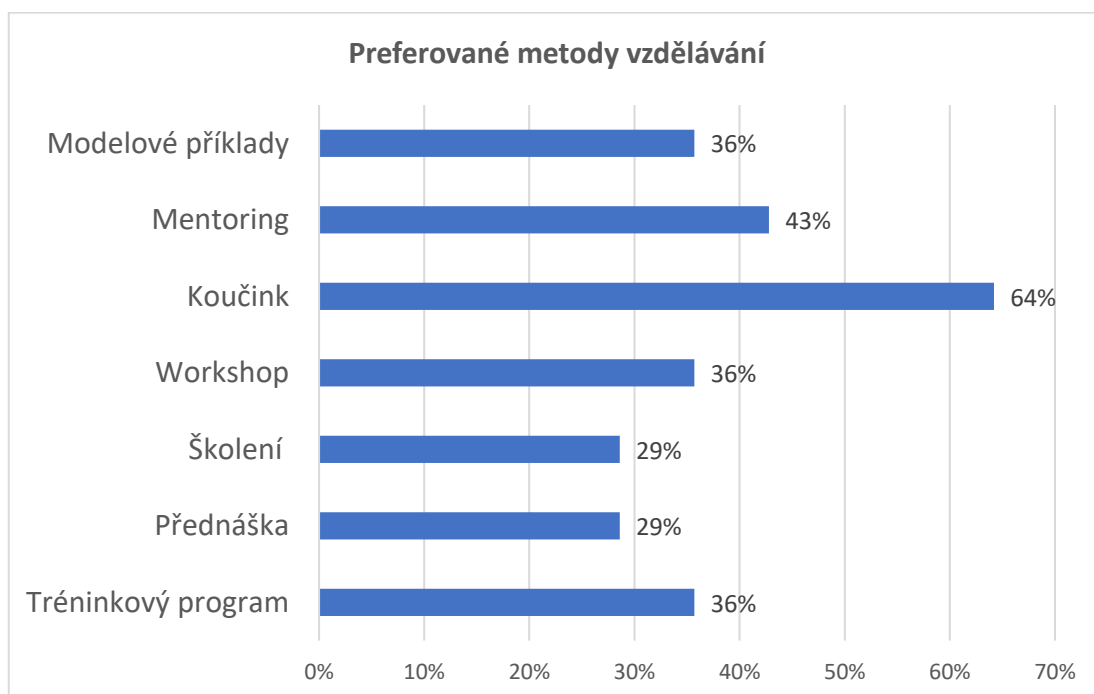
Graf 7 znázorňuje, které metody vzdělávání zaměstnanci zvoleného podniku preferují. U 64 % respondentů je nejpreferovanější metodou koučink, na druhém místě pak mentoring a o třetí místo se dělí modelové příklady, tréninkový program a workshop.

Graf 6: Vzdělávací preference zaměstnanců podniku



Zdroj: vlastní šetření

Graf 7: Vzdělávací preference zaměstnanců podniku



Zdroj: vlastní šetření

9.3 Přístup k zaměstnancům a jejich řízení

Během kvalitativního výzkumu byla pozorována absence běžné komunikace mezi zaměstnanci, ne příliš velká ochota spolupracovat či pomáhat si a byla zaznamenána spíše direktiva ze strany řídicích pracovníků. Z tohoto strukturovaného pozorování vzešly výzkumné otázky (viz kapitola 8), o přístupu k zaměstnancům, jejich vedení a motivaci. Na základě těchto otázek bylo sestaveno kvantitativní šetření složené jednak ze strukturovaného pozorování, zaměřeného na komunikaci mezi spolupracovníky, styly vedení a komunikaci nadřízených s podřízenými, a také z dotazníkového šetření.

9.3.1 Hodnocení přístupu nadřízených k zaměstnancům a jejich řízení

Přístup k zaměstnancům a jejich řízení bylo zaměstnanci hodnoceno v dotazníkovém šetření, které probíhalo po dobu 10 dnů od 25. února 2020 do 6. března 2020. Pro anonymitu respondentů byl dotazník vytvořen jako formulář v on-line aplikaci Google dokumenty a pomocí emailové pozvánky byl rozšířen mezi všemi českými kmenovými zaměstnanci podniku, kteří nezastávají vedoucí pozici v hierarchii označovanou jako „director“ nebo „head of“. Vzor dotazníku je uveden jako Příloha 2. Osloveno bylo 31 respondentů a z toho se dotazníkového šetření zúčastnilo 13, tedy 42 %. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak podřízení vnímají komunikaci svých nadřízených, cítí-li se dostatečně motivováni a mají-li pocit, že jsou vedeni nebo spíše řízeni, tedy zda v podniku funguje leadership nebo řízení shora.

Ze šetření vyplynulo, že přesto, že se součástí podniku cítí být pouze 36 % zaměstnanců, a 14 % neví, tak celých 50 % zaměstnanců by práci pro tento podnik doporučilo někomu dalšímu. Mnozí své doporučení spojovali s tím, že došlo k nedávné změně vedení a očekávají změny k lepšímu. Sice si 86 % zaměstnanců myslí, že dostává dostatečnou zpětnou vazbu, ale pro 71 % zaměstnanců zpětná vazba představuje to, že nadřízený odpoví na jejich dotaz a 43 % zaměstnanců odpovědělo, že zpětnou vazbu si představují jako kontrolu od svého nadřízeného. Jediný zaměstnanec odpověděl, že zpětná vazba je podle něj „*One on One jednou za 3*

měsíce s přímým nadřízeným“. 64 % zaměstnanců nemá pocit, že by jim jejich nadřízený naslouchal a jen 43 % zaměstnanců se na něj bez obav z kritiky obrátí.

V dotazníku měli zaměstnanci označit, co charakterizuje jejich podnikovou kulturu, přičemž na výběr měli ze šesti hodnot, které jejich podnik prezentuje za své. Nikdo ze zaměstnanců nevnímá růst a vzdělávání pracovníků jako součást kultury (viz Graf 8).

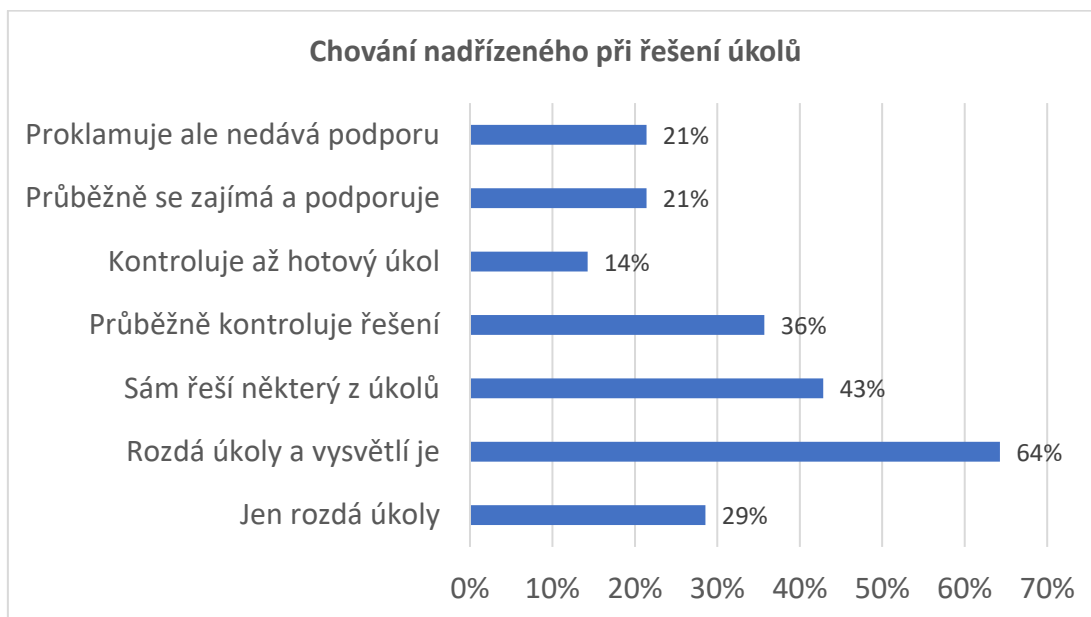
Graf 8: Podniková kultura



Zdroj: vlastní šetření

57 % zaměstnanců považuje svého nadřízeného víc za bosse než za lídra. Jak zaměstnanci vnímají přístup svého nadřízeného k řešení týmových úkolů, je uvedeno v Grafu 9.

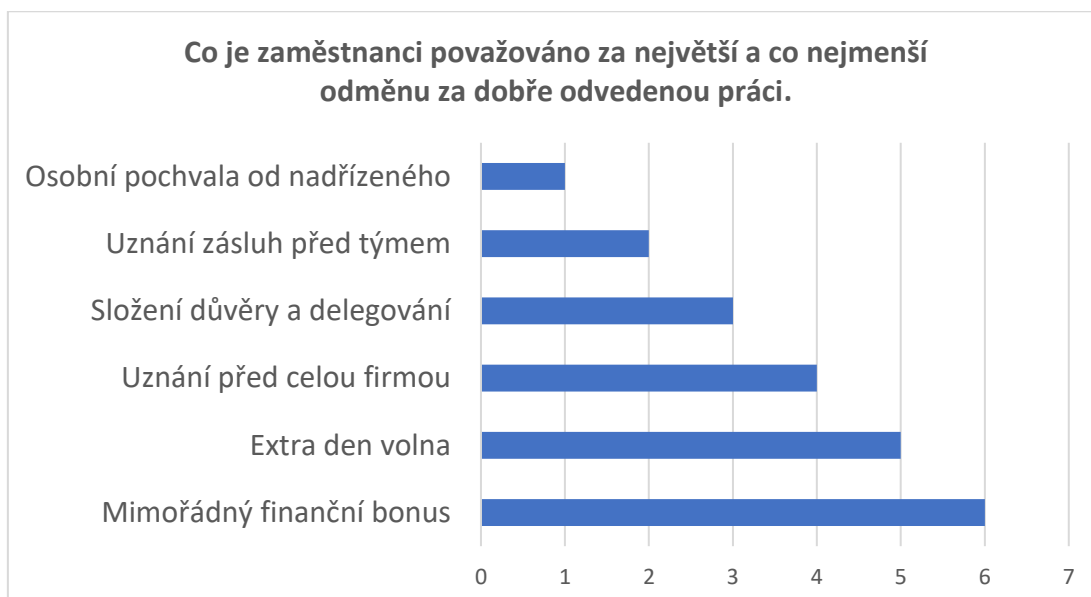
Graf 9: Přístup nadřízených pracovníků k práci na úkolech



Zdroj: vlastní šetření

57 % zaměstnanců se necítí být svým nadřízeným motivováno a taktéž 57 % zaměstnanců má pocit, že se jim nedostává pochvaly či uznání od jejich nadřízeného. Přičemž pro 62 % zaměstnanců je prvořadou odměnou mimořádný finanční bonus a jen pro 10 % to je uznání před celou firmou (viz Graf 10).

Graf 10: Preferované motivační nástroje



Zdroj: vlastní šetření

10 SWOT analýza systému vzdělávání zvoleného podniku

SWOT analýza vznikla na základě pozorování, rozhovorů a vyhodnocení dotazníků.

SILNÉ STRÁNKY

- ☞ Napojení na mezinárodní korporátní e-learningový systém.
- ☞ Za další vzdělávání je odpovědný konkrétní zaměstnanec podniku.
- ☞ Zaměstnanci jsou v rámci ročního hodnocení dotazováni, jaká by si přáli školení.
- ☞ Účastníci poskytují zpětnou vazbu na některé absolvované kurzy.

SLABÉ STRÁNKY

- ☞ Absence dlouhodobého plánu dalšího vzdělávání v podniku.
- ☞ Podfinancování dalšího vzdělávání zaměstnanců.
- ☞ Neefektivní řízení a rozvoj lidských zdrojů.
- ☞ Chybí zde osoba specializovaná na další vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.
- ☞ Další vzdělávání zaměstnance iniciuje pouze jeho nadřízený.
- ☞ Není kontinuální monitoring probíhajících vzdělávacích aktivit.
- ☞ Chybí standardizovaný evaluační systém dalšího vzdělávání zaměstnanců.
- ☞ Účastníci neposkytují zpětnou vazbu na všechny absolvované kurzy a školení.

PŘÍLEŽITOSTI

- ☞ Větší využití korporátního e-learningového systému.
- ☞ Inspirace při nastavení rozvoje lidských zdrojů od mateřské společnosti.
- ☞ Využití vlastních specialistů a zahraničních kolegů jako školitelů či mentorů.
- ☞ Vytvoření dlouhodobého plánu vzdělávání zaměstnanců.
- ☞ Rozšíření personálního oddělení o specialistu na další vzdělávání zaměstnanců.
- ☞ Využití dalšího vzdělávání jako zaměstnaneckého bonusu.

HROZBY

- ☞ Pomalá reakce na trendy pracovního trhu.
- ☞ Nedostatečná reakce na vývoj směřování oboru.

11 Vyhodnocení šetření, vyvození závěrů a doporučení inovací

11.1 HR oddělení

HR oddělení má velmi nelichotivé hodnocení a vedení podniku by mělo uvažovat o jeho restrukturalizaci. I když většina zaměstnanců vidí problém v osobě, která nyní reprezentuje celé oddělení HR, je potřeba problém hledat spíše v jeho nastavení. Tak široký záběr jako je řízení a vedení lidských zdrojů může jen stěží zvládat jediná osoba. Kupříkladu tradiční model rozvoje lidských zdrojů podle Hroníka (2007, str. 26) stojí na čtyřech pilířích, kterými jsou mzdový útvar, útvar personalistiky, útvar vzdělávání a útvar sociální péče.

V kapitole 8 byla položena výzkumná otázka, jak je zaměstnanci hodnoceno fungování HR oddělení, a na tuto otázku přišla zcela negativní odpověď. Chodu HR oddělení by velmi pomohlo, kdyby se současná HR manažerka mohla soustředit na pracovně právní agendu a vzdělávat se v oblasti pracovního práva a byl by přijat ještě jeden zaměstnanec, který by měl na starosti další vzdělávání zaměstnanců a měl prostor pro zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, prováděl evaluaci a zajímal se o novinky na tomto poli.

11.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců zvoleného podniku je na úbytě především kvůli výše popsaným problémům HR oddělení, které se má o další vzdělávání starat. Pakliže podnik odpovídá kultuře „jízdy na jistotu“, je potřeba velmi dobře a strategicky plánovat rozvoj lidských zdrojů, a to jak s ohledem na rozvoj jedince, tak i celého podniku. Je potřeba stanovit strategii rozvoje a řízení lidských zdrojů. Pro tento podnik by bylo velmi vhodné vytvořit strategii na ose od rozvoje podniku k rozvoji jedince, jak bylo popsáno v kapitole 3.2.2.

Druhá část prvního dotazníkového šetření (viz Příloha 1) hledala odpovědi na otázky týkající se vzdělávání ve zvoleném podniku. Nejenom jak toto vzdělávání

zaměstnanci hodnotí, ale také zdali, a v jaké míře, se ho účastní a jaké mají preference v oblasti vzdělávání (viz kapitola 8).

Do systému dalšího vzdělávání zaměstnanců, kromě programu, který je navržen v Příloze 4 na základě vypracování kompetenčních modelů jednotlivých pracovníků, by měl být rozhodně přidán i koučink, který z dotazníkového šetření vyšel jako nejžádanější, a work / life balace, jelikož tyto typy vzdělávání jsou také považovány za zaměstnanecký benefit a zvyšují motivaci zaměstnanců. Vhodné by bylo zavedení mentoringu pro nově přichozí zaměstnance, který by byl formalizován a mentoři by dostávali finanční bonus. A rozhodně je třeba zavést systém zjišťování vzdělávacích potřeb, monitoring vzdělávání a jeho evaluace.

11.3 Řízení zaměstnanců

Přístup k zaměstnancům a jejich řízení ze strany nadřízených pracovníků je o poznání lepší než ze strany HR oddělení. A i když je hodnocen jako průměrný, není nejlepší a má prostor ke zlepšování. Zaměstnanci neznají firemní vizi a misi, a pokud ano, tak nemají pocit, že by se jednalo v souladu s nimi, nesouzní se společností, v podstatě neví, co je to zpětná vazba, není jim příliš nasloucháno, měli by být hlavně vedeni, ne řízeni. Většina zaměstnanců vnímá svého nadřízeného jako bosse, který řídí, necítí se býti motivována a nedostává se jí pochvaly.

Druhé dotazníkové šetření (viz Příloha 2) zkoumalo, jaký mají zaměstnanci vztah k podniku, jak hodnotí způsob, kterým je s nimi komunikováno, jak vnímají způsoby řízení svých nadřízených a jaká je pro ně ideální motivace.

Na základě analýzy se ukázalo, že v tomto podniku je toho hodně k inovování. Je potřeba restrukturalizovat HR oddělení, vytvořit strategii pro rozvoj a řízení lidských zdrojů, zavést evaluaci a monitoring, na základě kompetenčních modelů sestavit program vzdělávání zaměřený na rozvoj jednotlivých pracovníků, který ale povede k rozvoji celého podniku a další. Jako součást Praktické části bakalářské práce byl vytvořen program vzdělávání středního managementu reflektující nedostatky odhalené šetřením. Návrh tohoto programu je uveden jako Příloha 4.

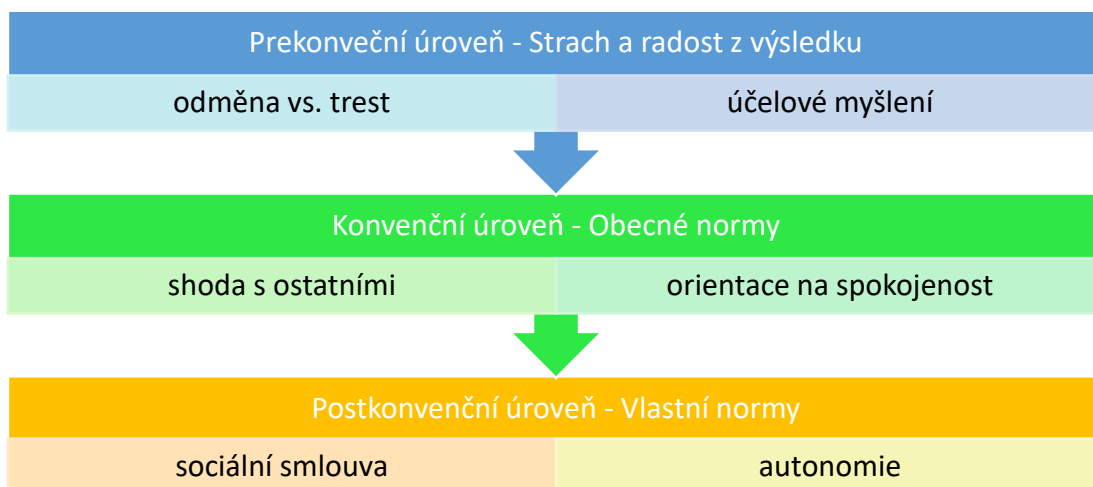
12 Inovace kompetenčního modelu

Celoživotní učení vyžaduje aktivní přístup vzdělaného a k tomu je nutná jednak motivace, viz Maslowova hierarchie potřeb na Obrázku 2 v Teoretické části bakalářské práce, ale také zodpovědnost jedince. Tyto obě pak ovlivňují, do jaké míry může být osobnost jedince rozvíjena, až na jakou úroveň dosáhne transformace (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013, str. 87-99).

Jelikož tyto faktory hrají významnou roli nejenom při vzdělávání, ale i v rozvoji a řízení lidských zdrojů, měl by je reflektovat i kompetenční model. To v první řadě zpřehlední, jakou formou je vhodné danou kompetenci rozvíjet. Ale také zjednoduší selekci zaměstnanců při jejich rozřazování do vzdělávacích programů. V neposlední řadě pak srovnání takovýchto ideálních kompetenčních modelů a osobních kompetenčních modelů zpřesní zařazování zaměstnanců v rámci strategie rozvoje zaměstnanců, jelikož přehledně ukáže, kteří zaměstnanci mají potenciál k rozvoji a postupu.

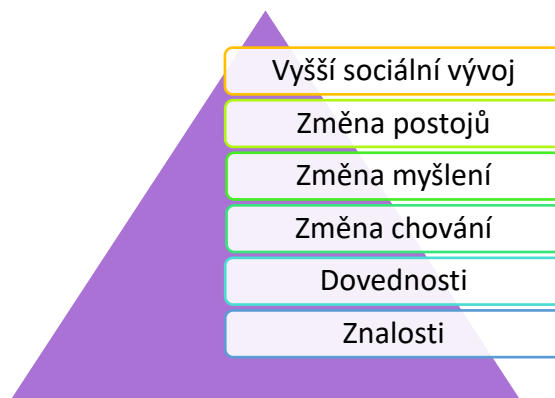
Míru odpovědnosti je možné nejlépe odvozovat od Kohlbergových stádií morálního vývoje (viz Obrázek 8). A jsou-li brány v potaz motivace a pohnutky vzdělaného, mohou být podobně hierarchicky seřazeny i znalosti, dovednosti, chování, myšlení a postoje, tedy obsah učení (viz Obrázek 9).

Obrázek 8: Kohlbergova stádia morálního vývoje



Zdroj: upraveno podle Heluse (2003, str. 43-44)

Obrázek 9: Hierarchie obsahu učení



Zdroj: upraveno podle Evangelu, Bommela a Juříčky (2013, str. 87-99)

Ve světle Maslowovy hierarchie potřeb, Kohlbergových stádií morálního vývoje a, na jejich základě mnou sestaveného, hierarchického seřazení obsahu učení působí obecný čtyřsektorový kompetenční model podle Evangelu, Bommela a Juříčky, jak je vyobrazen na Obrázku 1 v Teoretické části bakalářské práce, velmi ploše a dostatečně nereflektuje faktory ovlivňující vzdělávání. Proto jsem se rozhodla tento model inovovat a dát ho právě do kontextu faktorů jako je motivace či odpovědnost, aby bylo také zřejmé, jaké kompetence mohou být ještě transformovány či jsou-li nad možností vzdělávaného (viz. Obrázek 10).

Obrázek 10: Vlastní obecný kompetenční model



Zdroj: upraveno podle Evangelu, Bommela a Juříčky (2013, str. 37)

VZDĚLÁVACÍ PROGRAM, který je celý uveden jako Příloha 4 bakalářské práce, je vytvořen pro střední management zvoleného podniku, předně pro řídicí manažery. Tento program vychází ze strategie rozvoje lidských zdrojů zaměřené na jedince, jenž pracuje s kompetencemi jednotlivců. Vzdělávací program reflektuje především vyzorované problémové body, jako jsou komunikace směrem k podřízeným, motivace zaměstnanců a styly vedení. Program je sestaven tak, aby rozšiřoval kompetence vybraných manažerů v oblastech vedení, motivace a komunikace, dále rozvíjel tyto dovednosti a jejich vhodné použití v interpersonálních situacích. To vše v propojení s firemní kulturou a strategií. Jelikož se v programu jedná o transformace vyšších řádů, tedy nejenom znalostí či dovedností, ale hlavně myšlení a postojů, byl by jeden projekt nedostačující. Proto bylo zvoleno koncepčnější řešení, tedy ucelený program dalšího vzdělávání sestávající ze čtyř dílčích projektů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Analýza a inovace vzdělávacího systému jako součásti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“ se zabývala analýzou současného vzdělávacího systému vybraného podniku, která byla provedena kvalitativními a kvantitativními výzkumnými metodami a jejich výsledky byly podrobně popsány v podkapitolách kapitoly 9 a shrnuty v kapitole 11. A dále se zabývala identifikací silných a slabých stránek zvoleného podniku, které byly popsány a zpracovány formou SWOT analýzy v kapitole 10. Jejím cílem byl návrh inovací, jež byly uvedeny v kapitole 11, a vytvoření návrhu uceleného programu vzdělávání pro vybrané zaměstnance zvoleného podniku, který je Přílohou 4.

V první části bakalářské práce byla provedena literární rešerše odborných zdrojů a pomocí definic a parafrází předních autorů, a vyvození závěrů z nich, byly objasňovány základní pojmy ve vzdělávání a jejich proměnu v andragogickém pojetí. Byl rozebrán rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, včetně možných strategií řízení a podnikových kultur. Rozebráno bylo i fungování motivace a její nástroje. Bylo přiblíženo, co je leadership a jaké dovednosti a kompetence lídr potřebuje. Téma komunikace bylo zaměřeno na principy a zásady nenásilné komunikace.

Druhá část bakalářské práce se zabývala analýzou vzdělávacího systému zvoleného podniku prostřednictvím kvantitativních a kvalitativních metod šetření, konkrétně volným i strukturovaným pozorováním, polostrukturovaným rozhovorem a dotazováním mezi vybranými zaměstnanci zvoleného podniku. Polostrukturovaný rozhovor byl hlavním zdrojem informací pro popis práce HR oddělení a vzdělávacího systému ve zvoleném podniku. Jejich hodnocení poté bylo provedeno dotazníkovým šetřením. Toto šetření ukázalo velkou nespokojenost zaměstnanců s fungováním HR oddělení a s aktuálním stavem vzdělávání a odhalilo velký prostor pro vylepšení a inovace, které byly také navrženy.

Při pozorování byly shledány jisté rezervy v komunikačních stylech a stylech vedení u nadřízených pracovníků vůči podřízeným. Proto bylo vytvořeno druhé dotazníkové šetření, tentokrát zaměřené na vztah zaměstnanců k podniku, jejich vnímání

komunikačních stylů, styl vedení a motivování zaměstnanců. Toto šetření neodhalilo podobně závažné nedostatky jako to první, ale i tak nebyly výsledky ideální. Proto byl vypracován konkrétní vzdělávací program pro vybrané zaměstnance středního managementu podniku, který reflektuje identifikované nedostatky. Tento vzdělávací program vychází ze strategie rozvoje lidských zdrojů zaměřené na jedince, který pracuje s jejich kompetencemi. Aby bylo možné lépe zpracovat kompetence vybraných pracovníků, byl inovován obecný čtyřsektorový kompetenční model Evangelu, Bommela a Juříčky po vzoru Maslowovy hierarchie potřeb a v souladu s Kohlbergovými stádii morálního vývoje.

Celý program byl vytvářen cíleně a konkrétně pro zvolený podnik a jeho zaměstnance a byl předán manažerce HR oddělení. HR manažerka tento program hodnotila velmi pozitivně a chtěla jej předložit ke schválení a realizaci vedení společnosti. Bohužel, kvůli šíření koronavirové infekce (první karanténní opatření začal podnik pro své zaměstnance vracející se ze zahraničí uplatňovat již v polovině února 2020) a následným přísným opatřením vlády ČR, nebylo možné v tomto roce vzdělávací program realizovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

BASU, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada, 2013. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.

BLANCHARD, Kenneth H., Patricia ZIGARMI a Drea ZIGARMI. *Leadership & Minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení*. Praha: Dobrovský, 2017. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-073-1.

DWECKOVÁ, Carol S. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Vydání druhé, aktualizované. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2017. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-032-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

HELUS, Zdeněk. *Psychologie pro střední školy*. Vyd. 3. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-876-2.

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

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-859-4301-8.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

MILLER, Ivan a Karel NĚMEJC. *Evaluaace ve vzdělávání: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. ISBN 978-80-213-2455-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. 1. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-867-2303-8.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8772-8.

RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologíí osobnosti a sociální psychologíí*. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2433-6.

STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Kamila a Marek URBAN. *Psychológia pre poradcov a poradkyne: Teoretické východiská a na riešenie zamerané techniky*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Institut vzdělávání a poradenství, 2019. ISBN 978-80-213-2994-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Kaizen. Svět produktivity. [online]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kaizen.htm>. Získáno 18. 02 2020.

PALÁN, Zdeněk. Celoživotní učení. Andromedia.cz [online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/celozivotni-uceni-vzdelavani>. Získáno 18. 02 2020.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Obecný čtyřsektorový kompetenční model podle Evangelu, Bommela a Juříčky	26
Obrázek 2: Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb	28
Obrázek 3: Styly vedení podle kompetencí a oddanosti	34
Obrázek 4: Win-Win řešení v postojích a chování při konfliktech	38
Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků	40
Obrázek 6: Plán podnikového vzdělávání	42
Obrázek 7: Ilustrační schéma organizační struktury zvoleného podniku	46
Obrázek 8: Kohlbergova stádia morálního vývoje	62
Obrázek 9: Hierarchie obsahu učení	63
Obrázek 10: Vlastní obecný kompetenční model	63
Tabulka 1: Dělení typů firemní kultury na základě vnějších determinant, podle typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho	23
Tabulka 2: SMART cíle	33
Tabulka 3: Přehled kompetencí lídra	35
Graf 1: Představa o práci HR oddělení vs. vnímání reality	49
Graf 2: Důvěra v oddělení HR	50
Graf 3: Hodnocení HR oddělení zaměstnanci podniku	50
Graf 4: Vnímaná úroveň vzdělávání	53
Graf 5: Hodnocení vzdělávání zaměstnanci podniku	54
Graf 6: Vzdělávací preference zaměstnanců podniku	55
Graf 7: Vzdělávací preference zaměstnanců podniku	55
Graf 8: Podniková kultura	57
Graf 9: Přístup nadřízených pracovníků k práci na úkolech	58
Graf 10: Preferované motivační nástroje	58

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HR	Lidské zdroje (z anglického Human Resources)
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat (do češtiny překládáno jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
SMART	Specific, Motivating / Measureble, Attainable, Relevent, Trackable / Time-bound (do češtiny překládáno jako specifické, motivační / měřitelné, dosažitelné, relevantní, sledovatelné / časově ohraničené)
PEST	Politická oblast vlivů, Technologická oblast vlivů, Ekonomická oblast vlivů, Sociální oblast vlivů
PC	osobní počítač (z anglického Personal Computer)

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Vzor dotazníku „Hodnocení vzdělávání ve zvoleném podniku“
- Příloha 2: Vzor dotazníku „Hodnocení zvoleného podniku a jeho vedení“
- Příloha 3: Otázky polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem
HR oddělení zvoleného podniku
- Příloha 4: Návrh vzdělávacího programu

Příloha 1: Vzor dotazníku Hodnocení vzdělávání ve zvoleném podniku

1. Dotazník pro vybrané zaměstnance zvoleného podniku

Výzkumné otázky:



1. Jak zaměstnanci hodnotí fungování HR oddělení?
2. Jak zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání v podniku?
3. Účastní se zaměstnanci dalšího vzdělávání?
4. Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání?

Průvodní informace:

Tento anonymní dotazník slouží primárně pro účely mé bakalářské práce, ve které je i tento podnik anonymizován. Zkoumá, zda zaměstnanci pociťují péči ze strany HR, jak vnímají aktuální stav vzdělávání a na kolik se ho zaměstnanci účastní a také jak si zaměstnanci představují další vzdělávání. Relevantní závěry a návrhy na zlepšení a inovace budou předány HR oddělení. Doufám tedy, že tento dotazník bude nejenom přínosem pro mé studium, ale i pro podnik a jeho zaměstnance. Předem děkuji za vaši pomoc a vyplnění dotazníku.

S pozdravem Karolína Červenka Kocourková

První část šetření:

HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE ZVOLENÉM PODNIKU		Hodící se zakroužkujte, případně doplňte				
Jaké je Vaše pracovní zařazení?						
Řadový zaměstnanec			Vedoucí pracovník (vedete tým zaměstnanců)			
Myslíte si, že HR oddělení vašeho podniku pečuje o zaměstnance a proč?						
Ano	Ne	:				
Máte pocit, že se můžete důvěrně a bez obav obrátit na HR oddělení nejen v pracovněprávních otázkách?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Jaká by, podle Vás, měla být role HR oddělení? (můžete zakroužkovat více možností či doplnit vlastní)						
Nábor zaměstnanců a pracovněprávní vztahy	Pomáhá dosažení firemních cílů	Zastávce zaměstnanců	Přenesení vize a mise firmy na pracovníky	Další vzdělávání pracovníků	Řízení lidských zdrojů	...

Jakou roli, podle Vás, v současnosti HR oddělení zastává? (můžete zakroužkovat více možností či doplnit vlastní)										
Nábor zaměstnanců a pracovněprávní vztahy	Pomáhá dosažení firemních cílů	Zastánce zaměstnanců	Přenesení vize a mise firmy na pracovníky	Další vzdělávání pracovníků	Řízení lidských zdrojů	...				
Jak byste oznámkoval/a celkový dojem z HR oddělení ve vašem podniku? 1 je nejhorší a 10 je nejlepší.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Druhá část šetření:

Jaké je, podle Vás, úroveň vzdělávání ve vašem podniku?									
Úplně vyhovující	Dostatečná	Průměrná	Nevím	Podprůměrná	Nedostatečná	Naprostě nevyhovující			
Informuje Vás HR oddělení nebo Váš nadřízený o možnostech dalšího vzdělávání?									
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne			
Víte jaké školení a kurzy aktuálně probíhají ve vašem podniku? (můžete zakroužkovat více možností či doplnit)									
PO a BOZP	Jazykové kurzy	Vyjednávací techniky	Osobní rozvoj	<u>Cold calls</u>	Školení řidičů	...			
Účastníte se dalšího vzdělávání ve vašem podniku a jakého?									
Ano	Ne	:							
Je po Vás vyžadována zpětná vazba na proběhnuvší vzdělávací akci?									
Ano			Ne						
Jsou zjišťovány Vaše vzdělávací potřeby? Pokud Ano , tak a jak často? (zakroužkujte a doplňte)									
Ano	Ne	:							
Máte možnost ovlivnit, jaká školení budou ve vašem podniku probíhat?									
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne			
Pokud Ano , jak to můžete ovlivnit? Pokud Ne , přáli byste si mít možnost volby? (zakroužkujte a doplňte)									
Ano	Ne	:							
Jak byste ohodnotil/a vzdělávání ve vašem podniku? 1 je nejhorší a 10 je nejlepší.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jaký typ vzdělání byste ve vašem podniku chtěl/a? (můžete zakroužkovat více možností či doplnit)									
Počítačové dovednosti	Jazykové kurzy	Vyjednávací techniky	Umění komunikace	Koučink	<u>Work / life balance</u>	...			
Jakou formu vzdělávání preferujete?									
Individuální			Skupinovou						
Kde se raději vzděláváte?									
Na pracovišti			Mimo pracoviště						
Jaké metody vzdělávání preferujete (můžete zakroužkovat více možností)									
Tréninkový program	Přednášku	Školení	Workshop	Koučink	Mentoring	Modelové příklady			

Příloha 2: Vzor dotazníku Hodnocení zvoleného podniku a jeho vedení

2. Dotazník pro vybrané zaměstnance zvoleného podniku

Výzkumné otázky:



1. Jaký je vztah zaměstnanců k podniku?
2. Jak zaměstnanci hodnotí úroveň komunikace svých nadřízených?
3. Jak zaměstnanci hodnotí přístup nadřízených a jejich způsob řízení?
4. Jaké motivační nástroje zaměstnanci preferují?

Průvodní informace:

Tento anonymní dotazník slouží primárně pro účely mé bakalářské práce, ve které je i podnik anonymizován. Zkoumá, jaký je vztah zaměstnanců k podniku, komunikační styly, styl vedení a motivování zaměstnanců. Jaké jsou představy zaměstnanců a nakolik se shodují s realitou. Relevantní závěry a návrhy na zlepšení a inovace budou předány HR oddělení. Doufám tedy, že tento dotazník bude nejenom přínosem pro mé studium, ale i pro podnik a jeho zaměstnance. Předem děkuji za vaši pomoc a vyplnění dotazníku.

S pozdravem Karolína Červenka Kocourková

HODNOCENÍ ZVOLENÉHO PODNIKU A JEHO VEDENÍ		Hodící se zakroužkujte, případně doplňte				
Jaké je Vaše pracovní zařazení?						
Řadový zaměstnanec			Vedoucí pracovník (vedete tým zaměstnanců)			
Doporučil byste někomu, aby pracoval, stejně jako Vy, v tomto podniku? A proč?						
Ano	Ne	:				
Jaká je podle Vás firemní kultura vašeho podniku? (můžete zakroužkovat více možností či doplnit vlastní)						
Poskytování služeb nejvyšší kvality	Vždy dělat pro klienta něco navíc	Vždy jednat čestně	Podnikavý přístup k práci	Cílený růst, vzdělávání pracovníků	Respekt k osobnosti pracovníka	...
Cítíte se součástí podniku?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne

Co pro Vás představuje dostatečnou zpětnou vazbu? (můžete zakroužkovat více možností či doplnit vlastní)						
Dostanu odpověď na svůj dotaz	Nadřízený průběžně kontroluje plnění úkolu	Nadřízený ohodnotí jak jsem splnil úkol	1 měsíčně nadřízený řekne jak si stojíme	1 ročně s nadřízeným vyhodnotíme plnění mých cílů a nastavíme nové	...	
Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Cítíte, že Váš nadřízený naslouchá Vaším názorům?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Myslíte, že je Váš nadřízený lídr, který pracuje s týmem, nebo to šéf, co jen velí?						
Je to lídr	Spíš víc lídr	Asi lídr	Nevím	Asi boss	Spíš víc boss	Je to boss
Máte pocit, že se můžete bez obav z kritiky obrátit na svého nadřízeného v pracovních otázkách?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Když je před vaším týmem nový úkol tak Váš nadřízený: (můžete zakroužkovat více možností)						
Jen rozdává úkoly	Rozdává úkoly a vysvětlí je	Sám řeší některý z úkolů	Průběžně kontroluje řešení	Kontroluje až hotový úkol	Proklamuje ale nedává podporu	Průběžně se zajímá a podporuje
Cítíte se motivováni svým nadřízeným k odvádění lepších výkonů?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Informuje Vás Váš nadřízený o výsledcích a dopadech Vaší práce?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Máte pocit, že Vaše platové ohodnocení je adekvátní Vámi odváděné práci?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Dostává se Vám uznání či pochvaly od Vašeho nadřízeného za dobře odvedenou práci?						
Úplně ano	Ano	Spíš ano	Nevím	Ne docela	Ne	Vůbec ne
Co je pro Vás největší a co nejmenší odměnou za dobře odvedenou práci? (očísľujte, 1 je nejlepší...)						
Mimořádný finanční bonus	Extra den volna	Uznání zásluh před týmem	Osobní pochvala od nadřízeného	Uznání před celou firmou	Složení důvěry a delegování	...

Příloha 3: Otázky polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem HR oddělení zvoleného podniku

Výzkumné otázky:



1. Co je náplní práce HR oddělení?
2. Jak je nastavený systém a jak funguje další vzdělávání v podniku?
3. Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání?

Otázky rozhovoru:

1. Jak ve vašem podniku probíhá další vzdělávání zaměstnanců? Prosím, konkrétně popište.
2. Kdo má na starosti další vzdělávání zaměstnanců ve vašem podniku?
3. Jaká je struktura HR oddělení a kolik pracovníků se věnuje plánování a přípravě vzdělávání?
 - 3.1. Případně máte-li i školící pracovníky.
4. Kolik má váš podnik zaměstnanců?
 - 4.1. Plánujete dopředu nábor nových zaměstnanců nebo probíhá ad hoc?
 - 4.2. Máte strategii rozvoje zaměstnanců?
5. Jaké formy a metody vzdělávání nejčastěji využíváte?
 - 5.1. Využíváte pro zaměstnance více individuální nebo skupinové vzdělávání?
6. Jakou finanční částku ročně vynakládáte na další vzdělávání zaměstnanců?
 - 6.1. Jaká je celková roční částka vynakládaná vaším podnikem na další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Včetně teambuildingu, výročních konferencí apod.
7. Komu je další vzdělávání ve vašem podniku zpřístupněno? Prosím specifikujte: výhradně nově příchozím zaměstnancům, pouze vedoucím pracovníků...

8. Jaké konkrétní vzdělávací programy v současnosti ve vašem podniku probíhají?
9. Kdo má nejčastěji zájem o další vzdělávání ve vašem podniku?
10. O jaký typ vzdělávání je ve vašem podniku největší zájem? Jazykové kurzy, soft skills, apod.
11. Jakým způsobem vyhodnocujete úspěšnost vzdělávacího programu?
12. Jakým způsobem získáváte zpětnou vazbu na další vzdělávání, od účastníků i lektorů, a jakým způsobem ji vyhodnocujete? Vedete si nějakou statistiku?
13. Zjišťujete pravidelně vzdělávací potřeby zaměstnanců?
14. Vyhodnocujete pravidelně přínosnost dalšího vzdělávání zaměstnanců?
 - 14.1. Jakým způsobem je vyhodnocujete?
15. Kde získáváte novinky v oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců? Prosím, uveďte konkrétní zdroje.
16. Vzděláváte se dále v oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců? Navštěvujete kurzy či semináře? Prosím, uveďte konkrétní kurzy či organizace.

Příloha 4 Návrh vzdělávacího programu

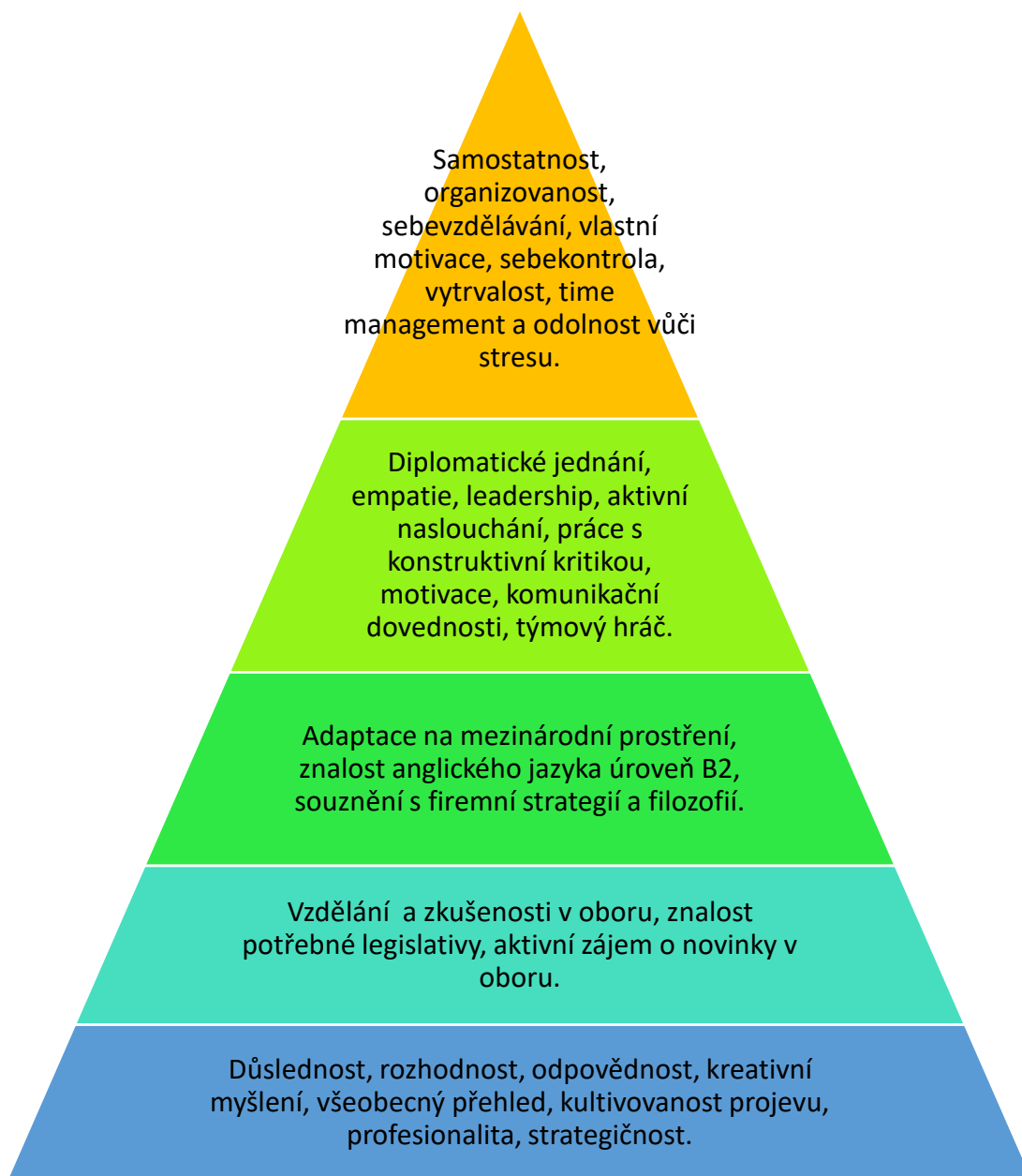
1 Cílová skupina programu dalšího vzdělávání

Cílovou skupinou pro vytvářený program dalšího vzdělávání jsou ředitelé (ve firemní hierarchii označováni jako „director“) a vedoucí (ve firemní hierarchii titulováni „head of“) jednotlivých oddělení organizace, kteří řídí týmy zaměstnanců. Aby bylo zjištěno, co přesně má být obsahem vzdělávacího programu, byly ověřeny teze vzniklé na základě pozorování, což je podstatné a podle Plamínka (2014, str. 109) mnohdy dostačující pro určení obsahu a způsobu dalšího vzdělávání, vytvořením kompetenčního modelu pro každého z účastníků.

1.2 Výběr účastníků vzdělávání dle kompetenčních modelů

Vzdělávací program bude obecně pro střední management, pro manažery, kteří řídí kolektiv zaměstnanců. Aby mohla být ověřena potřebnost účasti na programu, či všech jeho částech, a zvolený obsah vzdělávání, musí být porovnán kompetenční model každého z potencialních účastníků (viz Obr. 2), s ideálním kompetenčním modelem (viz Obr. 1). Kompetence do ideálního kompetenčního modelu byly zařazeny na základě pozorování, obsahové analýzy firemních materiálů a konzultace s HR manažerkou. Stejně tak bylo postupováno při tvorbě osobních kompetenčních modelů u každého ze šesti vybraných manažerů, kteří jsou záměrně uváděni pod jinými než vlastními jmény.

Obr. 1: Ideální kompetenční model



Zdroj: upraveno podle zvoleného podniku (2020)

Obr. 2: Kompetenční modely cílové skupiny¹

Jan	Jaroslav
Neopovídající: zvládnání stresu, sebezdvělávání.	Neopovídající: zvládnání stresu, sebezdvělávání.
Neodpovídající: leadership, aktivní naslouchání, motivace, týmovost.	Neodpovídající: leadership, aktivní naslouchání, konstruktivní kritika, motivace, komunikační dovednosti.
plně odpovídá	Neodpovídající: souznění s firemní strategií a filozofií.
plně odpovídá	plně odpovídá
plně odpovídá	plně odpovídá
John	Pavel
Neopovídající: sebezdvělávání, sebemotivace.	Neopovídající: zvládnání stresu, sebezdvělávání.
Neodpovídající: aktivní naslouchání, komunikační dovednosti s ohledem na ČJ.	Neodpovídající: leadership, aktivní naslouchání, konstruktivní kritika, motivace, komunikační dovednosti.
plně odpovídá	Neodpovídající: souznění s firemní strategií a filozofií, úroveň Aj B2.
plně odpovídá	plně odpovídá
plně odpovídá	plně odpovídá

Zdroj: upraveno podle zvoleného podniku (2020)²

¹ Obr. 2 pokračuje na následující straně

² S ohledem na pravidla GDPR kompetenční modely neodpovídají skutečným lidem a podobnost jmen či odpovídajících a neodpovídajících kompetencí jsou čistě náhodné.

Petra	Michael
Neopovídající: sebekontrola, zvládání stresu, sebevzdělávání.	Neopovídající: zvládání stresu, organizovanost, sebevzdělávání.
Neodpovídající: leadership, aktivní naslouchání, konstruktivní kritika.	Neodpovídající: diplomacie, empatie leadership, aktivní naslouchání, motivace, komunikační dovednosti.
plně odpovídá	plně odpovídá
plně odpovídá	plně odpovídá
plně odpovídá	plně odpovídá

Zdroj: upraveno podle zvoleného podniku (2020)²

2 Cíle programu dalšího vzdělávání

Primárním cílem projektovaného programu je znatelný posun od direktivního stylu vedení k lídrovství, a to po skončení programu. Aby také po skončení projektu absolventi znali svůj styl komunikace, věděli, jak přijímat i dávat konstruktivní kritiku a znali, jaké jsou druhy motivace. Tedy v první řadě rozšířit kompetence řídicích manažerů v oblastech stylu vedení, motivačních nástrojů a komunikace, dále rozvoj těchto dovedností a jejich vhodné používání v konkrétních interpersonálních situacích, a to vše v souladu se strategií a filozofií zvoleného podniku. Tomu předchází prověření a rozšíření přehledu o základních poznacích v oblasti komunikačních dovedností, stylů vedení a možných motivačních nástrojích.

Naplnění primárního cíle povede k vytvoření týmu lídrů, kteří jsou ceněni nejenom za své odborné znalosti, ale především pro schopnosti skutečného vedení. Organizace tak získá management složený z opravdových lídrů, kteří jednají autenticky a podle společné filozofie, pro které zaměstnanci chtějí pracovat, ke kterým jsou loajální a cítí s nimi sounáležitost, naplňuje se tak jejich potřeba někam patřit. Takovýto tým je mnohem motivovanější a výkonnější viz podkapitoly 4.1.1 a 4.1.2. Tím má být po skončení programu dosaženo **sekundárního cíle**, který představuje zlepšení hodnocení stylu vedení a přístupu nadřízených k podřízeným pracovníkům.

Konečně je tu třetí cíl a tím je finanční aspekt. Jednak se vytvoří výkonnější tým, což při správném využití kapacit a možností povede ke zvýšením zisků. Ale také stabilní tým a tím dojde k výrazným úsporám za nábor nových zaměstnanců, který představuje nejenom čas HR oddělení, ale také náklady na inzerci volné pozice a především pak nemalou provizi personální agentuře. **Terciárním cílem** je snížení meziroční fluktuace zaměstnanců.

3 Profil absolventa programu

Prvotním cílem je schopnost vždy adekvátně komunikovat s podřízenými, vhodně motivovat zaměstnance a efektivně je vést. Absolventi po skončení vzdělávacího programu:

- Používají techniky aktivního naslouchání.
- Vědí jak při vedení lidí efektivně využívat kladení otázek.
- Dokáží své myšlenky prezentovat nedirektivním způsobem.
- Znají svůj styl komunikace a umí ho přizpůsobit komunikačnímu stylu protistrany.
- Umí získat a vyhodnotit zpětnou vazbu.
- Vědí jak přijímat i dávat konstruktivní kritiku.
- Při konstruktivní kritice zaměstnance využívají koučovací přístup.
- Znají postupy jak zjistit, co jejich podřízené motivuje a vědí jak s těmito informacemi pracovat.
- Vědí, jaké jsou zásady motivace zaměstnanců.
- Znají vliv finanční a nefinanční motivace na výkon člověka.
- Dokáží rozeznat situace, kdy je dobré více řídit a kdy spíše vést.
- Mají definovaný vlastní styl vedení podle Blanchardova situačního leadershipu.

4 Metody a formy vzdělávání

Program bude začínat seminářem, aby bylo rozšířeno povědomí účastníků o teoriích, principech a postupech ve školených oblastech, na který bude navazovat individuální koučink a mentoring a v průběhu budou doplněny další znalosti a dovednosti druhým seminářem. Rozličné budou nejenom formy, ale také metody, kterých může být během seminářů vystřídáno hned několik. A to nejenom k udržení pozornosti a zájmu účastníků, ale především proto, že se ve vzdělávacím programu jedná o různé druhy transformace. Účelem není prosté předání znalostí, ale také dovedností, které účastníkům pomohou teoretické znalosti efektivně využívat.

Konkrétní metody si pak zvolí vybraný vzdělavatel, který bude příslušnou vzdělávací akci realizovat. U účastníků vzdělávacího programu je, krom zmiňovaných vědomostí a dovedností, také potřeba měnit jejich chování a myšlení, k čemuž v základu pomohou případové studie, modelové příklady či workshopy, ale je nutné je doplnit o koučink. A v neposlední řadě budou transformovány i postoje, a to už pouze za použití koučinku a mentoringu. Při výběru forem a metod jsem se držela metodiky Evangelu, Bommela a Juříčky (2013, str. 85-89)

Tab. 1: Přehled forem a doporučených metod

SEMINÁŘ	Přednáška	Diskuze	Případová studie	Modelový příklad	Manažerské hry	Cvičení
KOUCINK	Koučovací rozhovory					
MENTORING	Porady s mentorem					

Zdroj: vlastní

5 Výběr vzdělavatele

Pro tento vzdělávací program je potřeba lektor, kouč a mentor.

MENTOR má za úkol u nově příchozích manažerů transformovat kompetence k organizaci, vybudovat v nich souznění se strategií a filozofií zvoleného podniku, které pak přirozeně přenášejí na své podřízené a jsou díky tomu také autentičtí při budování týmu. Roli mentora zastává seniorní pracovník, který je výraznou autoritou se silným vztahem k organizaci a jejím potřebám.

KOUC je pověřen s účastníky programu pracovat na kompetencích k druhým a na osobnostních kompetencích, podporovat osvojení dovedností, které jednotlivci získali na seminářích, a je nápomocný jejich osobnostnímu rozvoji.

LEKTOR je externí, jelikož semináře zajišťuje externí agentura. Proto je výběr vhodného kandidáta ponechán na ní, podle mnou požadovaných témat i navrhovaných metod, které se v semináři mají objevit. Agentura nejlépe zná své spolupracovníky a ví, které metody komu sedí a kdo s nimi jak umí pracovat, na jaká témata je odborník a také s jakou skupinou lidí jim nejlépe vyhovuje pracovat.

6 Harmonogramy projektů programu dalšího vzdělávání

Vhodně zvolený termín je také velmi zásadní. Při plánování programu musí být brány v potaz státní svátky, prázdniny, uzávěrky či ohlášené audity a plánované dovolené. Vzhledem k tomuto je tedy optimální období pro konání programu březen až září.

6.1 Seminář I „Leadership“ (2 dny)

Dvoudenní seminář, který se zabývá tím, jak být dobrým lídrem a zaměřuje se na styly vedení a motivaci podřízených, je úvodem celého programu a měl by být směřován na březen, ideálně by se měl konat ve čtvrtek a v pátek vždy od 9:00 do 16:45.

OBSAH 1. DNE

- **9:00 – 09:15 SLOVO ÚVODEM**
- **09:15 – 11:30 CO JE TO LEADERSHIP**
 - vymezení pojmu
 - objasnění zásadních rozdílů mezi řízením (managementem) a vedením (leadershipem)
 - zamyšlení nad pojmy vize a mise, a ztotožnění se s hodnotami
- **11:30 – 12:15 PAUZA NA OBĚD**
- **12:15 – 14:30 BOSS NEBO LÍDR**
 - seznámení s charakteristikou efektivního lídra
 - pochopení co znamená být autentický, a proč je někdo tak přesvědčivý?
 - poznání vlastního stylu vedení
- **14:30 - 16:45 POSUN OD MANAŽERA V LÍDRA**
 - seznámení se situačním leadershipem podle K. Blancharda
 - objevení inspirativního vedení
 - definování vlastního preferovaného stylu vedení

OBSAH 2. DNE

- **9:00 – 11:30 MŮJ TÝM**
 - zjištění jaký je můj tým
 - definování jaký by měl být
 - nalezení cesty jak na to
- **11:30 – 12:15 PAUZA NA OBĚD**
- **12:15 – 15:00 MOTIVACE**
 - objasnění jak motivace funguje
 - objevení vlastních zdrojů motivace
 - pochopení jak využívat hmotné i nehmotné nástroje motivace
 - poznání jak změny prezentovat motivačním způsobem
- **15:00 – 16:00 FIREMNÍ LEADERSHIP**
 - odhalení kvality firemního leadershipu
- **16:00 – 16:45 DISKUZE A ZPĚTNÁ VAZBA OD LEKTORA**

6.2 Individuální Koučink

Individuální koučovací sezení je pro každého z účastníků naplánováno jednou za tři týdny v období od března do září.

6.3 Seminář „Komunikace lídra“

Jednodenní seminář zaměřený na komunikační dovednosti lídra je doporučen realizovat zhruba měsíc po skončení prvního semináře.

OBSAH DNE

- **9:00 – 09:15 SLOVO ÚVODEM**
- **09:15 – 11:00 CO JE TO KOMUNIKACE**
 - seznámení s formami a styly komunikace
 - odhalení vlastního stylu komunikace
- **11:00 – 11:45 PAUZA NA OBĚD**
- **11:45 – 14:00 STYLY INTERAKCE A OVLIVŇOVÁNÍ**
 - poznání jak se přizpůsobit komunikačnímu stylu protistrany
 - objasnění jak prezentovat myšlenky nedirektivním způsobem
- **14:00 - 16:15 KONSTRUKTIVNÍ KRITIKA**
 - zjištění, umím-li ji správně přijímat
 - osvojení si jak ji správně dávat
- **16:15 – 16:45 DISKUZE A ZPĚTNÁ VAZBA OD LEKTORA**

6.4 Mentoring

Sezení s mentorem bude probíhat jednou za dva až tři týdny dle možností mentora opět v období od března do září.

7 Lokace, technické a materiální zabezpečení

Semináře jsou organizovány externí agenturou, mimo kancelář, aby účastníci nebyli rozptylováni a mohli se plně soustředit, ale na území města Prahy a s možností parkování. Koučink i mentoring je směřován do zasedacích místností na centrále.

Veškeré technické a materiální prostředky na semináře zabezpečuje externí agentura. V zasedacích místnostech na centrále jsou vždy firemní poznámkové bloky, tužky a propisky. Zasedací místnosti sousedí s kuchyňkou, která poskytuje možnost bezplatného občerstvení ve formě studených a teplých nápojů. O psací potřeby a občerstvení se pravidelně stará recepce.

8 Rozpočet programu

Pro stanovení ceny seminářů byly zprůměrovány obvyklé ceny externích agentur za obdobné vzdělávací akce. Cena koučinku byla nastavena podle obvyklé sazby, kterou aktuálně HR oddělení na tuto aktivitu vynakládalo. Tyto částky je vždy potřeba aktualizovat před schvalováním realizace programu.

Tab. 2: Náklady na jednotlivé vzdělávací akce programu

Akce	Na osobu	Osob	Sezení	Celkem ³
Seminář I	10.000 Kč	5	1	50.000 Kč
Seminář II.	6.500 Kč	5	1	32.500 Kč
Koučink	3.200 Kč	6	10	192.000 Kč
Mentoring	0 Kč	2	12	0 Kč

Zdroj: vlastní

Průměrná mzda zaměstnance vychází z údajů pro rok 2019 dodaných HR manažerkou zvoleného podniku.

Tab. 3: Náklady na hledání nového zaměstnance

	měsíční	roční
Ø mzda	57.500 Kč	690.000 Kč
AGENTURNÍ PROVIZE 35 %		241.500 Kč

Zdroj: vlastní

³ Ceny jsou uváděny bez DPH

Tab. 4: Porovnání nákladů na jednoho nového zaměstnance a na program vzdělávání

	Náklady na program	Náklady na nového zaměstnance	Rozdíl
Total	274.500 Kč	241.500 Kč	-33.000 Kč

Zdroj: vlastní

Z porovnání nákladů na program dalšího vzdělávání (viz. Tab. 2) a nákladů na získání jednoho nového zaměstnance na místo jednoho nespokojeného odcházejícího (viz. Tab. 3) plyne, že pokud meziroční fluktuace v organizaci klesne alespoň o jednoho člověka, byl celý program pro podnik téměř rentabilní, jelikož průměrné náklady na nového zaměstnance jsou 88% ceny celého programu dalšího vzdělávání.

9 Evaluace programu dalšího vzdělávání

Pro ověření, není-li potřeba do budoucna upravit některou z částí programu dalšího vzdělávání, budou hodnoceny jak jednotlivé vzdělávací aktivity samostatně, tak program jako celek. Při vytváření evaluace je využíván Kirkpatrickův systém.

9.1 Dílčí evaluace jednotlivých projektů

ZJIŠTĚNÍ REAKCÍ

Po skončení každého ze seminářů dostanou účastníci emailem anketu, ve které budou dotazováni na jejich spokojenost jak s lektorem a probíranými tématy, považují-li je za přínosné, ale také s prostředím a organizací semináře. Její vzor je uveden jako Příloha A. V říjnu, po skončení koučinku a u dvou účastníků i mentoringu, budou absolventi požádáni a napsání krátké zpětné vazby na sezení.

OVĚŘENÍ VÝSLEDKŮ UČENÍ

Na začátku každého ze seminářů lektor otestuje úroveň znalostí účastníků v dané problematice, a prověří jejich kompetence při řešení modelové situace. Na závěr semináře proběhne diskuze se zpětnou vazbou od lektora. Lektor pak sepíše krátké posudky na jednotlivé účastníky, které zašle na HR oddělení. Výběr testu a modelové situace záleží na lektorovi.

Z obou seminářů budou pořizovány videozáznamy řešení modelových situací a inscenací, které dostane k dispozici i kouč, který pak povede koučovací sezení. Díky tomu jednak načerpá základní typologii účastníků pro nadcházející sezení, ale také získá podklad pro diagnostiku míry rozvoje a posunu myšlení a jednání při závěrečném koučovacím pohovoru, ze kterého kouč vypracuje posudek na absolventa a předá HR oddělení.

Mentor bude zaznamenávat hodnocení osobních rozhovorů průběžně do hodnotící tabulky, kterou na závěr předá HR manažerce. Její vzor je uveden jako Příloha B.

Dále pracovník HR oddělení bude provádět namátkové hospitace na poradách týmů, aby mohl pozorovat míru osvojení metod a posoudit naplnění profilu absolventa

programu. V případě potřeby doplní informace o výsledcích učení rozhovorem s absolventem. Takto bude ověřováno naplnění profilu absolventa a primárních cílů programu dalšího vzdělávání.

9.2 Závěrečná evaluace programu

POSOUZENÍ ZMĚNY CHOVÁNÍ

Zaměstnanci, kteří jsou podřízenými účastníků programu dalšího vzdělávání, jsou na začátku programu požádáni o vyplnění anonymního on-line dotazníku, jenž je vytvořen prostřednictvím Google dokumenty, kde hodnotí styl vedení, motivování a komunikace ve vybraném podniku. Vzor tohoto dotazníku je Příloha 2 bakalářské práce. Po skončení celého programu budou podřízení zaměstnanci požádáni o vyplnění stejného anonymního on-line dotazníku jako před začátkem programu.

Poslední dílčí projekt programu dalšího vzdělávání dobehne nejpozději 30. září. Na přelomu září a října bývá obvykle naplánován teambuilding, na kterém bude posuzováno chování u absolventů pozorováním jejich jednání během plnění úkolů a vhodně zvolených zábavných aktivit. Absolventi také budou postaveni před stejné modelové situace jako na začátku seminářů a bude posouzena změna jejich chování. Tímto bude možné ověřit naplnění sekundárního cíle, tedy vytvoření spokojeného a soudržného kolektivu.

PROKÁZÁNÍ VÝSLEDKŮ

Průběžně mohou být sledovány změny na hospodářských výsledcích organizace.

Mají-li stoupající tendenci, především díky novým zakázkám, ale je třeba sledovat i spokojenost klientů, například při ročním projednávání prodloužení smluv o poskytování služeb. Rok od skončení programu dalšího vzdělávání, tedy v září či říjnu následujícího roku, bude moci být posouzen meziroční rozdíl ve fluktuaci zaměstnanců. Tímto se ověří ziskovost celého programu a naplnění terciárního cíle.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1: Ideální kompetenční model

Obr. 2: Kompetenční modely cílové skupiny

Tab. 1: Přehled forem a doporučených metod

Tab. 2: Náklady na jednotlivé vzdělávací akce programu

Tab. 3: Náklady na hledání nového zaměstnance

Tab. 4: Porovnání nákladů na jednoho nového zaměstnance a na program
vzdělávání

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- | | |
|----|--|
| AJ | Anglický jazyk |
| B2 | Středně pokročilá úroveň jazyka, jedinec chápe složitější texty, zná odboru terminologii, vede plynulý rozhovor, píše obsáhlé texty. |
| ČJ | Český jazyk |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Vzor ankety Hodnocení vzdělávací akce

Příloha B: Vzor hodnotící tabulky pro mentora

Příloha A: Vzor ankety Hodnocení vzdělávací akce

Dotazník pro účastníky vzdělávací akce

Výzkumné otázky: 1. Jak účastníci hodnotí atraktivitu obsahu semináře?



2. Na kolik byl obsah přínosný a obohacující?

3. Jak byli účastníci spokojeni s osobou lektora?

4. Jaká byla spokojenost s organizací semináře?

HODNOCENÍ OBSAHU SEMINÁŘE				Zakroužkujte dosaženou procentuální úroveň či nejlépe vyhovující se odpověď.						
Nakolik pro Vás byly informace nové?										
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Jak vysoko hodnotíte zajímavost témat?										
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Nakolik považujete témata za přínosná pro Vaši práci, pro Vaši pozici nadřazeného?										
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Jak hodnotíte úroveň vzdělávací hodnoty témat, nakolik poslouží témata k Vašemu rozvoji?										
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Za jak moc obtížná považujete témata?										
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Jak hodnotíte užitečnost studijních materiálů, které jste obdrželi?										
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Nakolik byla délka semináře odpovídající tématům a jejich náročnosti?										
Mohl být delší.			Vyhovující.			Nevím.		Mohl být kratší.		

HODNOCENÍ LEKTORA					Zakroužkujte hodící se odpověď.				
Ohodnoťte práci lektora jako ve škole. 1 je nejlepší známka a 5 nejhorší známka.									
1	2	3	4	5					
Nakolik byl pro Vás výklad srozumitelný? 1 je nejlepší známka a 5 nejhorší známka.									
1	2	3	4	5					
Vyhovovaly Vám metody používané lektorem?									
Přidal/a bych:		Ano, vyhovovaly.			Vynechal/a bych:		Ne, nevyhovovaly.		
Byl, podle Vás, lektor dostatečně připravený?									
Rozhodně ano.		Ano.		Nevím.		Ne tak úplně.		Ne.	
Je, podle Vás, lektor odborník na dané téma?									
Rozhodně ano.		Ano.		Nevím.		Ne tak úplně.		Ne.	

HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ SEMINÁŘE					Oznámkujte jako ve škole. 1 je nejlepší 5 nejhorší.				
Celková organizace semináře.					Lokalita konání semináře. (dostupnost, parkování)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zvolené místo konání semináře. (sál/místnost)					Technická vybavenost místa. (sálu/místnosti)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kvalita občerstvení. (v průběhu semináře)					Možnosti oběda. (blízká kvalitní restaurace/jídelna)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

