

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI
XY

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Edita Rozinková

Vedoucí práce: doc. Mgr. Dan Ryšavý, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Koncepce vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu své práce doc. Mgr. Danu Ryšavému, Ph.D., za poskytnutí cenných rad a odborné pomoci při psaní mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala personalistce organizace XY, která mi byla nápomocná při realizaci výzkumu a poskytla mi všechny potřebné dokumenty a informace, o které jsem požádala.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Edita Rozinková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Dan Ryšavý, Ph.D.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Koncepce vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY
Anotace práce:	<p>Tato diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY. Cílem práce je popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY, poznatky z analýzy porovnat s teoretickými východisky, identifikovat případné nedostatky a navrhnout kroky vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání v organizaci XY. Teoretická část diplomové práce je věnována popisu základních pojmů a následně problematice firemního vzdělávání se zaměřením na systematický přístup k firemnímu vzdělávání. Dále je pozornost zaměřena na jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců. Teoretická část tvoří východisko pro část empirickou, která je zaměřena na analýzu systému vzdělávání v konkrétní výrobní organizaci. Nejprve je popsán výzkum včetně stanovení cíle a výzkumných otázek. K naplnění stanoveného cíle byla využita kvalitativní výzkumná strategie prostřednictvím případové studie. Sběr dat probíhal metodou analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou. Hlavní část práce je následně věnována popisu a analýze systému vzdělávání v organizaci XY. Dále je tento systém zhodnocen, jsou identifikovány nedostatky</p>

	a navrženy kroky vedoucí k optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců.
Klíčová slova:	Vzdělávání zaměstnanců, systematické vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, lidské zdroje, hodnocení pracovníků, cyklus vzdělávání, případová studie
Title of Thesis:	Concept of employee education in XY company
Annotation:	<p>This thesis deals with the employee education system in organization XY. The aim of this work is to describe and analyze the employee education system in organization XY, compare the findings from the analysis with theoretical foundations, identify potential shortcomings, and propose steps to optimize the education system in organization XY. The theoretical part of the thesis is dedicated to describing basic concepts and then to the issue of corporate education with a focus on a systematic approach to corporate education. Further attention is focused on the individual phases of the cycle of systematic employee education. The theoretical part forms the basis for the empirical part, which is focused on the analysis of the education system in a specific production organization. First, the research is described, including the establishment of the goal and research questions. To fulfil the set goal, a qualitative research strategy was used through a case study. Data collection was carried out using document analysis and semi-structured interviews with a personnel specialist. The main part of the work is then devoted to the description and analysis of the education system in organization XY. Additionally, this system is evaluated, shortcomings are identified, and steps are proposed to optimize the process of employee education.</p>
Keywords:	Company education, systematic education, employee education, human resources, staff evaluation, education cycle, case study
Názvy příloh	1. Plán adaptačního procesu zaměstnanců,

vázaných v práci:	2. Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance, 3. Dotazník k vyhodnocení zkušební doby ze strany zaměstnance, 4. Dotazník k vyhodnocení zkušební doby ze strany přímého nadřízeného, 5. Popis pracovní činnosti pro pozici Personalistka, 6. Otázky k hodnotícímu pohovoru, 7. Návod k rozhovoru s personalistkou
Počet literatury a zdrojů:	57
Rozsah práce:	109 s. (156 370 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Vymezení základních pojmů – terminologie.....	11
1.1. Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	11
1.2. Učení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	12
2. Firemní vzdělávání.....	14
2.1. Firemní vzdělávání jako personální činnost.....	17
2.2. Strategický a systematický přístup ve firemní vzdělávání	19
2.2.1. Koncepce vzdělávání.....	21
2.3. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	24
2.3.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	26
2.3.2. Plánování vzdělávání	29
2.3.3. Realizace vzdělávání.....	34
2.3.4. Hodnocení vzdělávání.....	37
EMPIRICKÁ ČÁST.....	41
3. Případová studie	41
3.1. Výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky	41
3.2. Metodologie.....	43
3.2.1. Výzkumná strategie.....	43
3.2.2. Technika sběru dat.....	44
3.2.3. Etika výzkumu.....	46
3.2.4. Proces výzkumu	46
4. Představení organizace XY	48
4.1. Poslání, cíle, vize.....	49
4.2. Organizační struktura.....	50
5. Analýza koncepce vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY	52
5.1. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	55
5.1.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	56
5.1.2. Plánování vzdělávání	64
5.1.3. Realizace vzdělávání.....	70

5.1.4. Hodnocení vzdělávání.....	75
6. Identifikace nedostatků a návrh optimalizace systému vzdělávání.....	78
6.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	80
6.2. Plánování vzdělávání.....	82
6.3. Realizace vzdělávání.....	83
6.4. Hodnocení vzdělávání.....	85
7. Shrnutí a diskuze.....	87
ZÁVĚR.....	90
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů.....	92
Seznam zkratk.....	96
Seznam obrázků.....	97
Seznam příloh.....	97
Přílohy.....	98

ÚVOD

Každá organizace musí v dnešním moderním světě čelit mnoha výzvám. Ať už se jedná o neustálý rozvoj technologií, postupnou digitalizaci procesů, stále ještě nízkou nezaměstnanost nebo události posledních let, tohle vše se do značné míry podepisuje i na postojích a očekáváních zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání. Pro firmy je tak v současné době zcela zásadní nejen získat, ale zejména udržet si kvalifikované a motivované zaměstnance, čehož lze dosáhnout právě za pomoci efektivního nastavení procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců se v důsledku rozvoje neustále mění a k tomu, aby byl člověk zaměstnatelným musí tyto znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Chce-li být organizace konkurenceschopná a úspěšná, musí být také flexibilní a připravená na změny. A právě díky vzdělávání je každý z nás schopen se změnám na trhu práce i ve společnosti přizpůsobit. Zaměstnanci jsou si toho dobře vědomi a počet těch, kteří hledají profesní růst, se v dnešní době stále zvyšuje, což má za následek také rostoucí zájem o vzdělávání. Jedinci, kteří tyto možnosti nemají je pak budou logicky hledat u jiného zaměstnavatele. Organizace by se tedy měly zaměřit na zvyšování kvalifikace a profesní růst svých pracovníků. Poskytne-li zaměstnavatel svým pracovníkům tuto možnost rozvoje a vzdělávání, zvyšuje tím jejich loajalitu a zaměstnanci cítí také větší sounáležitost s firmou, což jsou faktory, které lze využít i do budoucna (LMC, 2022).

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla zaměřit právě na systém vzdělávání zaměstnanců, který považuji za zcela klíčový proces, chce-li organizace uspět na trhu práce a udržet si své zaměstnance. Hlavním cílem mé diplomové práce popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY, poznatky z analýzy porovnat s teoretickými východisky,

identifikovat případné nedostatky a navrhnout kroky vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání v organizaci XY. Hlavní výzkumná otázka zní následovně: Jakou podobu má systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY?

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část vychází z poznatků získaných z odborné literatury. V první kapitole se zaměřím na definici základních pojmů souvisejících se vzděláváním zaměstnanců. Druhou kapitolu věnuji problematice firemního vzdělávání a zaměřím se na popis cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců, který je pro tuto práci stěžejní. Empirickou část poté věnuji samotnému výzkumu, který probíhal v organizaci XY. Jedná se o případovou studii, ve které postupně představím organizaci XY, metodologii, cíl výzkumu, výzkumný problém i výzkumné otázky. Největší část se bude zabývat analýzou a popisem systému vzdělávání v organizaci XY. V poslední části této práce porovnam zjištění získaná analýzou systému vzdělávání s teoretickými východisky a navrhnou možné kroky vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení základních pojmů – terminologie

V této diplomové práci se budu zabývat zejména firemním vzděláváním, nicméně, považuji za důležité nejprve definovat několik pojmů, které s koncepcí vzdělávání zaměstnanců neodmyslitelně souvisí a přímo ovlivňují i jeho podobu. První kapitolu tedy věnuji definování těch pojmů, které v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců považuji za zásadní. Zároveň pojmy propojím se samotným procesem vzdělávání tak, aby byla jasná jejich důležitost a návaznost na firemní vzdělávání.

1.1. Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Lidskými zdroji organizace jsou její zaměstnanci, kteří představují jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem. Tedy takový faktor, který podstatným způsobem rozhoduje o tom, zda bude organizace v podnikatelském prostředí úspěšná či nikoliv (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 12). Termín řízení lidských zdrojů (ŘLZ) označuje procesy týkající se řízení lidí v organizaci. Armstrong (2007) definuje ŘLZ jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 27). ŘLZ se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, plánování lidských zdrojů a další činnosti, které jsou součástí personální práce (Koubek, 2006, s. 17–20).

Budeme-li se bavit o rozvoji lidských zdrojů (RLZ), pak lze říci, že se vlastně jedná o zvyšování znalostí, schopností, dovedností, postojů a dalších vlastností jedinců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních a konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů (Palán, 2002,

s. 112–113). RLZ je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, na rozvoj pracovní schopnosti týmů a na vytváření potřebné struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby bylo dosaženo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů (Koubek, 2006, s. 242–243).

Ve své podstatě se jedná o podnikatelsky orientovanou filozofii, týkající se řízení lidí s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Na vrcholovém managementu pak záleží to, jaké zaměstnance, a jaký rozvoj těchto lidí podnik požaduje, a jaká politika a praxe ŘLZ by mohla k dosažení stanovených cílů vést. Bez této ústřední filozofie či strategické vize zůstává ŘLZ pouze souborem nezávislých činností (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 41).

1.2. Učení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Učení můžeme definovat jako rozvoj, vedoucí k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání (Hroník, 2007, s. 30–31). Učení usnadňuje adaptaci na měnící se životní podmínky, rozšiřuje spektrum vzorců našeho chování a pomáhá nám být úspěšnějšími při překonávání potíží a hrozeb (Plamínek, 2014, s. 18–25). Na úrovni organizace je cílem učení vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si stanovila a které vyplývají z vnějšího prostředí. Jedná se především o učení se za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností (Hroník, 2007, s. 59).

Dosažení změny pomocí učení se nazýváme rozvoj. Jde o vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností ke stavu budoucímu, ve kterém je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, schopností a dovedností (Armstrong, 2007, s. 470). Barták (2007) definuje rozvoj jako komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu daného jedince. Představuje trvalý proces, který probíhá po celý

aktivní život člověka a zahrnuje průběžné vzdělávání, růst a změny (Barták, 2007, s. 11). Rozvoj zaměstnanců je v podstatě o tom, jak uskutečnit učení či nějakou jeho formu ve službách pracovního cíle nebo cílů. Prostřednictvím rozvoje může být po čase dosaženo růstu jednotlivce i organizace, a to tak, že oba mohou naplňovat svůj potenciál (Foot & Hook, 2002, s. 205).

Jedním ze způsobů učení se je vzdělávání. Jde o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené a mají svůj začátek i konec (Hroník, 2007, s. 31). Barták (2007) vzdělání definuje jako plánovitou činnost, která jednotlivci nebo skupině pomáhá dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojené znalosti a dovednosti v praxi (Barták, 2007, s. 11). V rámci organizace představuje vzdělávání zaměstnanců jakékoliv formování pracovních schopností lidí. Jde o všechny vzdělávací a rozvojové aktivity, ve kterých se organizace v rámci své personální práce angažuje (Koubek, 2006, s. 243). Vzdělávání jako takové, se pak soustřeďuje na rozvoj znalostí, dovedností a postojů. Jedná se o tři základní oblasti, které jsou středem zájmu většiny vzdělávacích aktivit v organizaci (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 182).

V této kapitole jsem se věnovala vymezení základních pojmů, které považuji vzhledem k vybranému tématu za důležité. ŘLZ slouží k vytváření podmínek pro zvyšování výkonu zaměstnanců a přispívá tak k dosažení cílů organizace. Jednou z hlavních aktivit ŘLZ je právě rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které jsou pro tuto práci stěžejními pojmy. Jedná se o klíčové procesy, kterými by měl každý pracovník ve firmě procházet. Jak jsem zmínila již v úvodu, každá společnost chce být konkurenceschopná, a právě správné nastavení vzdělávacích procesů jí k tomu může dopomoci. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by proto měly být součástí celkové strategie a politiky firmy. Nyní se budu věnovat firemnímu vzdělávání.

2. Firemní vzdělávání

V předchozím textu jsme si ujasnili základní pojmy a nyní se zaměřím přímo na firemní vzdělávání, které je hlavním tématem této práce. Firemní vzdělávání nebo také podnikové vzdělávání je vzdělávacím procesem organizovaným firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, organizované firmou), tak i vzdělávání mimo něj (externí, organizované mimo firmu, v jiném vzdělávacím zařízení). Jde o hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí. Jednoduše řečeno tím, co reálně máme k dispozici, a tím, co pro organizaci potřebujeme (Bartoňková, 2010, s. 110). Zdeněk Palán (2002) popisuje firemní vzdělávání jako „... systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce“ (Palán, 2002, s. 157). Kvalifikací subjektivní pak rozumíme soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací, které byly získány během života s možností využití pro výkon určitých činností. Objektivní kvalifikace vyjadřuje kvalifikovanost práce, tedy požadavky na kvalifikaci pracovníků, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce (Bartoňková, 2010, s. 16).

Vzdělávání pracovníků by mělo být pro organizaci opravdu klíčovým procesem. Má totiž pozitivní dopad nejen na výkon jednotlivců, ale i týmů a celého podniku (Flegl, Depoo, & Alcázar, 2022, s. 72). Lze jej chápat jako rozšiřování znalostí a dovedností nezbytných pro plnění úkolů na stávající pozici a zároveň rozvíjení dalších kompetencí ve smyslu postupu či převedení na jinou pozici. Vzdělávání pracovníků vede k dosažení plánovaného cíle v určitém časovém období (Mikołajczyk, 2022, s. 546).

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci se dle Bartáka (2007) zaměřuje zejména na (Barták, 2007, s. 17):

- zlepšování pracovního výkonu,
- rozvoj potenciálu včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnání budoucích problémů,
- iniciování a zvládnání změn,
- řízení vztahů – týmová práce, péče o zákazníky ad.,
- odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace,
- uplatňování zákonů, pravidel a postupů,
- povědomí o širším kontextu – technologickém, hospodářském a kulturním.

Zcela zásadní je pak stanovení cílů vzdělávání, neboť určují, k čemu má daná vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Vzdělávací cíle by měly vždy vycházet z cílů organizace (Barták, 2007, s. 17). Hlavním cílem firemního vzdělávání je zajištění podélné a příčné flexibility. Tedy přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa. Zde mluvíme o flexibilitě podélné neboli flexibilitě v rámci pracovního místa. Příčná flexibilita pak znamená zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby byli schopni vykonávat i další pracovní místa. Tím dochází k rozšiřování pracovních schopností (Bartoňková, 2010, s. 19). Cíle ve vzdělávacím procesu představují determinující proměnné. Tedy takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky vzdělávání naučit, jaké dovednosti, vědomosti či návyky by si měli osvojit a na jaké úrovni (Barták, 2007, s. 17).

Cílem firemního vzdělávání by však neměl být jen rozvoj či osvojování si nových znalostí a dovedností, ale zejména dosažení změn v myšlení a chování pracovníků. Tyto změny jsou pro další rozvoj

společnosti a pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti rozhodující (Tureckiová, 2004, s. 92). K dosažení takového cíle, je nutné zabezpečit i to, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat a chápali, co musejí znát a být schopni dělat (Armstrong, 2007, s. 461). Vzdělávání a školení zaměstnanců dále vede k vyšší produktivitě i vyššímu zisku společnosti (Gontkovičová & Dul'ová Spišáková, 2015, s. 134).

Vzhledem k tomu, že se budeme zabývat také analýzou systému firemního vzdělávání, jsou pro nás zcela jistě důležité i příčiny jeho neúspěchu. Těch může být hned několik, přičemž pokud chce firma dosáhnout svých očekávání spojených nejen se vzděláváním, ale i s návratností investic, musí se těmto kategoriím dostatečně věnovat. Jedná se například o nedostatečné propojení s obchodními potřebami, neschopnost připravit prostředí vhodné ke vzdělávání, nastavení neadekvátních cílů, nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou akci či neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích (Bartoňková, 2010, s. 31). Nutno ale podotknout, že investice do vzdělávání jsou chápány jako návratné, a to z toho důvodu, že organizaci zajišťují potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou firma pracovníkům poskytuje (Kociánová, 2010, s. 169).

Druhou kapitolu jsem věnovala popisu firemního vzdělávání, které je hlavním tématem této práce. Firemní vzdělávání se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců v podniku i mimo něj. Jedná se o proces formování znalostí, schopností, dovedností a postojů jedinců. Vzdělávání umožňuje organizaci pružně reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí a zaměstnancům pak pomáhá k přizpůsobení pracovních schopností požadavkům pracovního místa. Dále jsem se zaměřila na cíle firemního vzdělávání a možné příčiny jeho neúspěchu. V následující kapitole se věnuji účastníkům, kteří proces vzdělávání ovlivňují.

2.1. Firemní vzdělávání jako personální činnost

ŘLZ a jejich neustálé zkvalitňování za pomoci vzdělávání je jedním ze základních úkolů podnikového managementu (Palán, 2002, s. 112–113). Vedení firmy přímo rozhoduje o tom, jak při řízení a rozvoji lidských zdrojů postupovat, jaké vynakládat úsilí na systematické zvládnutí lidských zdrojů ve prospěch firmy i na kolik do lidí v organizaci investovat (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 12). Není to ale jen management, který má na podobu vzdělávání ve firmě vliv. Na úspěšnosti firemního vzdělávání se podílí pět účastníků, kterými jsou (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 186):

1. Majitel firmy/TOP manažer – má odpovědnost za rozvoj lidí v organizaci, podněcuje vytváření vzdělávacích programů, zajímá se o efektivnost vzdělávání, schvaluje náklady na vzdělávání a rozvoj a projednává výsledky vzdělávání a jejich využitelnost se svými podřízenými.
2. Linioví manažeři (nadřízení pracovníků) – identifikují oblasti, kde je nutné provést školení, podílejí se na projektování vzdělávací akce, vybírají účastníky, kterým následně pomáhají s využitím nabytých poznatků a dovedností v práci, připravují posouzení efektivnosti vzdělávací akce.
3. Manažer vzdělávání/personalista – je odpovědný za přípravu a realizaci školení na základě identifikace vzdělávacích potřeb, zajišťuje, aby byl program školení v souladu se strategií firmy, komunikuje se vzdělávacími institucemi, dojednává podmínky školení, iniciuje workshopy pro liniové manažery o významu vzdělávání ve firmě, zpracovává finanční rozpočet na vzdělávání apod.
4. Lektor/trenér – projektuje vzdělávací akci, dojednává s manažerem cíle vzdělávání, obsah a metody školení, připravuje formy hodnocení efektivnosti školení a připravuje pro posluchače takové metody

a formy, které jim pomohou při aplikaci získaných znalostí a dovedností do praxe.

5. Posluchač/účastník – podílí se na přípravě školení a jeho hlavním úkolem je učit se a zavádět nové poznatky a dovednosti do praxe.

Ve vztahu k personalistice je vzdělávání pracovníků poměrně široce koncipovanou personální činností, která zahrnuje následující aktivity (Koubek, 2006, s. 237–239; Bartoňková, 2010, s. 17):

- Prohlubování pracovních schopností – přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa. Jde o prohlubování kvalifikace čili pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém pracovník v rámci svého místa působí (doškolení).
- Rekvalifikační procesy – proces, kdy jsou pracovníci jejichž povolání firma nepotřebuje přeškoleni na to, které firma potřebuje. Jde o formování pracovních schopností člověka, směřující k osvojení si nového povolání (přeškolení).
- Přizpůsobování pracovní schopnosti – přizpůsobení schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného místa, používané technice, stylu práce apod. Zde mluvíme o vzdělávání v rámci procesu adaptace a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace/zaškolení).
- Rozšiřování pracovních schopností – zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně zvládali znalosti a dovednosti potřebné k výkonu jiných pracovních míst.
- Formování pracovních schopností a osobnosti pracovníka – zvyšování kvalifikace, při které je rozvoj orientován spíše na kariéru pracovníka nežli na momentálně vykonávanou práci.

- Profesní rehabilitace – opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání v dlouhodobém výkonu dosavadní práce.

Je nutné zmínit také to, že firemní vzdělávání je jen jednou z mnoha činností personálního útvaru. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, náborem, výběrem zaměstnanců, hodnocením apod. Určitou souvislost bychom našli s téměř každou z personálních činností. V rámci orientace a adaptace například urychluje celý proces zapracování. Při hodnocení výkonu zase může dopomoci k dosažení lepších výsledků a zároveň je také předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity. Propojením firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi lze přispět k efektivitě firemního vzdělávání i příslušných personálních činností (Bartoňková, 2010, s. 20–21).

V této kapitole se zaměřuji na účastníky, kteří se na tvorbě vzdělávání podílejí. Dále popisuji vzdělávání zaměstnanců, jako součást práce personálního útvaru, který je zodpovědná za zaškolování, přeškolování, doškolování, rozšiřování pracovních schopností a profesní rehabilitaci zaměstnanců. V následující kapitole popíšu strategický a systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

2.2. Strategický a systematický přístup ve firemní vzdělávání

Již několikrát jsem v textu zmínila pojem strategie, která je důležitou součástí celé koncepce vzdělávání zaměstnanců. Strategie organizace stanovuje dlouhodobé záměry, vytváří představu o ucelené perspektivě společnosti a o jejím směřování. Samotná personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, která vyjadřuje její záměry do budoucna a dlouhodobé cíle v personální oblasti (Kociánová, 2012, s. 91). Mít určitou strategii je zcela zásadní. Strategie organizace ovlivňuje nejen její

dlouhodobý směr, ale dává nám také odpověď na otázku, čeho a jak chceme dosáhnout. Od strategie lze odvinout definici firemních procesů, ze kterých je možné následně definovat také potřebné zdroje a způsoby jejich zajištění. Cílem tvorby a uplatnění strategie je nejen snaha snížit riziko možné chyby, ale zejména snaha uvést firmu do situace, ve které dokáže předvídat změny, odpovídat na ně a využívat je ve svůj prospěch. Strategické řízení pak pomáhá organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit reálné a dlouhodobé cíle, kterých v budoucnu dosáhne (Bartoňková, 2010, s. 12–13).

Vzdělávání zaměstnanců je nutné začlenit do celkové strategie a politiky firmy. Musí být systematické a vycházet z celopodnikové strategie, jedině tak může být efektivní a může podniku zaručit návratnost vložených investic (Vnoučková, 2017, s. 62). Podoba strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků je do velké míry ovlivněna vnitřním a vnějším prostředím firmy. Mezi segmenty vnějšího prostředí patří například sociální (demografické) prostředí, prostředí technologické, ekonomické i legislativní. Vnitřní prostředí pak zahrnuje veškeré interní procesy dané firmy, jejich podmínky a prostředky jejich fungování. Přičemž platí, že změnou v určitém segmentu vnějšího prostředí lze potenciálně vyvolat vzdělávací potřebu (Bartoňková, 2010, s. 23–27).

K realizaci a implementaci strategického přístupu ke vzdělávání je zapotřebí nahlížet na vzdělávání zaměstnanců jako na systém. Tzn. uplatnit systematický, systémový nebo plánovaný přístup ke vzdělávání. Jedině tak lze sestavit projekt vzdělávací akce odpovídající požadavkům firmy, managementu i samotných pracovníků a zároveň také možnostem vnějšího i vnitřního prostředí firmy (Bartoňková, 2010, s. 108). Dle Tureckiové (2004) existují tři vývojové stupně či přístupy ke vzdělávání zaměstnanců, přičemž nejrozšířenější variantou strategického neboli z firemní strategie

vycházejícího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců je právě systematické podnikové vzdělávání. Systematický přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systému personální práce (Tureckiová, 2004, s. 89–90).

Systematické vzdělávání, probíhá nepřetržitě, v rámci neustále se opakujícího cyklu identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a dochází tak k soustavnému zlepšování vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 109–110). Tento přístup ke vzdělávání pracovníků má mnoho předností. Umožňuje například průběžné formování pracovních schopností pracovníků dle specifických potřeb organizace, přispívá ke zlepšování pracovního výkonu a jeho kvality, dodává organizaci odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce, je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů, soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků, umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů, zlepšuje vztah pracovníků k organizaci, zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a podporuje šanci pracovníků na postup (Koubek, 2006, s. 244; Kociánová, 2010, s. 172).

V této kapitole se věnuji strategickému a systematickému přístupu ke vzdělávání. Nejprve poukazuji na důležitost strategie organizace, která by měla přímo ovlivňovat podobu vzdělávání zaměstnanců. Přístup ke vzdělávání, který vychází ze strategie organizace nazýváme systematické podnikové vzdělávání. Dále poukazuji na výhody tohoto přístupu. V následující kapitole vysvětlím pojem koncepce vzdělávání.

2.2.1. Koncepce vzdělávání

Budeme-li hovořit o koncepci vzdělávání pracovníků, je nutno si říci, že se vlastně jedná o určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti, stanovení cílů a funkcí. Jedná se o konkretizaci

strategie vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 109). Koncepce vzdělávání je „... definováním postupů, metod a forem vzdělávání, přístupů a souvislostí RLZ ve vztahu k dalším vnitrofiremním procesům (zejména procesům hodnocení, odměňování, ale také řízení) a to tak, aby vedla k naplňování firemní strategie a vzniku konkurenční výhody postavené na kvalitě lidských zdrojů“ (Kazík, Murinová & Konvičný, 2012, s. 51–52). Koncepce vzdělávání by měla vést organizaci k budování tzv. knowledge managementu, tedy sdílení znalostí, a uvědomování si kroků, kterými tento proces budeme naplňovat. Dává nám také odpověď na otázky týkající se kvality, evaluace, zpětné vazby a procesu využívání interního potenciálu (Kazík, Murinová & Konvičný, 2012, s. 52).

Při tvorbě koncepce, je základem detailní zpracování popisů všech pracovních činností, které obsahují údaje o každém pracovním místě z hlediska kompetencí, vztahů nadřízený/podřízený i konkrétní odpovědnosti. Každá pracovní činnost má dále zpracovány také kvalifikační požadavky. Tvorba koncepce vzdělávání se neobejde ani bez ověření způsobilosti například pomocí testování odborné způsobilosti, hodnocení zaměstnanců apod. Je potřeba zahrnout také vnitřní pravidla, upravující organizaci, koordinaci a financování vzdělávání. Nelze opomenout ani spolupráci s dalšími institucemi, čímž je míněno dodání lektorů, analýza vzdělávacích potřeb, evaluace vzdělávací akce ad. (Bartoňková, 2010, s. 109).

Koncepce vzdělávání zaměstnanců musí být schopna prezentovat (Kazík, Murinová & Konvičný, 2012, s. 53-54):

- cíle procesu rozvoje lidských zdrojů – vycházejí z firemní strategie a strategie HR,
- definování klíčových kompetencí a zodpovědností – personální role každého manažera, interních lektorů, koučů, metodiků,
- oblasti vzdělávání – kategorie vzdělávání (odborné, jazykové, rozvojové, IT apod.),

- formy vzdělávání – musí respektovat možnosti jednotlivých pracovních profesí (dostupnost k PC, internetu, ...) i efektivitu (formy respektující časovou či finanční náročnost). Musíme rozlišit i externí/interní školení a prezenční/distanční formu,
- metody vzdělávání – vzhledem k typu školení a cílové skupině musí být co nejefektivnější,
- metody evaluace a hodnocení – metody, pomocí kterých změříme, zda bylo dosaženo cíle vzdělávání (development centra, hodnotící testy ad.),
- principy Knowledge managementu – definování jasných postupů a metod, jak se ve firmě od sebe vzájemně učit, jak si předávat praxi a sdílet znalosti,
- využívání interního potenciálu – využití klíčového know-how, které je k dispozici uvnitř organizace, vybudování týmu interních lektorů,
- rozpočet – přidělení částek jednotlivým školením (interním i externím).

Koncepci vzdělávání lze považovat za zcela klíčový materiál, díky kterému dokážeme říct, zda proces vzdělávání realizujeme v souladu s firemními cíli, zda přemýšlíme nad jeho efektivností a kurzy realizujeme dle skutečné potřeby. V neposlední řadě také to, zda využíváme chytrosti, moudrosti a zkušenosti našich vlastních lidí a učíme se nejen z vlastní chyb, ale především úspěchů (Kazík, Murinová & Konvičný, 2012, s. 54).

V této kapitole se věnuji koncepci vzdělávání, která určuje základní smysl a pojetí vzdělávání v organizaci. Vychází ze strategie a politiky organizace a strategie ŘLZ, která zahrnuje také strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě vytvořené koncepce vzdělávání lze přejít k tvorbě

systemu vzdělávání a následně vytvořit také plán vzdělávání což jsou oblasti, na které se nyní zaměřím.

2.3. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Celý systém podnikového vzdělávání můžeme popsat jako neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad firemní vzdělávací politiky a politiky firmy obecně. Sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o jeho organizační a institucionální předpoklady (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 81). Těmi se rozumí především existence skupiny či více skupin pracovníků iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Neméně, důležitá je také existence vzdělávacích programů (standardních i speciálních), přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení či vhodných podmínek (Koubek, 2006, s. 244). Efektivně realizované podnikové vzdělávání je dlouhodobým procesem, který je tvořen čtyřmi fázemi. Společně tvoří tzv. čtyřfázový model, znázorňující základní kroky plánovaného vzdělávání, kterými jsou (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 182; Bartoňková, 2010, s. 110):

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb (definování potřeb a cílů vzdělávání)
2. Plánování vzdělávání (rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, tvorba vzdělávacího programu)
3. Realizace vzdělávacího programu
4. Hodnocení vzdělávání (hodnocení podle daných kritérií a vynaložených nákladů za účelem zjištění jeho efektivnosti)



Obr. č. 1: Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110, upraveno)

Jak již bylo řečeno, jedná se o neustále se opakující cyklus, což můžeme vidět také na obrázku výše. Zkušenosti z předchozích cyklů jsou pak využívány v dalších cyklech, díky čemuž se může vzdělávání soustavně zlepšovat. Do systému vzdělávání spadá orientace a adaptace pracovníka, doškolování, přeškolování i rozvoj (Bartoňková, 2010, s. 109–110). V rámci systematického vzdělávání pracovníků jsou klíčovými především fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu i metod. Jedná se o fáze, které rozhodují o podobě vlastního procesu vzdělávání a účinnosti v dalších cyklech vzdělávacího procesu (Koubek, 2006, s. 246).

V této kapitole jsem představila cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců, který je tvořen čtyřfázovým modelem. Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY, budu se nyní podrobněji věnovat právě jednotlivým fázím, kterými je systém vzdělávání tvořen.

2.3.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb je prvním a nejdůležitějším krokem v designování vzdělávací akce (Stanley, 2020, s. 9). Zároveň je ale také tím nejkritičtějším, neboť chyba, provedená právě v této fázi, se projeví ve všech dalších krocích (Bartoňková, 2010, s. 118). Celý proces identifikace vzdělávacích potřeb začíná analýzou současného stavu (Vnoučková, 2017, s. 70). Jde o shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace, v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85). Analýza potřeb vzdělávání tedy spočívá v porovnávání toho, jakými způsobilostmi jednotlivci či týmy disponují v současné době a jakými by měli disponovat z hlediska způsobilostí požadovaných na dané pracovní místo. Umožňuje zjistit, co jednotlivcům a týmům v organizaci, z hlediska požadovaných způsobilostí, chybí (Barták, 2007, s. 19).

Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je zapotřebí eliminovat. Přičemž je nutné zaměřit se na ty, které je možné odstranit právě vzděláváním. Druhým výsledkem je návrh vhodného vzdělávacího programu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85). Zde Armstrong (2007) upozorňuje na jistou omezenost tohoto „modelu deficitu“, který dává do pořádku to, co je špatné. Vzdělávání by se dle něj mělo zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje. Tedy přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, aby byli připraveni na nové požadavky práce a v budoucnu schopni přebírat vyšší úroveň odpovědností a pravomocí (Armstrong, 2007, s. 503).

Efektivní vzdělávání zaměstnanců musí vycházet z reálných vzdělávacích potřeb, které jsou předpokladem i výchozí fází pro tvorbu jakýchkoliv vzdělávacích programů (Palán, 2002, s. 245). Vzdělávací potřeby

vznikají jako hypotetický stav, ať už uvědomovaný či neuvědomovaný. Jedná se o stav, kdy jedinci chybí určité znalosti či dovednosti, které mají ale význam pro jeho další existenci a zachování psychických, fyzických i společenských funkcí. Zdrojem vzdělávacích potřeb jsou pak změny, které nastaly v některém segmentu vnějšího či vnitřního prostředí firmy (Bartoňková, 2010, s. 119). Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné porovnávat dvě úrovně výkonnosti. Výkonnost standardní (požadovanou, plánovanou či optimální) a výkonnost současnou (reálnou či existující). Rozdíl mezi nimi, nám pak představuje onu výkonnostní mezeru (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85–86).

Zdrojů, které je možné k analýze a identifikaci potřeb vzdělávání využít je hned několik. V praxi se většinou využívá analýzy údajů získaných z běžného informačního systému organizace a ze zvláštních šetření. Jedná se o údaje týkající se (Koubek, 2006, s. 246–247; Bartoňková, 2010, s. 121):

- celé organizace (organizační analýza) – cíle organizace, podnikové plány, struktura organizace, míra fluktuace, výrobní program podniku, finanční a lidské zdroje, počet a struktura pracovníků, personální statistika, absence, plány zavádění nové techniky, marketingové plány aj.,
- jednotlivých míst a činností (analýza práce) – popisy pracovních míst, kultura vztahů, styl vedení, rozhovory s odcházejícími pracovníky, požadavky manažerů na vzdělávání ad.,
- jednotlivých pracovníků (analýza osob) – lze je získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o vzdělání, kvalifikaci, z výsledků testů, absolvování vzdělávacích programů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem a různých průzkumů, zobrazujících postoje a názory jednotlivých zaměstnanců.

Díky těmto údajům si lze vytvořit přehled o současné disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků na straně jedné a požadavky na pracovní místo na straně druhé (Koubek, 2006, s. 247). Potřeba vzdělávání se pak často opírá zejména o požadavky vedoucích i řadových pracovníků. Důležitým podkladem jsou právě materiály pravidelného hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Zde platí pravidlo, že čím podrobnější, tím lepší (Koubek, 2006, s. 247–248).

V odborné literatuře nalezneme dva způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Prvním je kvantitativní sociologický výzkum. Jde vlastně o terénní šetření, při kterém je využíván dotazník, rozhovor, pozorování apod. Představme si jej tak, že jdeme přímo za pracovníky a ptáme se jich na jejich vzdělávací potřeby, případně jejich nadřizených, podřízených, kolegů klientů a dalších. Druhým způsobem je aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů. Jedná se především o práci s dokumenty a literaturou, na základě které získáme obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Jde o uplatnění spíše kvalitativní strategie výzkumu. Aplikací tohoto přístupu lze vytvořit kompetenční model. Za ideální je pak považována kombinace obou přístupů (Bartoňková, 2010, s. 122).

Výsledkem celého procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb není jen seznam vzdělávacích potřeb zaměstnanců, návrh vzdělávacího programu, někdy i návrhy řešení jiných zjištěných problémů a potřeb, které byly v rámci analýzy zjištěny. Určujeme vlastně, kdo a proč vzdělávání potřebuje. Praxe ukazuje, že je-li tato fáze dobře připravená a realizovaná, tak umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti nejen jednotlivců, ale také týmů i celého podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 95–96). Po dokončení analýzy potřeb a objektivním vyhodnocení informací můžeme odpovědět na

tu nejdůležitější otázku: je školení opravdu potřeba? Pokud z této fáze určitá potřeba vyvstane, je na čase přejít k plánování vzdělávání (Stanley, 2020, s. 10).

V této kapitole, se věnuji první fázi systému vzdělávání, analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb. Nejprve popisuji, v čem tato fáze spočívá a co je jejím výsledkem. Následně definuji vzdělávací potřeby a popisuji také zdroje, které lze k jejich analýze a identifikaci využít. V poslední části se zaměřuji na způsoby a metody, kterými je k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb možné přistupovat. První fáze spočívá ve shromažďování údajů o reálném stavu znalostí a schopností pracovníků, které porovnává s požadovanou úrovní. Takto zjištěné údaje následně využívá k identifikaci vzdělávacích potřeb, tedy mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat. Nyní popíšu fázi plánování vzdělávání.

2.3.2. Plánování vzdělávání

Projektová příprava vzdělávacího programu je činností, která vyžaduje velké úsilí (Mužík, 2010, s. 287). Již v první fázi vzdělávacího cyklu se začínají objevovat návrhy plánů, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Ty se postupně projednávají a upřesňují, až vznikne jejich definitivní podoba (Koubek, 2006, s. 249). Výstupem první fáze je vypracovaný návrh vzdělávacího programu či plánu, což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96). Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit organizace určených k realizaci v určitém období a je sestaven na základě rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním (Bartoňková, 2010, s. 112).

Proces tvorby vzdělávacího plánu se skládá z následujících fází (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96–97):

1. Přípravná fáze – jde o specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení hlavních, případně dílčích cílů vzdělávacího projektu, které slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků.
2. Realizační fáze – tato fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího plánu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jednoduše řečeno určíme způsob, kterým bude vzdělávání probíhat. Zpočátku stanovíme vhodné techniky vzdělávání, při jejichž volbě musíme brát v potaz lidský faktor. A to nejen z pohledu intelektuálních schopností a vzdělávání, ale také zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku i jejich motivace. Musíme také zohlednit počet účastníků, priority podniku, možné obavy účastníků ad.
3. Fáze zdokonalování – jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího plánu vzhledem k vytyčeným cílům. Hledají se možnosti, jak celý proces vzdělávání zlepšit pomocí využití vhodných technik a hodnotících modelů. Nehodnotí se jen přínosy vzdělávacího plánu, ale také se prověřuje informovanost účastníků o akci, úroveň organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti apod.

Důležité je zejména stanovení cílů vzdělávací akce. Jedná se v podstatě o konkretizaci dané mezery (výkonnostní), která je řešitelná vzděláváním. Vzdělavatel si díky stanovení cílů ujasní, co mají účastníci vzdělávací akce procvičovat a účastníci na druhou stranu vědí, co mohou o vzdělávací akce očekávat (Bartoňková, 2010, s. 135–142). Cíle vzdělávacího programu jsou stanoveny na základě požadavků vyplývajících z analýzy potřeb. Říkají nám, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Lze je rozdělit na cíle programové (výkonnostní), učební (studijní) a umožňující (dílčí, specifické, jednotlivé). Programové cíle představují cíle celého vzdělávacího

programu jako výstupu procesu stanovení vzdělávacích potřeb. Mívají podobu vize, kterou je akce schopna naplnit v určitém časovém horizontu. Jedná se o předpokládaný cíl, kterého by v budoucnu účastníci měli dosáhnout na základě získaných vědomostí a dovedností. Učební cíle jsou vázány na jednotlivé vzdělávací akce. Jedná se o konkrétní formulaci záměrů, které má vzdělávací akce naplnit. Tedy vědomostí, schopností a způsobů chování, které by měli účastníci této akce po skončení skutečně ovládat. Popisuje konečné chování účastníka. Třetí skupinu tvoří umožňující cíle, které se vážou na konkrétní vzdělávací akci. Definují úroveň vědomostí a dovedností, kterou by účastníci měli mít na konci jednotlivé etapy učebního procesu. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu tohoto chování, případně také definovat normy pro posouzení, zda bylo požadovaného chování dosaženo (Bartoňková, 2010, s. 135–136; Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99–100).

Pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu poslouží několik možností, přičemž je potřeba dodržet pravidlo, že každá dobře zpracovaná metodika hodnocení efektivity vzdělávání a každý dobrý plán vzdělávání, by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 97; Evangelu, Bommel & Juříčka, 2013, s. 8–27):

- Co bude obsahem vzdělávání? Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Kdo bude cílovou skupinou účastníků? Koho budeme vzdělávat?
- Proč vzdělávání realizujeme? Jaký je důvod vzdělávání?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Kým bude vzdělávání realizováno? Jaká vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy budeme vzdělávání realizovat? Bude se opakovat pravidelně nebo půjde o jednorázovou akci?

- Kde se vzdělávání uskuteční? Bude realizováno v podniku nebo mimo něj?
- Jakým způsobem se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit i celého plánu?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Jde o definici cíle, podmínek i kritérií (Bartoňková, 2010, s. 137). Na základě takto zjištěných informací, můžeme přejít k tvorbě samotného konceptu vzdělávání. Vytváříme si vlastně představu o tom, jak budou jednotlivé aktivity uspořádané a jaká bude jejich vzájemná návaznost. Program vzdělávací akce je nutné vymezit také délkou jednotlivých aktivity a ty poté rozložit v čase. Už při formulaci cíle bychom měli mít jasně stanovený termín jeho dosažení. Jedná se o časový úsek, ve kterém je potřebné vzdělávací či rozvojovou aktivitu realizovat (Hroník, 2007, s. 147–148). Vytvoření vzdělávacího programu může mít několik variant. Může se jednat například o program organizovaný jinou firmou, externí přednášky, výcvik, koučování a další. To, jakou formu vzdělávacího programu pro zaměstnance zvolíme má pak logicky přímý dopad také na náklady se vzděláváním spojené. Pokud chceme, aby se nám vzdělávací akce vyplatila, a to nejen z hlediska financí, je třeba tento program řádně naplánovat a zorganizovat (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 185).

Podmínkou úspěšné realizace vzdělávání zaměstnanců je aplikace správné metody vzdělávání, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované schopnosti potřebné k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Metody vzdělávání lze rozlišit na ty, které jsou používány ke vzdělávání na pracovišti, a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (Kociánová, 2010, s. 170–171; Šikýř, 2012, s. 150–152):

1. Vzdělávání na pracovišti („on the job“) – aplikují se převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance při výkonu práce.

Řadíme mezi ně:

- Instruktaž při výkonu práce – zácvik
 - Asistování – asistující pomáhá při plnění úkolu
 - Pověření úkolem – samostatné plnění úkolu s dohledem např. nadřízeného
 - Rotace práce – krátkodobé působení na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace
 - Koučink – podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu
 - Mentoring – osobní vzor mentora, pomoc pracovníkovi
 - Konzultování
 - Pracovní porady
2. Vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) – metody se aplikují převážně hromadně mimo pracoviště zaměstnanců (stále ale v organizaci) nebo mimo organizaci. Jedná se například o:
 - Přednášku
 - Seminář
 - Demonstrování – názorné ukázky
 - Případová studie – skutečná či smyšlená vylíčení pracovních problému či situací, které účastníci řeší
 - Outdoorové aktivity
 - E-learning
 - Brainstorming – shromažďování návrhů řešení problémů
 - Workshop – řešení problémů ve skupině odborníků či pracovníků organizace
 - Simulace – řešení situace podle scénáře

- Hraní rolí – účastníci na sebe berou různé role v různých situacích

Při výběru metod je třeba vzít v potaz například to, zda se jedná o učení ve skupině či individuální lekce. Snahou je pokrýt co nejširší spektrum, přičemž program musí působit koncentrovaně. Příliš málo metod, může v účastníkovi vyvolat určitou monotónnost, čímž je oslaben také účinek vzdělávací akce (Hroník, 2007, s. 150–153).

Tato kapitola se zaměřovala na druhou fázi vzdělávacího cyklu, a to plánování vzdělávání. Nejprve jsem popsala proces tvorby vzdělávacího plánu včetně všech jeho fází. Změřila jsem se na cíle vzdělávání a poukázala na jejich důležitost pro zajištění efektivity vzdělávací akce. Následně jsem položila několik otázek, které bychom v rámci plánování vzdělávací akce měli být schopni zodpovědět. V poslední části jsem se věnovala samotným metodám vzdělávání. Následuje fáze realizace vzdělávání.

2.3.3. Realizace vzdělávání

Realizací vrcholí celý cyklus systematického vzdělávání v organizaci. Již při identifikaci vzdělávacích potřeb se rozhoduje o úspěšnosti vzdělávací aktivity, nicméně právě zde je možné veškeré úsilí vynaložené v předchozích fázích zhatit. Vzdělávací akci máme již navrženou, vytvořili jsme i rozpočet, ale k tomu, aby mohla být realizována nám přeci jen několik kroků chybí (Hroník, 2007, s. 161–162). Realizaci vzdělávání lze rozdělit do tří fází. Těmi jsou (Hroník, 2007, s. 162–174; Vnoučková, 2017, s. 73):

1. Příprava – příprava nezbytných kroků k realizaci celého programu, přičemž je potřeba připravit nejen lektora, ale i účastníky, učební materiály a pomůcky a celou akci organizačně zajistit.

2. Vlastní realizace – fáze ve které dochází k samotné realizaci vzdělávání, zahrnuje činnosti, jako např. zahájení, monitorování dění a průběhu, řešení nenadálých situací apod.
3. Transfer – navržení aktivit, které budou následovat po skončení kurzu jako např. domácí úkoly, přednášky kolegům, zpracování fotodokumentace a videozáznamů z kurzu ad.

Realizace vzdělávání spočívá dle Šikýře (2012) v aplikaci vybrané metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj (Šikýř, 2012, s. 150). Jakmile dojde k ukončení plánovací fáze a přípravných prací, je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99). Do této fáze vstupuje několik faktorů, které podstatným způsobem ovlivňují podobu realizace konkrétní vzdělávací akce. Jedná se o (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99; Vnoučková, 2017, s. 73–74; Bartoňková, 2010, s. 167–168):

- Cíle – určeny na základě vzdělávacích potřeb (viz kap. 2.3.2.).
- Program – musí být přizpůsoben požadavkům konkrétní vzdělávací akce, obsahuje časový harmonogram, obsah, metody, pomůcky ad.
- Motivaci – ovlivňuje výrazně proces vzdělávání, důležité je najít vhodný způsob motivace různých skupin.
- Metody – jsou spojené s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, jde vlastně o postup k určitému cíli (viz kap. 2.3.2).
- Účastníky – každý jedinec má odlišný styl učení a při realizaci vzdělávání je důležité zohlednit preference stylů učení jednotlivých účastníků.
- Lektory – důležité jsou osobnostní předpoklady, lidská zralost, míra sociální inteligence ad., úspěch vzdělávání spočívá ve schopnosti lektora odborně a kvalitně přednést dané téma účastníkům vzdělávací akce.

Někteří z autorů pak k těmto prvkům zařazují i organizační a finanční zabezpečení. Bartoňková (2010) v této souvislosti upozorňuje na to, že 90% úspěšnosti vzdělávací akce stojí na její organizaci a organizačním zajištění. Organizační zajištění vzdělávací akce znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace i evaluace vzdělávací akce. Je zapotřebí mít také jasně stanovenou odpovědnost za dané činnosti a nastavené mechanismy kontroly tak, aby bylo jasné zda, kdy, jak a kým je daná činnosti zajištěná. Mezi činnosti nezbytné pro úspěšnou realizaci vzdělávací akce patří například zajištění propagačních aktivit, uzavírání smluv s lektory, evidence účastníků, příprava harmonogramu, zajištění prostor pro vzdělávání, zajištění technického zázemí, evidence a platby lektorům, zpracování evaluace ad. Vzdělávací kurzy je třeba soustavně monitorovat, čímž lze zabezpečit to, že budou probíhat podle plánu a schváleného rozpočtu. Každé vzdělávání by také mělo být po ukončení i v jeho průběhu vyhodnocováno, abychom mohli prověřit do jaké míry přineslo požadované výsledky (Bartoňková, 2010, s. 167–168).

Vzdělávání a rozvoj se orientují na budoucnost a získání budoucích přínosů pro jednotlivce i podnik. Jde o investici přinášející hodnotu, kterou je možné lépe vnímat tehdy, zajistíme-li vyhodnocování jeho přínosů. Přínosy investic do vzdělávání a rozvoje je třeba jasně stanovit a rozvíjet možnosti jejich vyhodnocování. Mezi investice do vzdělávání řadíme peníze, ztrátu produkce, režijní náklady, náklady na ubytování, učební materiály i náklady spojené s časem, během kterého jsou lidé vzděláváni. Uvědomění si všech těchto investic je jedním z prvních kroků vedoucích k úspěšnému vyhodnocování vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 124).

Třetí fází cyklu vzdělávání je jeho realizace, o které tato kapitola pojednávala. Realizace vzdělávání probíhá ve třech fázích, kterými jsou příprava, vlastní realizace a transfer. Následně jsem popsala faktory, které

tuto fázi ovlivňují a zaměřila jsem se i na organizační a finanční zajištění vzdělávací akce. Poslední fází vzdělávacího cyklu je hodnocení vzdělávání, o kterém pojednává následující kapitola.

2.3.4. Hodnocení vzdělávání

Čtvrtým a závěrečným krokem celého cyklu vzdělávání je hodnocení vzdělávání, tedy hodnocení přípravy, průběhu a výsledků vzdělávací akce (Šikýř, 2012, s. 150). Je to právě tato fáze vzdělávacího cyklu, která dělá systém organizačního vzdělávání systematickým, a to tím, že získané výstupy ovlivňují nový cyklus, který se díky zpětné vazbě zlepšuje (Vnoučková, 2017, s. 75). O způsobu hodnocení bychom měli mít rozhodnuto již při plánování a tvorbě firemní strategie a strategie vzdělávání. Tento proces stanoví, zda byl problém, zjištěný analýzou vzdělávacích potřeb, vyřešen. Jedná se o porovnání cílů s výsledky, které odpovídá na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Hodnocení slouží k identifikaci silných a slabých stránek vzdělávací akce, slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle či vyřešila problém, přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávání, pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek a posiluje důvěru ve smysl vzdělávání ve firmě (Bartoňková, 2010, s. 182). Hodnocení posuzuje vhodnost využitých metod vzdělávání, reakci účastníků a spokojenost účastníků, zkoumá kvalitu lektora a spokojenost s kvalitou organizačního a technického zajištění (Vnoučková, 2017, s. 75–76).

Mezi nevýhody vyhodnocování vzdělávání patří náročnost získávání potřebných informací a často subjektivní posuzování zjištěných výsledků. Vyhodnocení také vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání a také managementu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 126). Zároveň není možné oddělit podíl všech možných vlivů a často tak nejsme schopni říct, jak

je vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích (Hroník 2007, s. 176–178). Vyhodnocení na druhou stranu přispívá k efektivitě podnikání, podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku a ukazuje účastníkům, že nesou zodpovědnost za dosažené výsledky a vzdělávací aktivity neslouží jen k uvolnění z práce. Dále pak zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi a umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání tím nejlepším řešením pro daný případ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 126–127).

K posouzení efektivity vzdělávacího programu můžeme využít například tzv. Kirkpatrickův model (KM). Jde o jednu z neznámějších a nejpoužívanějších metod. KM je nástrojem, s jehož pomocí lze dospět k názoru, zda a jaký měl vzdělávací proces reálný dopad na chod organizace (zvýšení prodeje, vyšší produktivita práce, konkurenceschopnost apod.). Už v rámci plánování vzdělávání jsem upozorňovala na důležitost jasného stanovení cílů vzdělávací akce. KM řadíme mezi evaluace orientované na cíl, kde základním rysem je stanovení jasně definovaných a měřitelných cílů. Model hodnotí dopad a efektivitu vzdělávacích aktivit na jednotlivce i na fungování celé organizace (Tenkl, 2014, s. 23–29). KM zahrnuje čtyři úrovně hodnocení, kterými jsou (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 185-186; Tenkl, 2014, s. 29–37; Bartoňková, 2010, s. 186–189):

- 1) Reakce – v této fázi zjišťujeme, jak účastníci přijali obsah, metody a organizaci školení. Zkoumáme vlastně reakce (spokojenost) jedinců na vzdělávací proces. Ať už se jedná o spokojenost s obsahem, prostředím, metodami apod. Jde o nejpoužívanější metodu, protože se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Evaluace je prováděná nejčastěji formou dotazníků, které účastníci vyplní bezprostředně po skončení školení. Pokládáme otázky typu: Jste

spokojen/a se znalostmi vašeho školitele? Jak hodnotíte časový harmonogram vzdělávací akce? Jak hodnotíte prostředí, kde vzdělávání konalo?

- 2) Učení – zajímá nás kolik a jaké znalosti/dovednosti si účastníci osvojili či zlepšili, a zda se změnili jejich postoje. Právě změna postojů, znalostí či schopností je předpokladem pro změnu chování. Mezi nástroje, které lze k evaluaci druhé fáze použít, řadíme kontrolní skupiny nebo vědomostní či výkonnostní testy. Testy uskutečníme na začátku a na konci programu, kdy jakékoliv zlepšení ve výsledcích je možné pokládat za důsledek vzdělávací akce. Klademe otázky typu: Naučili se jedinci něco nového? Změnili se jejich postoje či názory na zkoumanou problematiku?
- 3) Chování – třetí fáze zkoumá, zda účastníci vzdělávání přenesli nabyté znalosti do každodenní pracovní praxe. Tato fáze je složitější, protože vyžaduje určitý čas na vstřebání nových vědomostí a následné přenesení do praxe. Časový odstup se pohybuje od několika týdnů po měsíce. Často je fáze chování opomíjena právě pro svou náročnost na čas i zdroje. Mezi metody využívané pro evaluaci třetí fáze patří pozorování a hodnocení pracovního výkonu před a po školení, řízené rozhovory či dotazníková šetření mezi kolegy. Klademe otázky typu: Změnilo se chování účastníků po absolvování školení a jak? Do jaké míry účastníci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje?
- 4) Výsledky – hledáme odpověď na otázku, zda měl vzdělávací proces přímý pozitivní dopad na fungování firmy. Jedná se o nejdůležitější a nejsložitější etapu, která je zaměřena na celou organizaci. První tři evaluační fáze se provádějí před a zároveň i po vzdělávacím procesu. Nicméně podmínkou čtvrté fáze je její realizace až po uplynutí určitého času školení. Hodnocení výsledků vychází z cílů školení a je založeno na zjištění, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích

společnosti. I zde můžeme evaluaci provádět pomocí kontrolní skupiny nebo dotazníkovým šetřením mezi účastníky školení. Zvýšil se přírůstek prodeje? Zlepšila se atmosféra na pracovišti?

Phillips později tento model rozšířil o další úroveň, tzv. návratnost investic (Return on Investment), ve které jde o měření efektivity vynaložených zdrojů. Odpovídá na otázku, zda se investice zdrojů do vzdělávacího procesu z ekonomického hlediska vyplatila (Tenkl, 2014, s. 42). Porovnávají se finanční přínosy s vynaloženými náklady. Aby bylo možné evaluaci návratnosti investic realizovat, musíme si nejprve uvědomit, že nejde pouze o zpětný pohled na celou vzdělávací akci, ale že je i nástrojem pro plánování a realizaci dalšího vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 189). Problém spočívá v tom, že náklady na vzdělávání je snadné zaznamenávat, nicméně kvantifikovat finanční přínosy je mnohem obtížnější. Jsou tak často založeny pouze na odhadech vzdělavatelů (Vnoučková, 2017, s. 77–78).

Tato kapitola pojednávala o poslední fázi cyklu systematického vzdělávání, kterou je hodnocení vzdělávání. Hodnocení vzdělávání činí systém organizačního vzdělávání systematickým, protože výstupy z této fáze ovlivňují nový cyklus vzdělávání, který se díky tomu stává efektivnějším. Dále jsem se zaměřila na výhody a nevýhody vyhodnocování vzdělávání. Přičemž i přes jisté nevýhody, je důležité tuto fázi realizovat právě pro svůj vliv na další vzdělávací programy. V poslední části kapitoly jsem rozebrala Kirkpatrickův model včetně všech jeho fází. Jedná se o nejpoužívanější metodu sloužící k posouzení efektivity vzdělávacího programu. Tímto ukončuji teoretickou část své diplomové práce a přecházím k samotnému výzkumu, jehož cílem je popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v konkrétní organizaci.

EMPIRICKÁ ČÁST

V teoretické části jsem se věnovala vymezení základních pojmů, týkající se vzdělávání zaměstnanců a následně jsem popsala firemní cyklus systematického firemního vzdělávání. V empirické části na tato témata navážu a zaměřím se na popis a analýzu systému vzdělávání zaměstnanců v konkrétní organizaci se zaměřením na jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání. Poznatky vyplývající z analýzy systému vzdělávání následně porovnáám s teoretickými východisky uvedenými v první části práce a budou-li identifikovány nedostatky, navrhnou kroky vedoucí k optimalizaci a zefektivnění systému vzdělávání v organizaci XY.

3. Případová studie

V následujících kapitolách nejprve definuji výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky. Následně se věnuji samotné metodologii práce, popíšu výzkumnou strategii, etiku výzkumu a v neposlední řadě také techniku sběru dat a jejich zpracování. Navážu představením organizace XY, která je předmětem mého šetření. Hlavní část poté věnuji popisu a analýze zkoumaného případu, kterým je systém vzdělávání v organizaci se zaměřením na jednotlivé fáze vzdělávacího cyklu. Společnost, ve které byl výzkum realizován si přála zachovat anonymitu, z toho důvodu tedy používám pro její označení název organizace XY.

3.1. Výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky

Výzkum je zaměřen na systém vzdělávání v organizaci XY. Hlavním výzkumným cílem je: Popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY, poznatky z analýzy porovnat s teoretickými východisky, identifikovat případné nedostatky a navrhnout kroky vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání v organizaci XY.

Výzkumné šetření se věnuje vzdělávání zaměstnanců a výzkumným problémem této práce je tedy systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY. Jádrem každého výzkumného projektu jsou výzkumné otázky, které konkretizují výzkumný problém (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 69).

V souladu se stanoveným cílem práce jsem formulovala hlavní výzkumnou otázku (HVO) následovně:

HVO: Jakou podobu má systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY?

Již v teoretické části jsem uvedla, že nejrozšířenější variantou strategického neboli z firemní strategie vycházejícího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců, je systematické podnikového vzdělávání, které probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání (viz kap. 2.3.). Jedná se o nejefektivnější řešení procesu vzdělávání v organizaci, a proto by i organizace XY měla ke vzdělávání přistupovat systematicky. Pro zjištění, zda tomu tak opravdu je, se ve výzkumu zaměřím na výskyt jednotlivých fází vzdělávacího cyklu. Jedná se tedy o komplexní výzkumné šetření, a z toho důvodu jsem následně formulovala dílčí výzkumné otázky (DVO), které se na tyto fáze zaměřují.

DVO1: Jak jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců v organizaci XY?

V této otázce se zaměřuji na to, zda a jak v organizaci XY probíhá analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Zajímá mě, jaké zdroje se k analýze využívají, kdo je za identifikaci vzdělávacích potřeb zodpovědný, kdy je tato fáze realizována, jaké techniky jsou využívány a jak je s informacemi dále pracováno.

DVO2: Jak probíhá fáze plánování vzdělávání v organizaci XY?

Druhá otázka se zaměřuje na samotné plánování vzdělávání. Zajímá mě, kdo je zodpovědný za plánování vzdělávání v organizaci XY, jak jsou stanoveny cíle vzdělávacího projektu, co všechno plán vzdělávání obsahuje, kdo ho schvaluje, jaké metody jsou ke vzdělávání využívány a zda je plán vzdělávání sestaven na základě poznatků vycházejících z identifikace vzdělávacích potřeb.

DVO3: Jak probíhá fáze realizace vzdělávání v organizaci XY?

Třetí otázka je zaměřená na samotnou realizaci vzdělávací akce. V této části mě zajímá, kdo je zodpovědný za organizační zajištění vzdělávací akce, kde vzdělávání nejčastěji probíhá, jaké metody a formy jsou k realizaci vzdělávání nejčastěji využívány, jak jsou účastníci na vzdělávání připravováni, jak jsou k němu motivováni a na základě čeho jsou vybírání lektori vzdělávacích akcí.

DVO4: Jak probíhá fáze hodnocení vzdělávání v organizaci XY?

Tato otázka se zaměřuje a proces hodnocení vzdělávání. Zajímá mě, zda je vzdělávání v organizaci nějak systematicky hodnoceno, případně jakým způsobem, jakou metodikou, kdo hodnocení realizuje a zda jsou tyto výsledky dále využívány v následujících cyklech vzdělávání zaměstnanců.

3.2. Metodologie

V této části se zaměřím na samotnou metodiku výzkumu. Popíšu výzkumnou strategii svého šetření a dále se věnuji etice výzkumu a technikám sběru dat, které jsem pro naplnění stanoveného cíle využila.

3.2.1. Výzkumná strategie

K naplnění stanoveného cíle jsem se rozhodla využít kvalitativní výzkumnou strategii. Přesněji pak případovou studii, jejímž smyslem je

podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případům. Základem případové studie je sběr skutečných dat, která se vztahují k objektu výzkumu (případu). Ten by měl být analyzován ve své komplexnosti čili každý zkoumaný aspekt by měl být nahlížen jako součást celého systému, kdy rozkrýváním vztahů mezi nimi dochází k vysvětlování podstaty případu. V případové studii jde zejména o komplexní porozumění danému případu v jeho přirozeném prostředí (Švaříček & Šedová, 2014, s. 97–98).

Podle sledovaného případu můžeme rozlišit několik typů případových studií. Jedná se o osobní případovou studii, studii komunity, studium sociálních skupin či organizací a institucí a také zkoumání programů, událostí, rolí a vztahů. Pro účely této práce jsem zvolila typ případové studie, který se zabývá studiem organizací a institucí. Zkoumá firmy, školy, organizace, procesy změn a adaptací ad., přičemž cíle jsou různorodé. Může jít o hledání nejlepšího vzorce chování, evaluaci, zkoumání procesů změn a adaptace či zavedení určitého typu řízení (Hendl, 2012, s. 102–103). V závislosti na požadovaném typu výsledků lze případové studie rozdělit na exploratorní, explanatorní a deskriptivní. V rámci této práce považuji za nejvhodnější využití deskriptivní případové studie, která se pokouší zachytit úplný, hustý popis případu, který je předmětem realizované studie. Jde o snahu o bohaté popsání jevu a kontextu ve kterém se vyskytuje (Chrastina, 2019, s. 99–103).

3.2.2. Technika sběru dat

Pro dosažení stanoveného cíle bylo nutné získat poměrně velké množství dat a z toho důvodu jsem se rozhodla využít kombinaci více technik sběru dat. První technikou je analýza interních dokumentů, kterou lze popsat jako analýzu jakýchkoliv dokumentů, které nebyly přímo vytvořeny za účelem našeho šetření (Disman, 2002, s. 124). Dokumentem

rozumíme všechno napsané či zaznamenané. Jedná se o taková data, která vznikla v minulosti a byla pořízena někým jiným než výzkumníkem. Jistou výhodou využití analýzy dokumentů je to, že máme přístup k informacím, které by se jinak jen těžko získávaly. Data také nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, která mohou vznikat například při rozhovorech či pozorováních kdy přítomnost výzkumníka společně s dalšími faktory mohou ovlivnit myšlení a chování zkoumaných jedinců. V tomto případě hraje subjektivita výzkumníka roli při výběru dokumentů, nicméně ne v informacích, které jsou v dokumentech obsaženy (Hendl, 2012, s. 130–204).

Tam, kde nebyly informace získané analýzou dokumentů dostačující jsem následně využila polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti. Rozhovor je jednou z nejpoužívanějších technik v kvalitativním výzkumu. Jeho účelem je získat vyličení žitého světa dotazovaného s respektem k interpretaci významu popsanych jevů. Otázky v kvalitativním výzkumu by měly být otevřené, neutrální, citlivé a jasné, čímž dochází k minimalizaci vnucování určitých odpovědí samou formulací otázky. Pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí a zachytit tak výpovědi a slova v jejich přirozené podobě. Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek a vyznačuje se zpravidla velkou pružností celého procesu získávání informací. Badatel si vytvoří schéma základních témat, která vycházejí z hlavní výzkumné otázky a ke každému tématu vymyslí několik otázek, jak by se na danou skutečnost mohl ptát. Na tazateli je potom to, v jakém pořadí a jakým způsobem informace získá. Formulace otázek může být také přizpůsobena momentální situaci (Hendl, 2012, s. 164–174; Švaříček & Šedová, 2014, s. 159–162). Tento typ rozhovoru považuji vzhledem ke svému cíli za nejvhodnější, protože umožňuje určitou flexibilitu v kladení otázek, které je možné v průběhu rozhovoru upravovat a doplňovat

souvisejícími otázkami. Díky tomu lze získat velké množství informací o popisovaném jevu. Návod k rozhovoru s personalistkou uvádím v příloze č. 7. Otázky pro rozhovor byly vytvořeny na základě dílčích výzkumných otázek (viz kap. 3.1.). Vytvořila jsem tedy okruh základních témat, ke kterým jsem následně položila několik hlavních a dílčích otázek, jak se na danou skutečnost ptát.

3.2.3. Etika výzkumu

Každá práce na poli kvalitativním či kvantitativním by měla obsahovat i vyjádření k etickým otázkám výzkumu. Etické zásady výzkumu jsou formulovány v obecně rovině, v rovině principů, jako jsou důvěrnost, poučený souhlas, emoční bezpečí ad. (Hendl, 2012, s. 153–154; Švaříček & Šedová, 2014, s. 43–48). Pro zachování těchto zásad jsem před zahájením šetření provedla několik opatření. Nejprve jsem personalistce vysvětlila účel a průběh celého šetření. Požádala jsem ji o informovaný souhlas s účastí na výzkumu a nahráváním celého rozhovoru na diktafon. Ubezpečila jsem ji, že v práci nebudou zveřejněna žádná osobní data a poskytnuté informace budou využity pouze pro účely diplomové práce. Dále jsem personalistce vysvětlila princip dobrovolnosti spolupráce a možnost rozhovor kdykoliv ukončit či odmítnou odpovědět na položenou otázku. Personalistka společnosti mi nejprve poskytla ústní informovaný souhlas a následně jsme tento proces zopakovaly po zapnutí diktafonu.

3.2.4. Proces výzkumu

Výzkumné šetření v organizaci XY probíhalo v období leden-březen 2023. Nejprve jsem se zaměřila na studium interních dokumentů, které mi byly organizací poskytnuty. Ve spolupráci s personalistkou společnosti jsem dostala přístup ke všem dokumentům, ze kterých jsem následně mohla čerpat informace potřebné k popisu a analýze systému vzdělávání. Výběr

dokumentů probíhal na základě záměrného výběru, který se odvíjí od vymezení kritérií kladených na výběr vhodných případů do studie (Chrastina, 2019, s. 172). Vzhledem ke stanovenému cíli jsem tedy vybrala dokumenty vztahující se nejen ke vzdělávání, ale také k celkové koncepci vzdělávání, tak jak jsem ji popsal již v teoretické části (viz kap. 2.2.1.). Jednalo se i o dokumenty týkající se strategie společnosti a HR oddělení, cílů, hodnot, vize apod. Všechny dokumenty, které jsem měla k dispozici byly předem schváleny vedením společnosti. Začátkem ledna jsem tedy započala analýzu dokumentů vztahujících se ke vzdělávání zaměstnanců. Pomocí analýzy jsem zjišťovala výskyt jednotlivých fází systému vzdělávání. Dokumenty mi byly poskytnuty buď v elektronické nebo tištěné formě. Konkrétní dokumenty, se kterými jsem v rámci analýzy a popisu systému vzdělávání v organizaci XY pracovala, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a ostatních zdrojů.

Po důkladné analýze poskytnutých dokumentů jsem následně byla schopna vytvořit návod k polostrukturovanému rozhovoru s personalistkou, která má přímo na starost oblast vzdělávání. Jednalo se tedy opět o záměrný výběr, při kterém jsem vycházela z odborných znalostí této osoby vztahujících se ke vzdělávání. Personalistku společnosti tak lze považovat za důvěryhodný zdroj vycházející z vlastních zkušeností. Díky rozhovoru jsem si mohla dotvořit celkový obraz o systému vzdělávání a doplnit si informace, které z analýzy dokumentů nebyly zcela jasné. Rozhovor s personalistkou probíhal začátkem března, podle předem připravených otázek, které uvádím v příloze č. 7. Otázky byly personalistce předem zaslány tak, aby měla dostatek času se na rozhovor připravit. Rozhovor byl nahráván na diktafon s předchozím souhlasem personalistky a následně přepsán do MS Word. Informace získané z analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru byly dále využity při popisu koncepce vzdělávání v organizaci XY.

4. Představení organizace XY

Organizace XY vznikla na sklonku 90. let minulého století a je tedy poměrně mladou firmou. Jedná se o moderní, rodinnou společnost podnikající v oblasti zpracování plastů a průmyslové automatizace. Specializuje se na dodávky technologií pro vstřikování plastů a v rámci automatizace navrhují a dodávají robotizovaná pracoviště dle požadavků zákazníka. Zaměřují se zejména na zakázková řešení zpracovaná na míru zákazníkům (Webové stránky organizace XY).

Kromě České republiky má organizace XY své dceřiné pobočky také v dalších evropských městech, které nejsou z důvodu zachování anonymity blíže specifikovány. V současné době organizace zaměstnává celkově zhruba 150 zaměstnanců, z nichž 48 působí právě v ČR. Zaměstnanci jsou v organizaci rozděleni na technickohospodářské (TH) pozice a dělnické pozice. Celkově působí na TH pozicích 31 zaměstnanců, dělnické pozice tvoří zbylých 17 zaměstnanců (Webové stránky organizace XY; Interní dokument č. 1).

Předmětem mého zkoumání bude vzhledem k dostupnosti materiálů a informací pouze mateřská společnost sídlící v ČR. Z důvodu poměrně nízkého počtu zaměstnanců bude výzkum soustředěn na vzdělávání všech pracovníků, bez ohledu na jejich zařazení. Považuji za důležité podotknout i to, že nižší počet zaměstnanců má vliv také na celkovou atmosféru ve společnosti, kterou lze charakterizovat jako neformální a rodinnou. Zaměstnanci organizace XY se mezi sebou dobře znají a nastavené procesy jsou zde zpravidla flexibilnější, než je tomu například u větších korporátů (Rozhovor s personalistkou).

4.1. Poslání, cíle, vize

Posláním organizace XY je poskytovat zákazníkům tu nejvyšší kvalitu všech procesů napříč firmou. Vizí společnosti je být nejlepší volbou pro obchodní partnery, dodávat kvalitní produkty v požadovaných termínech a posilovat týmovou spolupráci a sdílení znalostí napříč firmou. Mezi hodnoty společnosti patří (Interní dokument č. 3):

Kvalita

Kvalita je na prvním místě a je garantována kvalifikací a iniciativním přístupem všech pracovníků organizace.

Respekt k zákazníkovi

Důležité je pro organizaci XY udržování úzkých vztahů se zákazníky a schopnost pružně reagovat na jejich požadavky a potřeby. Pro společnost XY je zákazník na prvním místě, přičemž cílem není pouze zákazníka získat, ale také si ho udržet a rozvíjet vzájemné vztahy.

Partnerské vztahy

Organizace XY rozvíjí s dodavateli spolupráci na úrovni partnerských vztahů a přijímá taková opatření, která firmě umožňují snižovat náklady a zamezit všem formám nehospodárnosti.

Vzdělávání a rozvoj

Důraz je v organizaci XY kladen i na udržování dobrých vztahů mezi spolupracovníky. Společnost si váží iniciativních a profesionálně zdatných spolupracovníků, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat ve svém oboru. Snaží se je motivovat k produktivní a dobře odvedené práci, čímž vytváří předpoklady pro zvyšování spokojenosti zákazníků. U všech pracovníků podporuje jejich trvalý rozvoj, a to jak v odborné způsobilosti, tak i ve znalostech v oblasti řízení, komunikace a týmové práce.

Pro rok 2023 si chce organizace XY stanovit 3 základní cíle (Interní dokument č. 2):

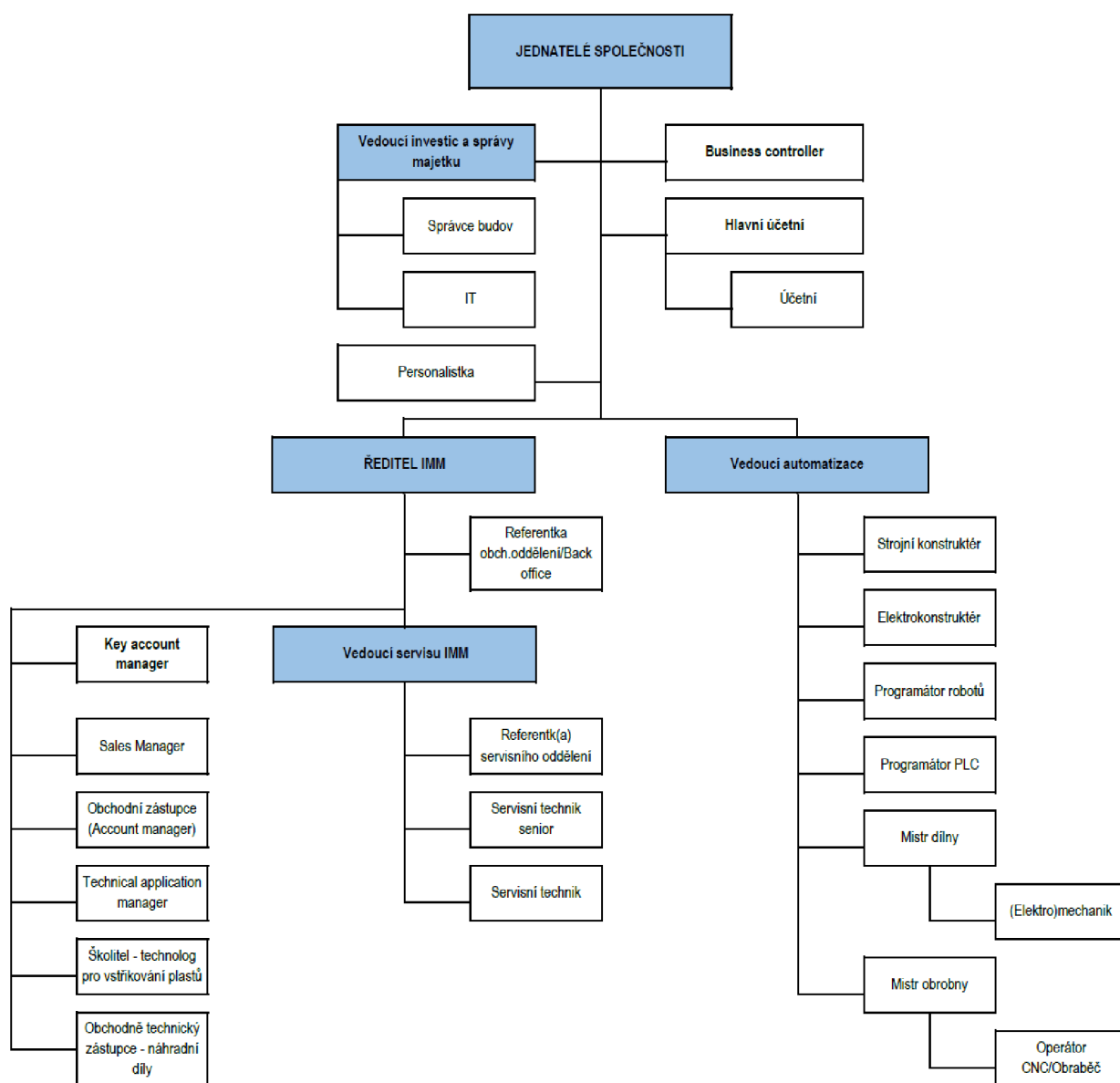
1. Zvýšit profesionálnost a přístupnost pro zákazníky v oblasti obchodu, servisu i automatizace a dosáhnout tak maximálního možného obchodního pokrytí trhu, rychlé reakce a vysoké transparentnosti stavu řešení problému.
2. Hledat další příležitosti pro růst v hlavních činnostech a činnostech jim blízkých, k čemuž dopomůže rozšíření obchodního oddělení a poprodejního servisu napříč všemi pobočkami a navýšení kapacit automatizace.
3. Neustálé posilování týmové spolupráce a podpory a sdílení znalostí napříč společností.

4.2. Organizační struktura

V rámci popisu organizační struktury vycházím z informací uvedených v organizační struktuře společnosti. Pro lepší představu pak níže uvádím také stručné organizační schéma (viz obr. č. 2), které je upraveno tak, aby byl zachován princip anonymity. Vedení společnosti tvoří čtyři členové představenstva, z nichž dva působí na pozici jednatele společnosti. Pod ně spadají podpurná oddělení jako je správa budov, IT, personální a účetní oddělení a business controlling. Následně je společnost rozdělena do dvou hlavních divizí, kterými jsou vstřikování plastů (Injection Molding Machines – IMM) a automatizace. Pod ředitele vstřikování plastů spadá také oddělení obchodu a servisu IMM. Vedoucí automatizace je nadřízeným konstruktérů, programátorů a dalších dělnických pozic (Interní dokument č. 1).

Pro popis systému vzdělávání je stěžejní zejména personální oddělení (HR), které má na starost personální procesy napříč společností. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců tvoří HR oddělení pouze jedna personalistka, která je zodpovědná za všechny personální procesy, jako je výběr

zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení, řízení adaptačních procesů, analýzu vzdělávacích potřeb, plánování, evidenci a organizaci školení, nastavení benefitů a další (Interní dokument č. 1, č. 4 a č. 6). Pro lepší představu uvádím v příloze č. 5 popis pracovní činnosti pro pozici personalistky (Interní dokument č. 1 a č. 4).



Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti XY (Organizační struktura 2023, upraveno)

5. Analýza koncepce vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY

Cílem mé je popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY a považuji tedy za důležité nejprve vysvětlit i to, jak je na vzdělávání v organizaci nahlíženo a jak je zasazeno do celkové strategie společnosti. Zaměřím se tedy na koncepci vzdělávání zaměstnanců, která určuje základní smysl vzdělávání, jeho pojetí a postavení ve firmě, stanovení cílů a funkcí, konkretizuje strategii vzdělávání, definuje postupy, metody a formy vzdělávání (viz kap. 2.4.). Koncepce vzdělávání by měla vést organizaci k budování tzv. knowledge managementu, což je i jeden z cílů, které si organizace XY pro rok 2023 stanovila (viz kap. 4.1.). Základem pro tvorbu koncepce vzdělávání je HR strategie, kterou v organizaci XY vypracovává personalistka ve spolupráci s vedením společnosti. HR strategie je vypracována v souladu se strategií organizace XY a reaguje tedy na potřeby společnosti. Mezi dlouhodobé cíle personální strategie patří například budování značky zaměstnavatele, vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, spravedlivé odměňování zaměstnanců, zvyšování kvality procesů, sjednocení HR procesů nebo vytváření podmínek pro osobní rozvoj zaměstnanců a spolupráci napříč firmou (Interní dokument č. 5).

Organizace XY pečuje o odborný rozvoj svých zaměstnanců a tato péče zahrnuje (Interní dokument č. 4):

- soustavné vzdělávání, školení a prohlubování znalostí platných právních norem a předpisů souvisejících s vykonávanou činností,
- vzdělávání související se zvyšováním kvalifikace v souladu s rozvojem společnosti.

Organizace XY tedy uvažuje o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců jako o jednom ze strategických kroků, který povede k rozvoji celé organizace.

Co se týká koncepce vzdělávání nemá organizace XY k dispozici ucelený dokument, který by přímo odkazoval na strategii a cíle vzdělávání.

„Organizace XY je malá firma a spousta procesů se tu teprve zavádí. Na oddělení jsem zatím sama a činností, které musím dělat, je opravdu hodně. Co se týká vzdělávání, máme určen nějaký základní rámec, jak by mělo vzdělávání probíhat, ale u nás všechno funguje spíše operationě. Máme samozřejmě povinná školení, která musí zaměstnanci absolvovat podle zařazení. Ta jsou daná, ale další odborná školení jsou hlavně o komunikaci toho zaměstnance s nadřízeným. (...) Určitě bych se do budoucna ráda zaměřila víc i na vzdělávání, je to jeden z mých cílů, který jsem si v rámci personální strategie vytyčila. Ale upřímně je to spíše práce pro dalšího člověka. Myslím, že by nám to hodně pomohlo“ (Rozhovor s personalistkou).

Z analýzy dokumentů a rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že organizace XY považuje vzdělávání a rozvoj svých pracovníků za zcela zásadní proces, který se odráží také v celkové kvalitě odvedené práce a následně i v kvalitě produktů a poskytovaných služeb.

„Nicméně vzdělávání je pro nás důležité. Vždycky bylo, je a bude. Je to jedna z dalších cest a pák na ty lidi, aby se mohli dál posouvat a rozvíjet, osobnostně i profesně. To je pro mě jako personalistu strašně důležitá věc. Aby měli zaměstnanci určitý pocit sounáležitosti a toho, že o ně pečujeme. Je důležité mít takovou strategii vypracovanou. (...) Cíle vzdělávání... No, pro nás je nejdůležitější určitě kvalita. Abychom zkrátka byli schopni poskytovat zákazníkům výrobky v té nejvyšší kvalitě. A k tomu potřebujeme i zaměstnance, kteří budou mít takové znalosti a dovednosti, aby byli schopni na požadavky zákazníka reagovat a dodat mu výrobek, který po nás požaduje, v odpovídající kvalitě“ (Rozhovor s personalistkou).

Cílem vzdělávání je tedy umožnit pracovníkům organizace získat takové znalosti a dovednosti, které jsou nejen nezbytné pro výkon pracovní pozice, ale vedou také ke zkvalitnění jejich práce, což se dále odráží v kvalitě

produktů a poskytovaných služeb. To má pak přímý dopad i na spokojenost zákazníka. Zároveň je pro organizaci XY důležité, aby zaměstnanci vnímali vzdělávání jako součást péče o ně a díky tomu získali určitý pocit sounáležitosti a toho, že se firma stará o jejich profesní rozvoj.

Vzdělávání pracovníků v organizaci XY je součástí personální práce společnosti. Za celý proces zodpovídá personalistka společně s nadřízenými pracovníky jednotlivých pozic, tedy liniovými manažery. Jejich konkrétní činnosti, které v rámci procesu vzdělávání vykonávají, rozeberu v následující části týkajících se jednotlivých fází vzdělávacího cyklu. Požadavky na vzdělávání i vypracovaný plán vzdělávání jsou následně předkládány ke chválení jednatelům společnosti (Interní dokument č. 4).

Vzdělávání je v organizaci XY rozděleno do několika skupin. První skupinu tvoří zákonná školení, kam řadíme školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) a školení řidičů referentů. Tato školení musí každý zaměstnanec absolvovat během prvních dnů po nástupu do zaměstnání a nelze bez nich vykonávat jakoukoliv pracovní činnost. Školení se periodicky opakuje 1x za rok pro řadové zaměstnance a 1x za 3 roky pro vedoucí pracovníky. Školení řidičů referentů absolvují všichni zaměstnanci, kteří pro výkon svého povolání využívají služebních vozidel. Periodicky se školení opakuje 1x ročně. Za účast na těchto školeních je zodpovědná personalistka společnosti (Interní dokument č. 17).

Druhou skupinou školení jsou tzv. povinná odborná školení, která musí absolvovat zaměstnanci v závislosti na vykonávané pracovní pozici. Tato školení zajišťuje personalistka ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Mezi odborná periodická školení, která probíhají pravidelně patří (Interní dokument č. 10):

- Školení vyhlášky 50
- Obsluha plynových tlakových nádob
- Obsluha tlakových nádob
- Obsluha plynových spotřebičů
- Práce ve výškách
- Obsluha vysokozdvizného vozíku
- Jeřábník / Vazač
- Svářeč
- Požární hlídky
- Obsluha křovinořezů
- Obsluha motorových pil

Třetí skupinu školení, které v organizaci XY probíhají, tvoří další profesní vzdělávání, které je realizováno na základě vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků, případně dle jejich zařazení. Obchodní zástupci musí být proškoleni například na prodávané produkty, programátoři robotů na programování jednotlivých typů robotů, personalistka se pravidelně školí na změny v zákoníku práce apod. Tato školení opět zajišťuje personalistka ve spolupráci s vedoucími pracovníky jednotlivých pozic (Interní dokument č. 18).

5.1. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

V souladu s cílem této diplomové práce se nyní zaměřím na cyklus systematického vzdělávání a výskyt jednotlivých fází v systému vzdělávání v organizaci XY. Systematické vzdělávání probíhá na základě neustále se opakujícího cyklu (viz kap. 2.3.):

- Analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Hodnocení vzdělávání

Organizace XY nemá tyto fáze zaznamenané v uceleném dokumentu, nicméně z analýzy dokumentů i rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že v organizaci XY přistupují ke vzdělávání systematicky a tyto fáze se zde vyskytují. Ne všechny jsou ale dostatečně propracované a na některé je kladen větší důraz než na jiné. V následující části popíšu jednotlivé fáze tak, jak probíhají v organizaci XY a na základě porovnání s teoretickými poznatky uvedenými v první části této práce následně navrhu možnosti optimalizace, které lze využít k zefektivnění celého procesu vzdělávání v organizaci.

5.1.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je jednou z nejdůležitějších a nejkritičtějších fází celého cyklu vzdělávání. Začíná analýzou současného stavu, při které dochází ke shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, které jsou dále porovnávány s požadovanou úrovní. Výsledkem je zjištění mezer ve výkonnosti, které je zapotřebí eliminovat (viz kap. 2.3.1.)

DVO1: Jak jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců v organizaci XY?

V organizaci XY se na identifikaci vzdělávacích potřeb podílí top management, personalistka, linioví manažeři i samotní pracovníci. Na základě analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je následně vypracován souhrnný plán vzdělávání, kde jsou uvedena školení pro jednotlivé zaměstnance.

Identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci XY začíná analýzou současného stavu, kdy jsou v průběhu roku shromažďovány informace o reálném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a o výkonnosti jednotlivců i týmů. Tyto údaje jsou dále porovnávány

s požadovanou úrovní (viz kap. 2.3.1). K analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb organizace XY využívá údajů z:

- Popisů pracovních činností a kvalifikačních požadavků
- Psychodiagnostiky zaměstnanců
- Evidence povinných školení
- Ročního hodnocení zaměstnanců
- Hodnocení adaptačního procesu a zkušební doby

Každá pracovní pozice v organizaci XY má jistá specifika, která se promítají také do požadavků na samotného zaměstnance. Z toho důvodu má organizace XY pro jednotlivé role zpracovaný popis pracovních činností a kvalifikační požadavky. Kvalifikační požadavky jsou důležité zejména při procesu výběru pracovníků, definují náplň práce i požadavky na schopnosti, znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků, jako je výše dosaženého vzdělání, počítačové dovednosti, počet let praxe ad. (Interní dokument č. 7). V popisu pracovního místa jsou uvedeny činnosti, které bude zaměstnanec v rámci pracovního poměru vykonávat, dále vztahy podřízenosti a nadřízenosti, závazky zaměstnance a jeho pravomoci (Interní dokument č. 6). Oba dokumenty jsou vypracovány personalistkou na základě požadavků ze strany nadřízeného pracovníka dané pozice. Popisy pracovních činností jsou následně schváleny jednateli společnosti a uloženy v osobní složce zaměstnance na HR oddělení (Interní dokument č. 4).

„Popisy pracovních činností i kvalifikační požadavky vypracuji já společně s vedoucím, nadřízeným dané pozice. Od vedoucích dostanu požadavky na určitou pozici, které zpracuji do příslušného dokumentu a následně je posílám ke schválení nadřízenému. Nadřízený tam často dopíše různé technické věci, které jsou pro výkon práce potřeba. (...) Po schválení těchto požadavků, hledám kandidáty, kteří mají odpovídající znalosti a dovednosti. V popisu pracovních činností určujeme i cíle pozice, pravomoci zaměstnance a tak dále“ (Rozhovor s personalistkou).

Oba tyto dokumenty následně slouží k porovnání současného stavu znalostí, schopností a dovedností jednotlivců s tím, co je požadováno a co vyplývá z popisu pracovních činností a kvalifikačních požadavků. Jsou-li nalezeny určité výkonnostní mezery, tedy identifikovány vzdělávací potřeby, vznese nařízený pracovník požadavek na vzdělávání zaměstnance.

V rámci výběrového řízení v organizaci XY jsou vzdělávací potřeby zjišťovány ještě před nástupem do pracovního poměru, a to prostřednictvím psychodiagnostiky zaměstnanců. Jedná se o personální audit daného jedince, který slouží k vyhodnocení výkonu i chování. Poskytuje komplexní pohled na základě přesně měřených ukazatelů. Díky této diagnostice je možné jednoduše vyhodnocovat a vzájemně porovnávat jednotlivé respondenty mezi sebou dle nadefinovaných kritérií nebo zvolených kompetenčních modelů či výkonových a osobnostních auditů. Výsledky lze využít pro řízení, dosažení cílů firmy a personální strategii. Organizace XY v rámci tohoto testování spolupracuje s externí společností (Interní dokument č. 9).

„Pracujeme s AC diagnostikou, která nám vygeneruje, kde mají kandidáti potenciál se vzdělávat. Kde mají slabší místa a je potřeba na tom zapracovat. Testy uskutečňujeme s kandidáty, kteří k nám mají nastupovat už v rámci výběrového řízení. Posíláme je uchazečům, kteří u nás byli na dvou kolech pohovorů. Je to vlastně takový závěr výběrového řízení. Kandidáti dostanou odkaz na test, který je zhruba na dvacet minut. Vyplní ho, a i na základě těchto výsledků se rozhodujeme, zda kandidáta přijmeme do pracovního poměru“ (Rozhovor s personalistkou).

Kandidát tedy vyplní zasláný test a společnost, která se testováním zabývá jeho výsledky zpracuje a odešle personalistce. Ta je firmou odborně proškolená v interpretaci výsledků. Pokud je kandidátů více, má organizace k dispozici také porovnání obou kandidátů. Jedná se vlastně o určení silných a slabých stránek každého jedince. Výsledky kandidáta či více kandidátů

následně probírá s nadřazeným pozice a vzájemně se rozhodují, zda pracovníka do firmy přijmou či nikoliv (Interní dokument č. 9).

„S vedoucím pracovníkem pak výstupy z diagnostiky probíráme a rozhodujeme se, jestli kandidáta přijmeme nebo ne. Zaměřujeme se hlavně na charakteristiky, které jsou pro nás na danou pozici nejdůležitější. Pokud kandidátovi vyjde horší výsledek, tak je na nás, abychom se zamysleli a zvážili, jestli je pro nás tato disproporce řešitelná například vzděláváním. Jde vlastně o určování priorit na každou pozici. (...) Když nám u člověka na vedoucí pozici vyjde, že neumí srozumitelně a jasně zadávat úkoly, tak už je to věc, nad kterou se musíme zamyslet. (...) Spoustu osobnostních charakteristik jsme ale schopni odhalit už v rámci osobního pohovoru. Každopádně výsledky nám dále slouží jako podrobnější náhled na daného člověka. (Rozhovor s personalistkou)

Testování se celkově zaměřuje na několik oblastí, jako je morální stabilita, psychická stabilita, zvládání stresu, manažerské dovednosti, time management, způsob myšlení, motivace, obchodní dovednosti a další. Ke každé položce je pak přiřazena hodnota, která ukazuje, do jaké míry je u kandidáta daná schopnost, znalost či dovednost rozvinuta. Jedná se o čtyři škály – nerozvinutá, dostatečná, rozvinutá a dominantní. Výsledky obsahují i doporučující metody rozvoje. Například pomocí koučinku, agilním rozvojem, případně rozvojem s lektorem, školitelem, trenérem, psychologem apod. Jedná-li se o faktory, které z popisu pracovní činnosti i kvalifikační požadavků vyplývají jako klíčové, musí organizace XY zvážit, zda takového pracovníka vůbec přijmou (Interní dokument č. 9).

„Už se nám i stalo, že jsme na základě výsledků testování jednoho člověka nevzali. Je to pro nás opravdu velmi vypovídající. Jednou jsme zase člověka přijali i přesto, že výsledky nebyly úplně nejlepší, ale už ve zkušební době se ukázaly slabé stránky, které mu vyšly i v psychodiagnostice. Byli jsme tedy nuceni se s ním rozloučit. Když toho člověka ale vezmeme, tak nám výsledky slouží k identifikaci vzdělávacích potřeb a oblastí, kde je třeba zapracovat a co by pro nás mohlo být

problematické. Porovnáváme je s popisem pracovního místa, abychom zjistili, kde mají určité mezery. (...) Testování průběžně provádíme po jednom roce, kdy nová zjištění porovnáváme s výsledky z předchozího období. Díky tomu dokážeme zjistit, kde je potřeba zapracovat a v čem se ten člověk posunul“ (Rozhovor s personalistkou).

V organizaci XY se tedy tyto testy realizují jednou ročně a výsledky se následně porovnávají s posledním měřením tak, aby bylo na první pohled jasné, kde došlo, případně nedošlo ke změnám.

Důležitou složkou této fáze jsou i údaje z evidence o periodických školeních, které je nutné pro výkon pracovní pozice absolvovat. Jedná se o první dvě skupiny školení tak, jak jsem je popsala již výše. A tedy o školení BOZP, PO, řidičů referentů a další povinná školení, která musí pracovníci absolvovat pravidelně v zákonem stanovených lhůtách (viz kap. 5). Personalistka organizace odpovídá za určení toho, která školení se dle požadavků legislativy na pracovníky společnosti vztahují, za jejich evidenci, organizaci a sledování platnosti vydaných osvědčení. Personalistka má k dispozici souhrnnou tabulku zpracovanou v MS Excel, kam zadává jednotlivé termíny absolvování daného kurzu. Tato data následně kontroluje a u zaměstnanců, kterým se blíží konec platnosti některého ze školení, jednotlivé vzdělávací akce zaznamenává do plánu vzdělávání (Interní dokument č. 4 a č. 10).

Při identifikaci vzdělávacích potřeb společnost XY dále vychází z hodnocení adaptačního plánu zaměstnance, hodnocení zkušební doby a ročního hodnocení výkonu pracovníka. Hodnocení zaměstnance probíhá formou bilančních pohovorů, které se zaměřují na monitorování spokojenosti pracovníků a hodnocení pracovníka ze strany vedoucího. Systematické hodnocení zaměstnanců je součástí podnikové kultury společnosti. Je strategickou personální činností a důležitým nástrojem k řízení lidí.

Personalistka ve spolupráci s nadřízenými pracovníky průběžně monitoruje a analyzuje spokojenost pracovníků v oblasti informovanosti, komunikace, pracovních podmínek, motivačního programu a podnikového vzdělávání. Následná konfrontace výsledků šetření s předpoklady a cíli vedení společnosti slouží k případnému stanovení nových cílů spojených například se zlepšením pracovních podmínek zaměstnanců aj. (Interní dokument č. 4).

„V komunikaci s nadřízeným stanovíme, jaké jsou potřeby zaměstnance při nástupu, po zkušební době a v průběhu jednoletého cyklu, co je u nás zaměstnanec na dobu určitou. To stanovuje nadřízený pracovník, protože on nejlíp ví, co by měl zaměstnanec umět na začátku pracovního poměru, po třech měsících, po půl roce a po roce“ (Rozhovor s personalistkou).

Již před nástupem nového pracovníka je vypracován plán adaptačního procesu (viz příloha č. 1), do kterého jsou přeneseny činnosti z popisu pracovního místa, které má zaměstnanec v rámci své pracovní pozice vykonávat. Zároveň jsou zde uvedena i konkrétní školení, která musí pracovník v průběhu adaptace absolvovat. Tento plán sestavuje nadřízený pracovník společně s vedením divize a personalistkou. Poté co je nově příchozí zaměstnanec seznámen se všemi kroky tohoto plánu, společně s nadřízeným si ho vzájemně odsouhlasí. Po uplynutí stanovené doby, na kterou byl adaptační plán vypracován, je následně celý proces vyhodnocen ze strany zaměstnance, nadřízeného i personalisty a tyto informace jsou zaznamenány do příslušného dokumentu Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance (viz příloha č. 2).

„V rámci adaptačního plánu máme vypracovaný plán zaškolení, kde jsou stanoveny cíle, do kdy je potřeba se danou činností naučit nebo absolvovat konkrétní školení. Adaptační plán se hodnotí po stanovené době. Hodnocení probíhá ze strany vedoucího, mě i zaměstnance. Každý máme svůj výstup. (...) Já osobně poznávám zaměstnance z úplně jiného úhlu pohledu než nadřízený. Zjišťuju i jejich osobnostní

charakteristiky a mnohokrát poznám, že to u nás nezládne“ (Rozhovor s personalistkou).

Organizace XY vypracovává adaptační plán i pro zaměstnance, kteří byli přeřazeni na nový druh práce. To znamená, že v rámci pracovního zařazení došlo ke změně pozice, například v důsledku povýšení. Proces hodnocení adaptačního procesu je zde stejný jako u nováčku, zpravidla ale adaptace probíhá kratší dobu (Interní dokument č. 11).

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité i hodnocení zkušební doby (ZD), a to jak ze strany nadřízeného, tak i ze strany samotného pracovníka. Hodnocení probíhá před ukončením ZD, po uplynutí buď tří (pro řadové zaměstnance) nebo šesti měsíců (pro vedoucí pracovníky) formou dialogu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Vzájemně zhodnotí uběhlé měsíce a případně stanoví cíle pro nadcházející období. Na základě výsledku hodnocení rozhodne vedoucí pracovník o prodloužení pracovního poměru nebo o jeho ukončení ve ZD, popřípadě o přeřazení na jinou funkci. Přímý nadřízený pak informace z hodnotícího rozhovoru sepíše do příslušného dokumentu, kde jsou formulovány i dohodnuté cíle na další období (viz příloha č. 4). Takto vyplněný dokument předá na HR oddělení. Pro hodnocení ZD ze strany zaměstnance, má organizace XY vytvořen dotazník s několika otázkami (viz příloha č. 3). Součástí dotazníku jsou i otázky týkající se rozvoje a vzdělávání. Dotazník je po vyplnění zaměstnancem předán opět personalistce společnosti (Interní dokument č. 13 a č. 14).

„Já mám k dispozici oba formuláře. Výstupy s vedoucím pak porovnáváme a nastavujeme konkrétní plán vzdělávání a rozvoje. Domluvené aktivity následně doplňujeme do plánu vzdělávání. Po roce zaměstnance znovu otestujeme, hodnocení opět zaznamenáváme do záznamových listů a s výstupy dále pracujeme“ (Rozhovor s personalistkou).

Roční hodnocení se koná jednou ročně, a to vždy v průběhu ledna a února a je povinné pro všechny pracovníky, kteří v organizaci působí minimálně osm měsíců. Hodnocení zaměstnance probíhá formou hodnotícího pohovoru mezi nadřízeným a jednotlivými pracovníky. Pro účely hodnocení má organizace XY vypracovaný záznamový list z hodnotícího pohovoru. Zpravidla se v rámci hodnotícího pohovoru probírá výkon za předchozí období, diskutuje se nad slabými a silnými stránkami podřízených a stanovují se také cíle a školení na následující období (Interní dokument č. 15 a č. 16).

„Zaměstnanec ve formuláři nejdříve vyplní část zaměřující se na sebehodnocení a pošle jej svému nadřízenému. Nadřízený si sebehodnocení zaměstnance přečte a připraví si svoje vlastní hodnocení a poznámky. Následně naplánuje osobní schůzku se zaměstnancem, kde si společně promluví o jednotlivých částech hodnocení. Během pohovoru nebo po něm, doplní manažer do formuláře svoje poznámky a komentáře. Po uzavření hodnocení mi nadřízený formulář pošle na mail a já s výsledky dále pracuji v rámci plánování jednotlivých vzdělávacích akcí“ (Rozhovor s personalistkou).

Před rozhovorem pracovníka s nadřízeným provede zaměstnanec sebehodnocení za uplynulé hodnotící období. Jedná se o jeho pohled na věc, jeho názory a návrhy na zlepšení. Zaměstnanec hodnotí, co se mu v proběhlém období povedlo a co naopak ne. Dále pak hodnotí pracovní prostředí, kolektiv a kulturu organizace a formuluje i vlastní představu o rozvoji a růstu. Druhá část záznamového listu je tvořena několika kritérii, jako je odbornost, kvalita a efektivita práce, dodržování pravidel ad. Tato kritéria jsou hodnocena na základě hodnotící škály 1-5, kdy 5=požadované úrovně není dosaženo, 4=požadované úrovně není částečně dosaženo, 3=je na požadované úrovni, 2=částečně nad požadovanou úrovní, 1=trvale nad požadovanou úrovní. Tuto část vyplňuje nadřízený pracovník. Výsledky

hodnocení zaměstnanec následně prochází společně s nadřízeným na domluvené schůzce, kde vzájemně stanoví osobní a vzdělávací cíle a konkretizují možné kurzy a školení, které povedou k jejich naplnění. Takto vyplněný záznamový arch je následně předán na HR a zařazen do osobní složky zaměstnance. Personalistka pak domluvená školení zapracuje do plánu vzdělávání. Jak zaměstnanec, tak i jeho nadřízený mají k dispozici také manuál k hodnotícímu pohovoru, který jim pomáhá s přípravou na celý proces hodnocení. Pro hodnotitele (nadřízeného) je tento manuál samozřejmě propracovanější a měl by vedoucímu sloužit jako určitý návod, jak rozhovor vést, čemu se vyvarovat, na co se naopak zaměřit apod. Jedná se vlastně o soubor doporučení, na základě kterých lze dosáhnout vzájemného dialogu. Pro představu, uvádím v příloze č. 6 část vyňatou z manuálu k hodnotícímu pohovoru, kde jsou uvedeny příklady možných otázek pro hodnocení zaměstnance (Interní dokument č. 15 a č. 16).

Zdrojů k identifikaci vzdělávacích potřeb využívá organizace XY hned několik. Ať už se jedná o popis pracovního místa, kvalifikační požadavky, psychodiagnostiku, evidenci povinných školení nebo hodnocení pracovníků mezi které spadá jak roční hodnocení, tak i hodnocení zkušební doby a adaptačního plánu. Nejčastěji jsou k identifikaci vzdělávacích potřeby využívány dotazníky a rozhovory pracovníků s nadřízeným. Díky těmto údajům si organizace XY vytváří přehled o disproporcí mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků a požadavky na pracovní místo. Následně je využívá k identifikaci vzdělávacích potřeb, na jejichž základě sestavuje návrh programu vzdělávání. Dochází tedy k určování toho, kdo vzdělání potřebuje a proč.

5.1.2. Plánování vzdělávání

Druhou fází systematického cyklu vzdělávání tvoří plánování vzdělávání, které by mělo vést k navržení konečné podoby vzdělávání. Měly

by zde být formulovány hlavní priority, cíle a úkoly vzdělávání a navrženy konkrétní vzdělávací programy. Tato fáze se do velké míry prolíná s fází identifikace vzdělávacích potřeb, ze které vzejde návrh plánu vzdělávání a vzdělávacích programů (viz kap. 2.3.2.).

DVO2: Jak probíhá fáze plánování vzdělávání v organizaci XY?

V rámci plánování vzdělávání vychází organizace XY z potřeb identifikovaných v první části vzdělávacího cyklu. Tyto potřeby jsou dále personalistkou a nadřízenými pracovníky projednávány a následně jsou stanovena taková školení, která povedou k naplnění potřeb. Jde tedy o specifikaci obsahu, cílů a účastníků vzdělávání. Školení, která povedou k naplnění těchto potřeb jsou následně zaznamenána do plánu vzdělávání pro daný rok. Plán vzdělávání vytváří personalistka ve spolupráci s nadřízenými pracovníky, a to vždy po ročním hodnocení pracovníků. v průběhu března a dubna. Plán vzdělávání následně prochází schvalovacím procesem ze strany jednatelů společnosti (Interní dokument č. 4).

„Máme vypracovaný plán školení, kde jsou pro každou pozici vypsaná školení, která by měl zaměstnanec na dané pozici absolvovat během roku. (...) Za vzdělávání zodpovídám já, vytvářím plány zákonných školení a vedu také jejich evidenci. Co se týká dalších školení, tak tam je to hlavně o komunikaci s nadřízenými pracovníky, protože oni nejlíp znají svoje lidi a vědí, jak jim vzdělávací plán nastavit tak, aby byl efektivní a odpovídal potřebám zaměstnanců i organizace. Já osobně jim ten plán nenastavím. (...) Celý proces je o tom, nastavit každému zaměstnanci určitý vzdělávací cíl tak, aby absolvoval jak povinná, tak i nepovinná školení v rámci rozvoje. Ať už profesního či osobnostního“ (Rozhovor s personalistkou).

Personalistka má tedy k dispozici tabulku s evidencí zákonných a povinných odborných školení, kde jsou uvedeny tyto údaje (Interní dokument č. 10):

- Typ školení
- Periodicita
- Školitel
- Konkrétní zaměstnanec a jeho pracovní zařazení
- Datum vstupního školení
- Datum, kdy bylo školení periodicky zopakováno
- Datum, kdy je potřeba školení znovu absolvovat

Personalistka je odpovědná za správu tabulky i hlídání termínů, kdy je potřeba pracovníky znovu proškolit. Tato školení jsou společně s kurzy, které byly stanoveny jako vhodné v reakci na vzdělávací potřeby pracovníků, následně zapracovány do plánu vzdělávání pro daný rok. Plán vzdělávání je zpracován v MS Excel a obsahuje následující údaje (Interní dokument č. 18):

- Divize – jednotlivé divize složeny z konkrétních úseků (THP, automatizace, vstřikování plastů)
- Úsek – pod každou divizi je následně zařazen jednotlivý úsek (ekonomický, personální, obchodní oddělení, konstrukce, programátoři ad.)
- Zaměstnanec – pod každý úsek spadá konkrétní zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců
- Pracovní pozice – pracovní zařazení jednotlivých zaměstnanců
- Název školení – BOZP, vyhláška 50, novinky ve mzdách, obchodní dovednosti apod.
- Školitel
- Datum konání
- Místo konání – interně či externě
- Metody vzdělávání

- Cena – často pouze přibližná částka, která se následně upraví dle reálné fakturace

Pro každého zaměstnance je tedy vypracován individuální plán vzdělávání, který se v průběhu roku operativně upravuje dle potřeb, které vyvstanou například jako reakce na určité změny uvnitř firmy i mimo ni. Zaměstnanci mají také možnost přijít s vlastní iniciativou na konkrétní školení. Díky velikosti firmy, je tento proces mnohem jednodušší, než by tomu bylo například v korporátním prostředí.

„Zaměstnanci ví, kde a v čem se můžou vzdělávat, mají to sepsané i na intranetu, kde jsou uvedena zákonná a povinná školení plus je tam vložen i seznam školení v rámci platformy Seduo. (...) Pokud projeví zájem o školení nad rámec těch, které jsme už ve spolupráci s vedoucím stanovili, není problém je absolvovat. Musejí ale s tímto požadavkem přijít za svým vedoucím a domluvit se s ním. Není problém zaměstnance proškolit jak v hard skills, tak i v soft skills“ (Rozhovor s personalistkou).

Důležité je podotknout, že se musí vždy jednat o školení, která přímo souvisí s jejich pracovní pozicí. Je tedy třeba si toto školení u nadřízeného obhájit a vysvětlit mu, jak může podpořit pracovní výkon.

„Co se týká externích školení, ta si často volíme sami. Pokud se tedy nejedná o školení, která musíme absolvovat abychom vůbec mohli naši práci dělat. Musí se ale jednat o školení, které s vykonávanou pracovní činností opravdu souvisí. Nemohu si jen tak říct, že se chci naučit třeba programovat, tak ať mi firma zaplatí kurzy programování. To bych si vážně neobhájila“ (Rozhovor s personalistkou).

Tato školení prozatím nejsou počtem nijak omezena. Pokud je pracovník schopný si svou účast obhájit, firma mu ráda školení poskytne. V organizaci XY nemají pro tyto účely vytvořenou konkrétní nabídku vzdělávacích kurzů, takže zaměstnanci jsou vlastně odkázáni na vlastní

iniciativu. Mají tedy dvě možnosti, buď za nadřízeným přijdou s požadavkem na konkrétní kurz nebo nadřízenému vysvětlí svou potřebu, a ten pak společně s personalistkou hledá takové školení, které by dokázalo jeho požadavky naplnit. Opět se ale musí jednat o školení přímo související s vykonávanou pozicí (Rozhovor s personalistkou). Vzniknou-li takovéto požadavky na vzdělávání, které nejsou součástí plánu školení, je vedoucí pracovník povinen předložit tento požadavek ke schválení jednatelům společnosti. Schválená školení následně personalistka zařadí do plánu školení (Interní dokument č. 4).

Každý ze zaměstnanců má dále přístup k online vzdělávání pomocí platformy Seduo.cz, kde nalezne více než 260 různých videokurzů, zaměřených na odborné a soft skills. Pracovníci zde mohou studovat cizí jazyky, obchod, marketing, prezentační a manažerské dovednosti a další témata, dle vlastní volby. Tento druh vzdělávání může využít kdokoliv ze zaměstnanců a vzdělávat se tak v tématech, která ho zajímají (Interní dokument č. 17)

„V rámci vzdělávání používáme hodně i platformu Seduo a jejich e-learningy. (...) Na základě požadavků od nadřízeného vyhledám vhodný kurz nebo se domluvíme, že si kurz najde sám. Takový, který oni teď momentálně potřebují a bude jim ušitý na míru. Zároveň se ale každý zaměstnanec může vzdělávat podle sebe. V tomhle je platforma vlastně neomezená, takže není problém se tam vzdělávat v čemkoliv, co zaměstnanec zajímá“ (Rozhovor s personalistkou).

Jak vyplynulo již z výše napsaného, školení v organizaci probíhá jak externě, tak interně. Interně jsou zaměstnanci školeni v rámci prvního nástupního dne, zákonných školení (BOZP, PO, řidič referent) a dalšího profesního vzdělávání (základy vstřikování plastů, základy programování robotů ad.). Co se týká metod vzdělávání, v organizaci XY se aplikuje jak vzdělávání na pracovišti, tak i mimo něj.

„Na pracovišti probíhají školení jako instruktáž, asistování, mentoring a podobně. Když jde o člověka do výroby nebo na servis, tak mají zaměstnanci vždycky přiděleného seniorního člověka, který jim pomáhá se zapracováním, mentoruje nováčka a je mu k ruce. Tenhle proces probíhá v rámci adaptace nováčků“ (Rozhovor s personalistkou).

Nejčastěji jsou tedy v organizaci XY k internímu vzdělávání využívány metody jako je instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, mentoring nebo pracovní porady. Mimo pracoviště, pak probíhá vzdělávání interně zejména formou přednášky, semináře, workshopu či e-learningu. Externí školení mimo organizaci probíhá různými metodami v závislosti na typu školení. Zpravidla se jedná o seminář, přednášku nebo workshop. Většina školení ale využívá pro vyšší efektivitu kombinaci několika metod.

Již několikrát jsem zmínila, že procesy v organizaci XY jsou poněkud jednodušší a týká se to i schvalování vzdělávacích akcí.

„U nás vše řešíme dost operativně. Pokud se nebavíme o povinných školeních, která jsou jasně daná a není potřeba je nějak schvalovat, protože by bez nich zaměstnanci nemohli práci ani vykonávat, tak je to opět o komunikaci s nadřízeným. Buď nadřízený zadá požadavek přímo mě a já pak hledám vhodné školení, které by danou potřebu naplnilo. Nebo si to vedoucí řeší vlastní cestou, což je ta častější varianta. Mě už pak informuje pouze o tom, o jaké školení se jedná, kdo tam pojedě a kdy. Tyhle informace pak zadávám do našeho plánu školení. Vždycky ale musí daný požadavek schválit také naše vedení“ (Rozhovor s personalistkou).

Pokud chce tedy nadřízený poslat svého pracovníka na určité školení, které nespadá do kategorie povinných, může tak provést přes personální oddělení, kam pošle požadavek na zajištění daného školení. Nadřízený má ale také možnost oslovit přímo vzdělávací instituci, kde bude školení

probíhat. Tím přebírá zodpovědnost za zajištění školení i účast zaměstnanců na vzdělávací akci. Přesto však musí vždy tento požadavek projít schvalovacím procesem jednatelů společnosti. Vedoucí pracovník je také povinen informovat o této skutečnosti personalistku společnosti, která školení zařadí do plánu školení.

Plán vzdělávání je v organizaci XY sestaven na základě evidence periodických školení a výstupů z hodnotících pohovorů, ať už se jedná o hodnocení adaptace, zkušební doby či roční hodnocení. Dále pak vychází z potřeb identifikovaných pomocí diagnostiky zaměstnanců a potřeb, které vyvstanou v průběhu roku například v reakci na určité změny. V plánu vzdělávání určuje organizace XY obsah vzdělávání, cílovou skupinu, metody a techniky vzdělávání, časový plán, místo konání i předběžné náklady. Takto sestavený plán je následně předán jednatelům společnosti ke schválení. V průběhu roku je pak operativně doplňován o další školení, která vyvstanou z momentální potřeby.

5.1.3. Realizace vzdělávání

Třetí fází cyklu vzdělávání je samotná realizace vzdělávací akce. Jedná se o fázi, ve které je již rozhodnuto o cílech školení, programu, metodách, lektorech i účastnících. Nyní je potřeba celou akci organizačně zajistit, uzavřít smlouvy s lektory, zajistit evidenci uchazečů, připravit harmonogram, zajistit prostory, technické zázemí apod. (viz kap. 2.3.3.).

DVO3: Jak probíhá fáze realizace vzdělávání v organizaci XY?

Vzdělávání v organizaci XY začíná již v rámci adaptace nových zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec přijat do pracovního poměru musí vždy v prvních dnech projít vstupními školeními. Bez ohledu na to, zda se jedná o dělnickou či TH pozici. V rámci prvního nástupního dne probíhá vstupního školení, které realizuje personalistka formou přednášky.

Zaměstnanec je seznámen s právy a povinnostmi plynoucími z pracovní smlouvy či dohody. Dále pak s řídicími vnitřními předpisy společnosti, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž se má práce konat, s pracovní dobou a způsobem zacházení s hardwarem a softwarem. Zaměstnanec dostane také při vstupním školení příručku pro nováčky, kde nalezne všechny důležité informace týkající se společnosti (historie, produkt, vedení, ...), organizační struktury, systému stravování a dovolené, docházkového systému, IT oblasti (využívání čipů pro evidenci docházky, IT vybavení, ...), pravidel využívání služebního vozidla, možností vzdělávání, řešení pracovního úrazu (Interní dokument č. 4 a č. 17).

Druhou část této vzdělávací akce tvoří vstupní školení BOZP a PO. Školení BOZP a PO je v organizaci XY opět školení personalistkou a je zakončeno krátkým testem, který ověřuje znalosti účastníků. Dokladem o absolvování vstupního školení a školení BOZP a PO je účastníkem podepsaná prezenční listina. Písemný doklad je společně s vyplněnými testy následně uložen v osobní složce zaměstnance na HR oddělení (Interní dokument č. 4).

Školení řidičů referentů absolvují zaměstnanci, kteří při výkonu své činnosti budou využívat služební automobil. Školení probíhá elektronicky formou e-learningu a je zakončeno teoretickým testem. Po absolvování školení řidičů referentů následuje proškolení na jízdu s automatickou převodovkou. Pokud se zaměstnanec tohoto zaškolení nebude účastnit, podepíše čestné prohlášení, že s automatem jezdit umí (Interní dokument č. 17).

Personalistka dále seznámí pracovníka s kolegy, nadřízenými pracovníky, pracovištěm a ostatními prostory společnosti. Poté předá pracovníka odpovědnému vedoucímu, který nového zaměstnance uvede na pracoviště. Vedoucí pracovník zajistí pro pracovníka přístupová práva na

server a do informačního systému a další věci potřebné k výkonu pracovní pozice. Následně se zaměstnancem projde plán adaptačního procesu, vzájemně si ho odsouhlasí a dále pak probíhá zaučování zaměstnance pomocí instruktáže na pracovišti, mentoringu, asistování apod. Záleží vždy na dané pozici (Interní dokument č. 4).

Organizace XY se v rámci modernizace a zavádění nejnovějšího trendu Průmyslu 4.0 postupně dostává k digitalizaci některých procesů. Patrné je to i v systému vzdělávání zaměstnanců, kde mnoho zákonných a povinných školení bude během následujících měsíců převedeno do formy e-learningu. Mezi školení, která budou nově součástí e-learningu patří školení BOZP a PO, obsluha plynových tlakových nádob, obsluha tlakových nádob, obsluha plynových spotřebičů, práce ve výškách, obsluha vysokozdvížného vozíku, obsluha křovinořezů a obsluha motorových pil (Interní dokument č. 20).

„V rámci digitalizace postupně přecházíme na e-learning a rádi bychom co nejvíce školení realizovali touthle formou. Bude to pro nás o dost jednodušší, hlavně u periodických školení. Protože nemusíme hlídat, kdy má být zaměstnanec proškolen. Všechno je zautomatizované, což pro mě znamená velkou pomoc a usnadnění některých procesů“ (Rozhovor s personalistkou).

Velkou výhodou tohoto softwaru je tedy to, že automaticky hlídá expiraci periodických školení a zaměstnance, personalistu i vedoucího pracovníka prostřednictvím emailu upozorňuje na potřebu školení obnovit. Jedná se o postupný proces, který ale povede k celkovému zefektivnění systému vzdělávání. Díky zavedení e-learningu odpadá zaměstnavateli starost, co se týká zajištění školitelů i prostor pro realizaci školení. Zaměstnanci školení absolvují individuálně v čase, který je pro ně vyhovující, při studiu se mohou kdekoliv zastavit, vrátit, zopakovat si důležitou pasáž apod. Na závěr školení zaměstnance čeká test, ve kterém si

ověří své poznatky a následně dostane osvědčení o absolvovaném vzdělávání. Osvědčení je uloženo ve virtuální kartě zaměstnance, ke které má přístup také personalistka společnosti. Kopii osvědčení pak ukládá do osobní složky uložené na HR (Interní dokument č. 20).

Již ve fázi plánování jsem zmínila, že školení v organizaci probíhá jak externě, tak interně. Interní školení v organizaci XY jsou realizována buď interními nebo externími školiteli. Organizace XY má k dispozici několik zaměstnanců, kteří zastávají také roli interních školitelů. Jedná se o pracovníky, kteří mají dostatek zkušeností, případně jsou odborně kvalifikovaní k tomu, aby mohli sami školit. V organizaci XY jsou takto školeny například základy programování robotů, základy vstřikování plastů, BOZP a PO apod. V rámci povinných odborných školení, která jsou realizována interně, má organizace XY k dispozici externího školitele. Pokud je pro určitý druh školení zákonem stanovena kvalifikace školitele, musí školitel tuto kvalifikaci doložit platným dokladem, před zahájením daného školení. Doklady od školících organizací zajišťuje a zakládá personalistka (Interní dokument č. 4).

„Odborná školení jako VZV, vazač, jeřábník, obsluha pil a křovinořezu, vyhláška 50 a další jsou zatím školeni externími odborníky. Já mám na starost organizaci daného školení, kdy k nám vlastně přijede externí školitel a celou akci odškolí. Mým úkolem je zajistit prostory, pozvat účastníky, případně i zajistit potřebné pomůcky ke školení, vytisknout prezenční listinu a v některých případech zajistit také občerstvení“ (Rozhovor s personalistkou).

Za organizaci školení, která se konají interně ve firmě je zodpovědná personalistka společnosti, která celou akci nejen naplánuje, ale i organizačně zajistí. Čili kontaktuje lektora (ať už interního či externího) a domluví vhodný termín školení. Následně posílá účastníkům vzdělávací akce a jejich nadřízenému oficiální pozvánku na vzdělávací akci. Zajistí ve firmě vhodné

prostory dle počtu účastníků a je-li třeba, připraví také potřebné materiály a pomůcky. Pro interní školení je personalistkou vypracována také prezenční listina, kterou předkládá všem účastníkům vzdělávací akce. Svým podpisem pak zaměstnanci stvrzují přítomnost na školení (Rozhovor s personalistkou).

V organizaci XY nemají v rámci realizace vzdělávání k dispozici vlastní vzdělávací středisko či školící místnost. Pokud se vzdělávání realizuje interně ve firmě, probíhá v jedné ze zasedacích místností, která je vybrána dle počtu účastníků. V této místnosti je vždy k dispozici také dataprojektor pro potřeby prezentace školících materiálů. Dále jsou pak nachystány všechny potřebné materiály a pomůcky, které jsou k realizaci vzdělávání potřebné (flipchart, psací potřeby apod.) (Rozhovor s personalistkou).

Velká většina školení probíhá v organizaci XY externě, mimo pracoviště i prostory společnosti. Jedná-li se o externí vzdělávání, odpovědnost za přihlášení zaměstnance přebírá nadřízený pracovník, který také rozhoduje o jeho účasti. Jedná se o školení, která jsou buď vybrána přímo zaměstnancem, který předkládá návrh svému nadřízenému nebo která jsou zaměstnanci doporučena jeho nadřízeným jako vhodná vzhledem k pracovnímu zařazení. Nadřízený vytvoří seznam zaměstnanců, kteří jsou na školení přihlášení a ten dále zasílá personalistce, která má díky tomu o účastnících přehled. Pokud některý ze zaměstnanců školení zruší, musí nadřízený o této skutečnosti informovat také personalistku. Nadřízený pracovník následně po ukončení vzdělávací akce potvrdí personalistce účast svého podřízeného na školení, případně dodá také osvědčení či certifikát o odborné způsobilosti. Originály dokladů o provedených školeních obdrží pracovník zpět. Kopie dokladů o provedených školení a nabyté kvalifikaci jsou pak ukládány do osobních složek zaměstnanců vedených na HR oddělení. Stejně tak i záznamy o absolvování školení (Interní dokument č. 4).

5.1.4. Hodnocení vzdělávání

Poslední fází cyklu je vyhodnocování vzdělávání a jeho efektivity. Vyhodnocení vzdělávání umožňuje organizaci posoudit jeho účinnost při dosahování cílů, které byly v rámci plánování vzdělávací akce vytyčeny (viz kap. 2.3.4).

DVO4: Jak probíhá fáze hodnocení vzdělávání v organizaci XY?

Co se týká vyhodnocování vzdělávání, organizace XY nemá zaveden žádný konkrétní model hodnocení. Nicméně v rámci Kirkpatrickova modelu, který se při evaluaci vzdělávací akce využívá nejčastěji, se zde některé fáze ve větší či menší míře objevují. V organizaci XY dochází nejprve k hodnocení na úrovni reakce, tedy spokojenosti se vzdělávací akcí. Organizace XY má pro hodnocení školení vypracovaný dotazník, který účastníkům vzdělávací akce zasílá ihned po jeho absolvování (Interní dokument č. 21).

„Co se týká hodnocení kurzu, tak mám pro tyto účely vypracovaný dotazník, který zaměstnancům posílám po ukončení školení. Ať už externího nebo interního. Jde o zpětnou vazbu na dané školení a školitele. Dotazník jim vždy zasílám na pracovní mail a poprosím je o vyplnění“ (Rozhovor s personalistkou).

Jedná se o online dotazník, který je danému zaměstnanci odeslán personalistkou na jeho pracovní email. Otázky v dotazníku jsou rozděleny do několika skupin. Nejprve účastník hodnotí školení po obsahové stránce, zaměřuje se na srozumitelnost a strukturovanost školení, přínosnost a další využití v praxi. Dále je pak hodnocen samotný lektor, jeho příprava, prezentační dovednosti a odbornost. Ve třetí části hodnotí, co se mu na školení líbilo, čemu nerozuměl a má možnost sepsat také doporučení pro zefektivnění kurzu. Poslední část se zaměřuje na celkové hodnocení školení, kde je vzdělávací akce hodnocena známkou jako ve škole (Interní dokument č. 21).

„V hodnotícím dotazníku každý pracovník vyplňuje i své jméno, takže co se týká návratnosti, tak tady problém nemáme. Pokud někdo dotazník nevyplní, tak ho znovu poprosím mailem, případně se obrátím na jeho nadřízeného. (...) Není to tak, že by vyplnění hodnocení bylo povinné a když jej zaměstnanec nevyplní, tak následuje nějaký postih. To opravdu ne. (...) Často se kolegů i osobně ptám, jak se jim školení líbilo, jestli byli spokojení. Takže zpětnou vazbu zjišťuji i neformální cestou. (...) Vždycky se ale snažím zpětnou vazbu získat, abych i já věděla, jestli školení bylo přínosné nebo ne. Jestli to nebyla jen ztráta času a peněz“ (Rozhovor s personalistkou).

Výsledky dotazníkového šetření pak personalistka vidí na dané platformě, přes kterou je dotazník vytvořen. Personalistka organizace s výsledky dále pracuje, hodnotí efektivitu školení, odbornost lektora apod. V případě negativní zpětné vazby pak řeší nápravná opatření pro další školení, jako například výměnu lektora či celé společnosti, která školení poskytuje. Zpětnou vazbu předává také samotnému lektorovi či organizaci, která je za vzdělávací akci zodpovědná.

U některých školení pak dochází k hodnocení na úrovni učení, a to zejména u zákonných a povinných odborných školení, jako je např. školení BOZP a PO, řidičů referentů, obsluha motorových pil a křovinořezů, práce ve výškách, školení pro řidiče VZV a další. Školení jsou zakončena teoretickým testem, který slouží k ověření toho, zda zaměstnanec tématu opravdu porozuměl a něco se naučil. Úspěšné absolvování testu je pak podmínkou pro vydání příslušného certifikátu. Některá školení jsou pak zakončena také ústní zkouškou, jako například školení vyhlášky 50, kde musí být zaměstnanec nejprve teoreticky proškolen, následně složí písemný test a projde ústní zkouškou, kde jsou podrobněji rozebírány jednotlivé otázky z testu. Na tomto základě mu bude vydán doklad o úspěšném složení zkoušky z odborné způsobilosti k výkonu činností v elektrotechnice. Dochází

tedy k testování dosažených znalostí. Co se týká školení na soft skills, tak tam vzhledem k zaměření školení ověřování pomocí testu neprobíhá (Interní dokument č. 4 a č. 20).

Na úrovni chování je vzdělávání hodnoceno zejména pomocí pozorování na pracovišti. Nicméně tato zjištění nejsou nikam systematicky zaznamenávána, jedná pouze o subjektivní hodnocení nadřízeného.

„Věřím, že nadřízený pracovník dokáže na základě pozorování říct, zda školení k něčemu bylo a promítlo se do efektivity práce zaměstnance. V tuto chvíli ale zjištění nikam nezaznamenáváme“ (Rozhovor s personalistkou).

Není tedy systematicky zjišťováno, jak zaměstnanec organizace XY využívá nabytých znalostí v reálné praxi.

Hodnocení na úrovni výsledků vzdělávání neboli dopadu na výkonnost podniku v organizaci XY neprobíhá vůbec. Nedochozí tedy ke zhodnocení toho, jak vzdělávání ovlivnilo firemní ukazatele. Například obrat, produktivitu, kvalitu, stížnosti zákazníků ad. Nehodnotí se ani návratnost investic do vzdělávání čili nedochází k měření efektivity vynaložených zdrojů. Není tak možné odpovědět na otázku, zda se investice do vzdělávání opravdu vyplatila a měla dopad, na fungování celé organizace.

6. Identifikace nedostatků a návrh optimalizace systému vzdělávání

V předchozí fázi své diplomové práce jsem se věnovala analýze a popisu systému vzdělávání v organizaci XY. Popisem jednotlivých fází vzdělávacího cyklu bylo odpovězeno na dílčí výzkumné otázky, které byly stanoveny takto: Jak jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců v organizaci XY? Jak probíhá fáze plánování vzdělávání v organizaci XY? Jak probíhá fáze realizace vzdělávání v organizaci XY? Jak probíhá fáze hodnocení vzdělávání v organizaci XY? Zodpovězení těchto čtyřech otázek následně vede také k odpovědi na hlavní výzkumnou otázku, která zní následovně: Jakou podobu má systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY?

Zároveň došlo částečně k naplnění stanoveného cíle, kterým je popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY, poznatky z analýzy porovnat s teoretickými východisky, identifikovat případné nedostatky a navrhnout kroky vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání v organizaci XY.

V této části směřuji k vyústění celé práce, tedy k porovnání poznatků s teoretickými východisky, identifikaci nedostatků a návrhu optimalizace systému vzdělávání v organizaci XY. Z analýzy vyplynulo, že některé fáze má společnost velmi dobře zpracované, nicméně aby se dalo vzdělávání považovat za systematické a efektivní, je potřeba zavést několik nápravných opatření.

Již v první kapitole jsem se zabývala pojmy jako je řízení a rozvoj lidských zdrojů. Jedná se o činnosti, které je třeba vykonávat v souladu s firemní strategií a cíli organizace. ŘLZ se mimo jiné zaměřuje i na vzdělávání a rozvoj pracovníků jako jednu z činností, která je součástí

personální práce podniku (viz kap. 1.1.). Vzdělávání by pro každou organizaci mělo být klíčovým procesem, protože má dopad nejen na výkon jednotlivce, ale i týmů a celé organizace (viz kap. 2).

Z analýzy systému vzdělávání vyplynulo, že organizace XY má stanoveny strategické cíle, na jejichž základě je vypracována HR strategie. Jedním z cílů HR strategie je vytváření podmínek pro osobní rozvoj zaměstnanců a spolupráci napříč firmou. Organizace XY považuje vzdělání zaměstnanců za zcela zásadní proces, který vede k dosahování stanovených cílů organizace. Na vzdělávání je v organizaci nahlíženo jako na součást péče o zaměstnance, která směřuje k většímu sepětí pracovníka s organizací a dává pracovníkům pocit sounáležitosti.

Vzdělávání je v organizaci XY součástí práce personálního úseku. HR oddělení je tvořeno pouze jednou personalistkou, což považuji za jisté úskalí, jelikož tato osoba vykonává vše, co souvisí s personálními procesy napříč firmou. Na mnohé činnosti tak nezbyvá moc času. Sama personalistka tento stav hodnotí jako problematický a věří, že najmutí dalšího člověka, který by se zaměřoval přímo na vzdělávání a činnosti s tím spojené, by bylo velkým plusem. Vzdělávání by díky tomu bylo možné systematicky řídit a zajistit tak větší efektivitu vzdělávacích akcí.

Za další úskalí považuji také neexistující dokument, který by přímo odkazoval na koncepci vzdělávání v organizaci. Organizace XY nemá pro účely vzdělávání vypracovanou jeho koncepci, chybí zde tedy ucelený soubor, ve kterém by byly sepsány cíle a strategie vzdělávání, definovány klíčové kompetence a zodpovědnosti, oblasti, formy a metody vzdělávání, metody hodnocení a další. V organizaci XY mají tyto informace zpracované v různých dokument, často existují pouze ve formě nepsaných pravidel, cílů a postupů, nicméně považuji za efektivnější vytvořit dokument popisující

celkovou koncepcí vzdělávání, kde budou všechny informace na jednom místě.

Současný systém vzdělávání v organizaci XY lze na základě analýzy dokumentů a rozhovoru s personalistkou klasifikovat jako systematický, jelikož probíhá v opakujících se cyklech identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání. Tyto fáze na sebe plynule navazují. Vzdělávání a rozvoj pracovníků také vychází z poslání a vize společnosti. Posláním organizace je poskytovat zákazníkům tu nejvyšší kvalitu všech procesů napříč firmou, přičemž právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnost považuje za jednu z cest, jak toho dosáhnout. Jedná se dále o jednu ze základních hodnot organizace XY.

6.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

V rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb vychází organizace XY z údajů týkajících se jednotlivých míst a činností a jednotlivých pracovníků. Hlavními podklady jsou údaje z psychodiagnostiky zaměstnanců, popisů pracovních činností, kvalifikačních požadavků, evidence povinných školení a hodnocení zaměstnanců. Přičemž u nováčků se využívá informací zjištěných v rámci hodnocení zkušební doby a hodnocení adaptačního procesu. Hodnocení adaptačního procesu je využíváno i při přearování zaměstnance na jinou pozici, například v rámci povýšení. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě déle než osm měsíců, musí absolvovat také roční hodnocení, kde je hodnoceno uplynulé období, kdy zaměstnanec ve firmě působil. Všechny tyto údaje jsou následně porovnávány s požadovaným stavem znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a využívány k identifikaci výkonnostní mezery. Na základě zjištěných nedostatků jsou následně vybírány vhodné vzdělávací aktivity, které jsou zapracovány do plánu školení pro daný rok.

Co se týká údajů celé organizace, jako jsou cíle organizace, podnikové plány, míra fluktuace, plány zavádění nové techniky apod. (viz kap. 2.3.1), tak s těmi organizace XY v rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb nepracuje, což považuji za jistý nedostatek vzdělávacího procesu. Pro zvýšení efektivity celého procesu vzdělávání bych organizaci XY doporučila pracovat v rámci první fáze i s údaji týkajícími se právě celé organizace. To, že společnost s těmito údaji nepracuje do velké míry souvisí s absencí uceleného dokumentu zaměřujícího se na vzdělávání zaměstnanců. Znovu tedy doporučuji tuto koncepci vypracovat a zahrnout do ní také cíle organizace a její další plány.

Dále bych organizaci XY doporučila upravit záznamový list, který slouží k ročnímu hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je totiž prováděno dle kritérií, jako je odbornost, kvalita a efektivita práce, flexibilita a iniciativa, dodržování pravidel, ochota ke spolupráci a odpovědnost. Vhodnější by bylo specifikovat konkrétní činnosti a úkoly a rozpracovat jednotlivé oblasti více do hloubky tak, aby bylo možné porovnávat současný výkon se stanovenými kritérii vycházejícími z popisu pracovních činností. Tím lze odhalit mezery mezi současným a požadovaným stavem znalostí, schopností, dovedností a výkonu jednotlivce.

Jako velké plus vnímám to, že organizace XY má v rámci hodnotících pohovorů vypracovaný manuál pro hodnocení, a to jak pro hodnotitele (nadřízené pracovníky), tak i pro hodnocené (podřízené pracovníky), kteří v rámci ročního hodnocení provádí také sebehodnocení. Zaměstnanec má také možnost vyjádřit se ke svému výkonu, svým cílům a přednést nadřízenému svou vlastní představu dalšího rozvoje a cílů. Hodnocení tak není vnímáno pouze jako nutnost, ale probíhá formou dialogu s nadřízeným, což dává zaměstnancům pocit určité rovnosti a zájmu ze strany společnosti.

6.2. Plánování vzdělávání

Ve fázi plánování vzdělávání vychází organizace XY z poznatků zjištěných pomocí analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Plán vzdělávání je sestavován vždy v návaznosti na roční hodnocení pracovníků, kde jsou stanoveny cíle a dohody o výkonu na nadcházející období. V hodnocení jsou konkretizovány také jednotlivé kurzy a školení, kterých se zaměstnanec chce zúčastnit a společně s vedoucím si je odsouhlasili.

Tento plán vypracuje personalistka společnosti ve spolupráci a vedoucími pracovníky. Plán vzdělávání je vypracován pro jednotlivé zaměstnance a následně schválen vedením společnosti. Takto schválený plán vzdělávání obsahuje informace o tom, kdo bude vzděláván, co bude obsahem vzdělávání, jaké metody budou využity a kde se vzdělávání uskuteční. Je zde stanoven také předběžný rozpočet vzdělávacích akcí, který je následně upravován dle reálné fakturace. Informace ohledně lektorů a termínu, kdy se školení uskuteční, jsou uvedeny jen u některých akcí a jsou dále operativně upravovány, protože ne vždy jsou dopředu známy.

Za nedostatek považují to, že plán vzdělávání neobsahuje informace o tom, jak bude probíhat hodnocení vzdělávací akce a jak bude ověřeno naplnění cílů. Již v rámci sestavování plánu vzdělávání by mělo být rozhodnuto o způsobech hodnocení. S čímž se pojí také skutečnost, že organizace XY nemá jasně vytyčeny cíle vzdělávacích projektů. Respektive má určeny cíle výkonnostní, tedy cíle celého vzdělávacího programu, ale co se týká učebních a dílčích cílů, tak ty stanoveny nejsou. Doporučila bych organizaci XY, aby se zaměřila na jasné stanovení učebních a dílčích cílů. Jejich stanovení je nezbytné i pro fázi hodnocení vzdělávání. Bez cílů se jen těžko hodnotí to, zda vzdělávací akce splnila svůj účel a investice do ní lze považovat za návratné.

V této fázi jsem popisovala také možnost pracovníků přijít s vlastní iniciativou na určité školení, což považuji za velice dobrý krok, kterým organizace motivuje své zaměstnance ke vzdělávání. Nicméně organizace nemá pro tyto potřeby vypracovanou konkrétní nabídku kurzů a některé zaměstnance tak může odradit to, že nemají k dispozici žádný seznam, ze kterého by mohli vybírat. Někteří z nich si taky nemusí být vědomi toho, že je něco takového možné. Pro tyto účely bych organizaci XY doporučila vytvořit seznam s nabídkou kurzů, který by byl distribuován mezi zaměstnance organizace. Měli by tak možnost vybrat si z konkrétních školení. Vzdělávání je dále plánováno na základě identifikovaných potřeb, což lze považovat za určitý druh pozitivní motivace směrem k zaměstnancům, kteří díky tomu vidí, že organizace nerealizuje školení jen tak, ale v důsledků reálně zjištěných potřeb.

Organizace XY má dobře zpracovanou fázi přípravy a realizace plánování vzdělávání. Na začátku jsou specifikovány potřeby, vybrání účastníci, stanoveny hlavní cíle vzdělávacího projektu a zvoleny vhodné techniky a metody vzdělávání. Co se týká fáze zdokonalování, ta součástí plánování vzdělávání není. Nedochozí tedy k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávání vzhledem k vytyčeným cílům, nejsou hledány možnosti zlepšení celého procesu ani hodnoceny přínosy vzdělávání. Chybí také navržení konkrétních aktivit, které budou následovat po ukončení vzdělávacího kurzu. Tedy takové aktivity, které by umožňovaly transfer získaných poznatků (viz kap. 2.3.2.).

6.3. Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání vychází z vypracovaného plánu školení. Vzdělávání je v organizaci uskutečňováno externími i interními lektory, a to buď v prostorách společnosti nebo mimo ni, záleží vždy na druhu školení.

Většina zákonem povinných a povinných odborných školení je uskutečňována v prostorách organizace, tedy interně. Některá tato školení jsou pak vedena interními lektory. Interní lektori jsou vybíráni na základě svých znalostí a praxe, kterou v oboru mají. Co se týká adaptace nového zaměstnance, má organizace pro tyto účely v rámci výroby a servisu k dispozici několik seniorních pracovníků, kteří působí v roli mentora a pomáhají novému pracovníkovi se zaškolením. Organizace XY tedy využívá potenciálu interních zaměstnanců, což považuji za velice dobrý krok, který vede také k budování knowledge managementu, tedy sdílení znalostí mezi pracovníky. Některé interní vzdělávací akce jsou školeny externě, za pomoci lektora zvenčí. Pokud je pro určitý druh školení zákonem stanovena kvalifikace školitele, musí organizace XY ověřovat jeho odbornou způsobilost předložením dokladu o kvalifikaci. V rámci školení, kde není kvalifikace přímo stanovena zákonem, organizace tuto způsobilost neověřuje. Doporučila bych organizaci pro zajištění efektivity vzdělávání ověřovat odbornou způsobilost lektorů u všech vzdělávacích akcí, čímž lze zamezit tomu, že budou vynaložené náklady na vzdělávání zbytečné, respektive nepovedou k dosažení stanovených cílů.

Při realizaci vzdělávacích akcí jsou využívány různé metody vzdělávání, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. V rámci adaptace a školení na pracovišti jsou využívány metody mentoringu, instruktáže při výkonu práce, asistování či pověření úkolem. Mimo pracoviště, pak probíhá vzdělávání interně zejména formou přednášky, semináře, workshopu či e-learningu. V případě externího školení se většinou jedná o seminář, přednášku nebo workshop. Často jde o kombinaci několika metod.

Organizace XY také v rámci digitalizace přechází na školení formou e-learningů, které se využívají zejména pro zákonem povinná a odborná školení. E-learningové školení s sebou přináší řadu výhod. Zaměstnanci

mohou školení absolvovat ve zvoleném čase a společnosti tak odpadá starost o organizační zajištění, zároveň odpadají také výdaje na zajištění lektora, prostor, učebních materiálů apod. Dochází tedy k optimalizaci z hlediska vynaložení financí na vzdělávání.

I v této fázi vidím jistý nedostatek v tom, že s ohledem na teoretické poznatky, nedochází v rámci realizace vzdělávání k tzv. transferu, který je třetím stupněm v procesu realizace vzdělávací akce (viz kap. 2.3.3.). První dny po školení, je vhodné vzniklé poznatky z kurzu zachytit a zpracovat například do závěrečné zprávy. Zpracovat fotodokumentaci z kurzu, videozáznamy apod. Absolventi by také měli být nadřizovaně motivováni k ověření a vyzkoušení znalostí v praxi. Jedná se o procesy, které do značné míry souvisí se závěrečnou fází vzdělávacího cyklu, kterou je právě hodnocení vzdělávání.

6.4. Hodnocení vzdělávání

Závěrečnou fází vzdělávacího cyklu vnímám jako tu nejslabší. V organizaci XY není k hodnocení vzdělávání využíván žádný ucelený systém. Pokud bychom však pro tyto účely využili Kirkpatrickův model, lze konstatovat, že v organizaci probíhá hodnocení na prvních dvou úrovních, tedy na úrovni reakce a učení.

Na úrovni reakce je prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťována zejména spokojenost pracovníků se školením, lektorem, tématem apod. Jedná se o online dotazník, který je zaměstnancům distribuován po ukončení každé vzdělávací akce (ať už interní či externí) a slouží jako zpětná vazba na školení. Personalistka dále s tímto hodnocením pracuje a výsledky využívá k zefektivnění procesu vzdělávání.

Na úrovni učení, dochází k ověřování znalostí pomocí testu či ústní zkoušky, v některých případech jsou dále využívány také praktické zkoušky.

Nicméně k tomuto hodnocení dochází jen u školení, které je zaměřeno na získání konkrétních znalostí či dovedností. Například u školení na soft skills se ověřování znalostí pomocí testů či jiných zkoušek nerealizuje, což ale nehodnotím negativně, jelikož získání těchto dovedností se jen těžko měří.

Na úrovni chování toto hodnocení systematicky vůbec neprobíhá. Pro hodnocení na úrovni chování navrhuji, aby organizace XY zavedla pravidelné pozorování pracovníků, případně hodnocení pracovního výkonu před a po školení. Díky pozorování na pracovišti lze zjistit výkonnostní mezeru, kterou je dále možné eliminovat právě vzděláváním. Tato pozorování by bylo vhodné zaznamenat do formuláře pro hodnocení pracovního výkonu před školením a následně po stanovené době ohodnotit pracovní výkon znovu, po absolvovaném školení. Přičemž zlepšení, která proběhla lze považovat za důsledek vzdělávání.

Stejně tak nejsou hodnoceny ani výsledky a návratnost investic do vzdělávání. Nejsou tedy vyhodnoceny dopady vzdělávací aktivity na dosahování podnikových cílů. Organizace XY tak nemůže konstatovat, zda a jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích společnosti. Nedochozí ani k měření efektivity vynaložených zdrojů. V tomto ohledu bych organizaci XY doporučila, aby se zaměřila na pravidelné hodnocení investic do vzdělávacího procesu a porovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady na vzdělávání. Jedině tak může být zjištěna skutečná efektivita vzdělávání.

7. Shrnutí a diskuze

V této kapitole se věnuji zhodnocení výsledků, které byly dosaženy v teoretické a praktické části práce. Dále se zaměřím na přínosy, omezení a limity výzkumu, který byl zaměřen na systém vzdělávání v organizaci XY.

Cílem mé práce bylo popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY, poznatky z analýzy porovnat s teoretickými východisky, identifikovat případné nedostatky a navrhnout kroky vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání v organizaci XY. K naplnění cíle jsem využila techniky sběru dat pomocí analýzy interních dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti. V rámci analýzy a popisu současné podoby systému vzdělávání v organizaci XY jsem zodpověděla hlavní výzkumnou otázku i dílčí výzkumné otázky. Dokumentů, které se vztahují k systému vzdělávání je v organizaci XY k dispozici hned několik, nebylo tedy těžké najít potřebné informace. Případné mezery byly následně doplněny rozhovorem s personalistkou.

Organizace XY má vytvořen systém vzdělávání, který do velké míry odpovídá doporučením odborné literatury. Nicméně porovnání s teoretickými východisky vedlo k identifikaci několika nedostatků, kterými by se firma měla zabývat, pokud chce dosáhnout vyšší efektivity vzdělávání. Mezi základní kroky, které bych organizaci XY doporučila v rámci optimalizace systému vzdělávání podniknout, je vypracovat koncepci vzdělávání, stanovit konkrétní cíle vzdělávání a vzdělávacích projektů a zaměřit se na evaluaci procesu vzdělávání ve všech jeho fázích.

I přesto, že má organizace XY rozpracováno vzdělávání v několika dokumentech, tak ten hlavní, který by odkazoval na celkovou koncepci vzdělávání, bohužel ve firmě chybí. Organizace XY nemá vypracovány konkrétní vzdělávací cíle ani strategii vzdělávání. Respektive jak cíle, tak

strategie mají spíše podobu nepsaných pravidel a postupů, což ale nepovažuji za příliš efektivní a myslím, že by bylo účinnější tyto informace standardizovat do psané podoby. Doporučuji tedy tento ucelený dokument vytvořit a spojit v něm informace, které se vzdělávání týkají tak, aby bylo možné najít vše na jednom místě. Při tvorbě koncepce vzdělávání může organizace XY vycházet z poznatků, které uvádím v kapitole 2.2.1.

Důležité je také stanovení cílů vzdělávací akce ve všech třech rovinách. Tedy cílů programových, učebních i umožňujících. Jedině tak lze konkretizovat danou výkonnostní mezeru a následně stanovit, zda došlo ke změně chování pracovníka a k aplikaci naučeného na pracovišti. Cíle vzdělávání se odrážejí také ve výsledném hodnocení vzdělávání a bez jejich stanovení, není možné měřit efektivitu vzdělávací akce ani celého procesu. Čímž se dostávám ke třetímu doporučení, kterým je zaměřit se na hodnocení vzdělávání. Je zapotřebí hodnotit nejen jednotlivé vzdělávací akce, ale zavést také průběžné hodnocení v rámci fáze plánování a realizace. Díky tomu mohou být jisté nedostatky identifikovány již v průběhu příprav vzdělávacích akcí. Dále by bylo vhodné zavést celkové hodnocení vzdělávání a vzdělávací strategie, která by měla být součástí vytvořené koncepce.

V organizaci XY probíhá pouze závěrečné hodnocení vzdělávací akce, a to na prvních dvou stupních Kirkpatrickova modelu. Je důležité sledovat, jak účastníci vzdělávací akce dokážou nově naučené dovednosti a chování aplikovat v praxi. Proto by bylo vhodné hodnotit jejich výkon na pracovišti s určitým časovým odstupem po ukončení akce tak, aby měli prostor si nové dovednosti osvojit. Organizace XY by měla také analyzovat celkové přínosy vzdělávání v podniku. Zaměřit se například na zvýšení produktivity a spokojenosti zákazníků, zvýšení obrátu nebo snížení fluktuace a další ukazatele. Výsledky mohou být porovnány s dřívějšími výstupy tak, aby bylo zjištěno, zda vzdělávání přineslo pozitivní změny. Takto získané

informace mohou být velmi užitečné pro rozhodování a plánování dalších akcí v oblasti vzdělávání.

Jisté limity svého výzkumu spatřuji v tom, že průzkum byl zaměřen na menší rodinnou firmu, která má sice přesah do zahraničí, nicméně zahraniční pobočky fungují spíše jako samostatné jednotky a nemají příliš velký vliv na dění pobočky situované v ČR. Procesy, které v organizaci XY probíhají jsou z pravidla mnohem flexibilnější a existují často ve formě nepsaných postupů a pravidel. Nastalé situace jsou pak řešeny spíše operativně bez přesně daného postupu. Ne vše je tedy standardizováno. Myslím ale, že by bylo zajímavé porovnat poznatky z výzkumného šetření s výsledky jiných firem, například větších korporátů, přičemž by se tato zjištění dala využít k optimalizaci procesů spojených se vzděláváním zaměstnanců.

V případě, že by se práce věnovala například i návrhu plánu vzdělávání, bylo by vhodné do výzkumného šetření zapojit také samotné pracovníky organizace XY formou dotazníkové šetření či rozhovorů, a získat tak jejich pohled na vzdělávání. Nicméně pro účely své práce a naplnění stanoveného cíle považuji dostupné materiály za dostačující.

V rámci výzkumného šetření pro mě bylo jistou výhodou to, že se v oblasti HR sama pohybuji již několik let, a to i v rámci současného zaměstnání. Bylo pro mě tak jednodušší některé procesy pochopit či se v dané problematice zorientovat. Uvědomila jsem si také, jak důležité jsou tyto oblasti pro úspěšné fungování organizací a pro rozvoj zaměstnanců. Věřím, že získané znalosti a zkušenosti z odborných zdrojů i provedeného výzkumu mi budou užitečné i v rámci praxe. Co se týká přínosů mého výzkumu, jako pozitivní hodnotím to, že výsledky výzkumu budou organizaci XY sloužit pro další účely. Respektive zejména pro zefektivňování zavedeného systému vzdělávání.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY. Cílem mé diplomové práce bylo popsat a analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY, poznatky z analýzy porovnat s teoretickými východisky, identifikovat případné nedostatky a navrhnout kroky vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání v organizaci XY.

Práce byla rozdělena do dvou stěžejních částí – teoretické a empirické. V rámci teoretické části jsem se věnovala problematice firemního vzdělávání a blíže jsem pak rozebrala cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců včetně jeho fází. Tato část práce tvoří teoretické východisko pro navazující empirickou část, kde jsem se zaměřila na analýzu a popis systému vzdělávání v konkrétní organizaci. Pro dosažení stanoveného cíle jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii pomocí případové studie. Ke sběru dat jsem následně využila kombinaci dvou technik, a to analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti. Získaná zjištění z analýzy systému vzdělávání v organizaci XY jsem následně porovnála s teoretickými poznatky. Toto porovnání vedlo k identifikaci nedostatků v systému vzdělávání a následnému navržení kroků pro jeho optimalizaci.

Z analýzy dokumentů i rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že organizace XY považuje vzdělávání zaměstnanců za velmi důležitý proces, který vede k naplnění poslání a vize podniku. Systém vzdělávání je v organizaci XY vytvářen v souladu s cíli a strategií organizace i HR oddělení. Přístup ke vzdělávání lze považovat za systematický, jelikož probíhá v neustále se opakujících cyklech analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Ne všechny fáze jsou ale zpracovány dle doporučení vyplývajících z odborné literatury. Pro zajištění vyšší efektivity a systematickosti celého procesu

vzdělávání, by měla organizace XY přistoupit k několika krokům, které uvádím v kapitole zaměřené na optimalizaci systému vzdělávání.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada.
2. Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
3. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
4. Bedrnová, E., & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozš. vyd). Praha: Management Press.
5. Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
6. Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
7. Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (3. vyd). Praha: Karolinum.
8. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
9. Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
10. Evangelu, J. E., Bommel, F. van, & Juříčka, O. (2013). *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing.
11. Flegl, M., Depoo, L., & Alcázar, M. (2022). The Impact of Employees' Training on Their Performance Improvements. *Quality Innovation Prosperity*, 26(1), 70-89. Dostupné z: <https://doi.org/10.12776/qip.v26i1.1665>
12. Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
13. Gontkovičová, B., & Duřová Spišáková, E. (2015). The Necessity of Employee Education. *Modern Management Review*, 22(1), 131-141. Dostupné z: [10.7862/rz.2015.mmr.10](https://doi.org/10.7862/rz.2015.mmr.10)
14. Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (3. vyd.). Praha: Portál.

15. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
16. Chrastina, J. (2019). *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
Dostupné z: [10.5507/pdf.19.24453736](https://doi.org/10.5507/pdf.19.24453736)
17. Kazík, P., Murinová, L., & Konvičný, M. (2012). *Tvorba firemní akademie, aneb klíčové postupy pro kvalitní vznik firemního vzdělávání*. Ostrava: AHRA – Consulting.
18. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
19. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2. přeprac. a rozš. Vyd.). Praha: Grada.
20. Kostanjšek, K., & Jagodič, G. (2020). Employee Training and Education. *Management*, 15(1), 43-56. Dostupné z: [10.26493/1854-4231.15.43-56](https://doi.org/10.26493/1854-4231.15.43-56)
21. Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. vyd.). Praha: Management Press.
22. LMC (2022). *7 hlavních výzev, kterým v roce 2023 bude čelit HR doma i ve světě*. Citováno dne 12. února 2023. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/7-hlavnich-vyzev-kterym-v-roce-2023-bude-celit-hr-doma-i-ve-svete>
23. Mikołajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544-562. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>
24. Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
25. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
26. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Praha: Academia.
27. Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele* (2. rozš. vyd.). Praha: Grada.

28. Stanley, T. L. (2020). Good training programs don't just happen. *Supervision*, 81(6), 8–11. Dostupné z: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=fa612ae4-4334-4f71-a612-61e3cb512130%40redis>
29. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
30. Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (2. vyd.). Praha: Portál.
31. Tenkl, M. (2014). Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe*, 2(1), 23-51. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>
32. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
33. Vnoučková, L. (2017). *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
34. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Interní dokumenty organizace XY

35. Interní dokument č. 1: Organizační struktura 2023
36. Interní dokument č. 2: Výroční zpráva
37. Interní dokument č. 3: Politika jakosti
38. Interní dokument č. 4: Personalistika
39. Interní dokument č. 5: Personální strategie
40. Interní dokument č. 6: Popis pracovní činnosti
41. Interní dokument č. 7: Kvalifikační požadavky
42. Interní dokument č. 8: Systém benefitů
43. Interní dokument č. 9: Benchmarking
44. Interní dokument č. 10: Plán školení BOZP, PO, vyhlášky
45. Interní dokument č. 11: Plán adaptačního procesu zaměstnance
46. Interní dokument č. 12: Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance

47. Interní dokument č. 13: Dotazník k vyhodnocení zkušební doby zaměstnancem
48. Interní dokument č. 14: Dotazník k vyhodnocení zkušební doby nadřízeným
49. Interní dokument č. 15: Manuál hodnotícího pohovoru
50. Interní dokument č. 16: Záznamový list z hodnotícího pohovoru
51. Interní dokument č. 17: Příručka pro nové zaměstnance
52. Interní dokument č. 18: Plán školení
53. Interní dokument č. 19: Prezenční listina
54. Interní dokument č. 20: Seznam e-learningových kurzů
55. Interní dokument č. 21: Zpětná vazba na školení
56. Webové stránky organizace XY
57. Rozhovor s personalistkou (2023). Přepis rozhovoru ze dne 2. 3. 2023.
Dostupné: na vyžádání u autorky.

Seznam zkratk

Apod.	a podobně
Ad.	a další
Tzv.	takzvaně
Atd.	a tak dále
Např.	například
Popř.	popřípadě
HR	Human resources
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
TH	Technickohospodářský
IMM	Injection Molding Machines

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Fáze systému vzdělávání

Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti XY

Seznam příloh

Příloha č. 1: Plán adaptačního procesu zaměstnanců

Příloha č. 2: Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance

Příloha č. 3: Dotazník k vyhodnocení zkušební doby ze strany zaměstnance

Příloha č. 4: Dotazník k vyhodnocení zkušební doby ze strany přímého nadřízeného

Příloha č. 5: Popis pracovní činnosti pro pozici personalistky

Příloha č. 6: Návod k rozhovoru s personalistkou

Přílohy

Příloha č. 1 – Plán adaptačního procesu zaměstnanců

PLÁN ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE				
Příjmení a jméno, titul:				
Pracovní místo (funkce/profese):		Nadřízený/á:		
Důvod adaptačního procesu: <input type="checkbox"/> nástup nového zaměstnance <input type="checkbox"/> přeřazení na nový druh práce		Předpokládaná délka adapt. procesu: <input type="checkbox"/> 1 měsíc <input type="checkbox"/> 3 měsíce <input type="checkbox"/> 6 měsíců		
Náplň		Termín	Odpovídá	Podpis
Datum zpracování:		Podpis vedoucího zaměstnance:		
S předloženým plánem adaptačního procesu jsem byl/a seznámen/a i s jeho obsahem.				
Datum:		Podpis zaměstnance:		

VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE	
1. Vyjádření vedoucího zaměstnance:	
Adaptační proces proběhl úspěšně:	ANO – NE
Přijatá opatření v průběhu adaptačního procesu:	
Další navrhovaná opatření:	
Datum:	Podpis:
2. Vyjádření zaměstnance:	
Datum:	Podpis:
3. Vyjádření personalisty:	
Datum:	Podpis:

DOTAZNÍK K VYHODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

Děkujeme, že jste si našli čas na vyplnění. Vyhodnocení zkušební doby shrnuje uplynulé měsíce – adaptaci zaměstnance, spokojenost s pozicí a také začlenění do týmu. Vyplněný dotazník je důvěrný a přístup k němu má pouze hodnocený zaměstnanec, jeho přímý nadřízený a personalista. Při odpovídání na otázky se tedy nemusíte bát odpovídat otevřeně a konkrétně. Popisujte skutečné situace a dosažené cíle. Uvedené informace by měly pomoci získat všem stranám zpětnou vazbu a měly by se stát základem pro další rozvoj zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance:

Pracovní pozice:

Datum nástupu:

Jméno a příjmení nadřízeného:

Hodnocení ze strany zaměstnance

Průběh zaškolení a spokojenost s pracovní pozicí

- 1. JAK PROBÍHAL PRVNÍ MĚSÍC PO NÁSTUPU, MĚL/A JSTE POCIT, ŽE MÁTE DOSTATEK INFORMACÍ PRO VÝKON POZICE?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 2. NA KOLIK PROCENT BYSTE ŘEKL/A, ŽE OVLÁDÁTE SVOU POZICI AKTUÁLNĚ? VIDÍTE NA SOBĚ POSUN OD NÁSTUPU?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 3. DAŘILO SE VÁM V PRŮBĚHU ZKUŠEBNÍ DOBY VČAS PLNIT ZADANÉ ÚKOLY?**

.....
.....

.....
.....
.....

4. PŘINESL/A JSTE NĚJAKÉ NOVÉ NÁPADY?

.....
.....
.....
.....
.....

5. MÁTE POCIT, ŽE JSTE PRACOVAL/A SAMOSTATNĚ A BEZ VĚTŠÍ POMOCI?

.....
.....
.....
.....
.....

6. OBJEVIL SE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ NĚJAKÝ NÁROČNÝ ÚKOL, SE KTERÝM JSTE SI NEPORADIL/A? JAK JSTE POSTUPOVAL/A?

.....
.....
.....
.....
.....

7. CO VÁM VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ POMOHOLO, CO VÁM ADAPTACI USNADNILO? A VYSKYTLY SE NAOPAK I NĚJAKÉ PROBLÉMY, KTERÉ VÁM JI ZNESNADNILY?

.....
.....
.....
.....
.....

Spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem

8. MÁTE KE SVÉ PRÁCI VŠECHNY POTŘEBNÉ NÁSTROJE A KVALITNÍ VYBAVENÍ?

.....
.....
.....
.....
.....

**9. CÍTÍTE SE DOBŘE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ, VYHOVUJÍ VÁM PRACOVNÍ
PODMÍNKY?**

.....
.....
.....
.....
.....

10. JAK SE VÁM S KOLEGY SPOLUPRACUJE, POMOHLI VÁM S ADAPTACÍ?

.....
.....
.....
.....
.....

**11. JAK RYCHLE JSTE SE ZAPOLIL/A DO KOLEKTIVU, MÁTE POCIT, ŽE VÁS
KOLEGOVÉ PŘIJALI MEZI SEBE?**

.....
.....
.....
.....
.....

Rozvoj a vzdělávání

**12. POPIŠTE SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI NEBO OSOBNOSTNÍ RYSY, NA
KTERÝCH BYSTE CHTĚL/A DO BUDOUCNA ZAPRACOVAT.**

.....
.....
.....
.....
.....

**13. NA ZÁKLADĚ SVÝCH SILNÝCH I SLABŠÍCH STRÁNEK ZKUSTE DEFINOVAT
ŠKOLENÍ, KURZY, KONFERENCE ČI SEMINÁŘE, KTERÉ BYSTE RÁD/A
ABSOLVOVAL/A.**

.....
.....
.....
.....
.....

Příloha č. 4 – Dotazník k vyhodnocení zkušební doby ze strany přímého nadřízeného

Hodnocení od přímého nadřízeného

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Pracovní pozice:

Datum nástupu:

Jméno a příjmení nadřízeného:

Průběh zaškolení a spokojenost s pracovní pozicí

Shrňte, prosím, svými slovy, jak si zaměstnanec vedl při adaptaci v rámci zkušební doby.

POMOCNÉ OTÁZKY:

- Jak probíhal první měsíc zaměstnance po nástupu?
- Na kolik procent byste řekl/a, že nyní ovládá svou pozici? Jak byste ohodnotil/a jeho posun?
- Dařilo se nováčkovi v průběhu zkušební doby plnit zadané úkoly? Jak rychle obvykle docházelo k plnění povinností a svěřených úkolů?
- Přistupoval/a aktivně ke svým úkolům, přinesl/a nějaké nové nápady?
- Máte pocit, že zaměstnanec pracuje samostatně a bez větší pomoci?
- Objevil se ve zkušební době nějaký náročný úkol, který nováček zvládnul ukázkově?
- A objevil se i nějaký úkol, se kterým si neporadil?

POZNÁMKY:

Spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem

Popište, jak zaměstnanec zapadl do kolektivu – jak ho přijali jeho kolegové a jaké je jeho pracovní prostředí.

POMOCNÉ OTÁZKY:

- Má zaměstnanec ke své práci všechny potřebné nástroje a kvalitní vybavení?
- Myslíte si, že pracovní prostředí zaměstnance je vyhovující?
- Jak probíhala spolupráce mezi nováčkem a ostatními kolegy? Zaznamenal/a jste ochotu ostatních pomoci?
- Jak rychle se zaměstnanec zapojil do kolektivu, máte pocit, že ho ostatní přijali?
- Zúčastnil se některých společných akcí týmu (pokud nějaké byly)?
- Jaká v týmu vládne atmosféra?

POZNÁMKY:

Rozvoj a vzdělávání zaměstnance

Domluvte se s HR i zaměstnancem na období po zkušební době, definujte, čemu by se měl nadále věnovat.

POMOCNÉ OTÁZKY:

- Jaké jsou silné i slabší stránky zaměstnance? Co by měl rozvíjet a na čem má zapracovat?
- Na základě silných i slabších stránek nováčkovi doporučte školení, kurzy, konference či semináře, které by měl absolvovat, a sestavte pro něj individuální rozvojový plán.
- Nastavte si se zaměstnancem konkrétní a měřitelné cíle pro období po zkušební době.
- Projednejte případné navýšení mzdy či dodatečné bonusy apod.

POZNÁMKY:

Příloha č. 5 – Popis pracovní činnosti pro pozici Personalistka

	Popis pracovní činnosti	<i>Strana: 1 / 1</i>
--	--------------------------------	----------------------

Zaměstnanec :	Název funkce : Personalistka / HR Generalist
Zaměstnanec je podřízen :	
Zaměstnanec je nadřízen :	
<p>Zaměstnanec odpovídá za:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zpracování, vedení a zajištění kompletní personální agendy spojené se vznikem, změnami a ukončováním pracovních poměrů Tvorbu vnitřních předpisů a pracovních právních dokumentů organizace - Identifikování personálních potřeb a nábor nových zaměstnanců (vedení a koordinace výběrových řízení). - Řízení adaptačních a bilančních procesů ve spolupráci s vedoucími pracovníky. - Zajištění plnění zákonných povinností v oblasti BOZP a PO týkajících se kvalifikačních, odborných a zdravotních předpokladů pracovníků ve spolupráci s vedoucími pracovníky a technikem BOZP a PO. - Vybavení lékárníček na pracovištích - Evidenci a zajištění pracovních oděvů a ostatních OOPP - Organizování firemních akcí. - Spoluúčast na implementaci nových a zlepšování současných interních procesů (Employer Branding, firemní kultura apod.). - Spolupráce při analýze vzdělávacích potřeb a zajišťování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. - Plánování, evidence a organizace odborných školení zaměstnanců - Komunikaci s oprávněnými institucemi v personální oblasti - Implementaci změn v souvislosti se změnou právních a ostatních předpisů - Zajištění povinností v souvislosti se zaměstnáváním cizinců - Organizační zajišťování firemních akcí - vedení dokumentace k dotacím z EU, spolupráce s VP na jejich vyřizování - Nastavení systému zaměstnaneckých benefitů ve spolupráci s vedením firmy <p>Zaměstnanec se zavazuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dodržovat zásady Politiky kvality a Etického kodexu společnosti, řídit se právními a ostatními předpisy (zejm. interními dokumenty společnosti). 	
<p>Důležité pravomoci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - 	
<p>Zaměstnanec přebírá svoji pracovní náplň a prohlašuje, že jí rozumí a bere na vědomí.</p>	
Podpis zaměstnance :	Datum :

Vypracoval/a:	Dne:	Podpis:
---------------	------	---------

HODNOTÍCÍ POHOVORY

Příklady vhodných otázek pro inspiraci

Pokládejte ideálně otevřené otázky. Přemýšlejte o tom, co a proč vám hodnocený říká.

1. Jaké byly vaše hlavní úkoly v minulém období?
2. Jak se vám je povedlo splnit a jak jste s výsledky spokojen/a?
3. O kolik horší/lepší jsou tyto výsledky oproti předchozímu období?
4. Zhodnoťte, jak se vám podařilo splnit vaše cíle.
5. Co vám nejvíce pomohlo při naplňování vašich cílů?
6. Co vám naopak bránilo?
7. Jak jste to mohl/a ovlivnit pozitivním směrem?
8. Proč jste to udělal/a nebo neudělal/a?
9. Byly cíle nepřiměřené? Jestliže ano, proč?
10. Z jakého důvodu jste na nepřiměřenost cílů neupozornil/a dříve?
11. Byly pro vás tyto cíle dostatečnou výzvou?
12. Co vás na našich cílech motivovalo nejvíce? Proč?
13. V čem vidíte největší úspěch vaší práce v minulém období?
14. Která část vaší práce v době od minulého hodnocení byla nejúspěšnější?
15. Myslíte si, že se vám za vaše výsledky dostává dostatečného uznání?
16. S jakou částí jste spokojen nejméně?
17. Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení?
18. Jaké hodnocení své práce očekáváte?
19. Jaké finanční ohodnocení své práce očekáváte?
20. Jak by mohla být vaše práce pro vás zajímavější a více motivující?
21. Jak by bylo možné změnit věci, které vás neuspokojují, tak aby vás více uspokojovaly?

22. Co vnímáte v současnosti jako největší omezení? Co konkrétně můžete udělat vy pro snížení těchto omezení?
23. Jak byste mohl/a zlepšit váš výkon a jakou podporu byste pro to potřeboval/a?
24. Co konkrétně očekáváte od svého nadřízeného?
25. Je nějaký projekt v naší firmě, kterého byste se hodně rád/a účastnil/a? Proč?
26. Jsou nějaká zlepšení, která byste mohl/a navrhnout svým kolegům?
27. Jaké cíle byste si chtěl/a stanovit pro další období?
28. Který z těchto cílů je pro vás nejdůležitější? Proč?
29. Budete pro dosažení těchto cílů potřebovat nějaký trénink nebo školení?
30. Jak byste hodnotil/a svou práci z pozice vašeho nadřízeného?
31. Pokud bych vám měl/a vytknout jednu věc, co by to nejspíše bylo?
32. Co si myslíte, že můžete udělat pro to, abyste získal/a větší samostatnost?
33. Za jakých okolností by se vám pracovalo opravdu dobře?
34. Pokud není možné vytvořit přesně tyto podmínky, jak bychom se jim mohli alespoň přiblížit?
35. Co jste se za minulé období naučil/a nebo uvědomil/a?
36. Máte něco, co byste mi chtěl/a říci vy?
37. Je něco, na co jsem se zapomněl/a zeptat?

Příloha č. 7 – Návod k rozhovoru s personalistkou

A) Přístup ke vzdělávání v organizaci

- Jak organizace XY přistupuje ke vzdělávání?
 - Jak je ve Vaší organizaci nahlíženo na vzdělávání zaměstnanců?
 - Máte vypracovanou koncepci vzdělávání?
 - Máte stanoveny cíle a strategii vzdělávání?

B) Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

- Jak jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců v organizaci XY?
 - Jaké zdroje využíváte pro identifikaci potřeb vzdělávání?
 - Kdo se na identifikaci vzdělávacích potřeb podílí?
 - Jaké techniky jsou k identifikaci vzdělávacích potřeb využívány?
 - Jak probíhá hodnocení pracovníků?

C) Plánování vzdělávání

- Jak probíhá fáze plánování vzdělávání v organizaci XY?
 - Kdo je u Vás zodpovědný za plánování vzdělávání?
 - Kdo sestavuje plán vzdělávání?
 - Jak jsou stanoveny cíle vzdělávacího projektu?
 - Jaký je obsah plánu vzdělávání?
 - Kdo plán vzdělávání schvaluje?
 - Kdo vybírá účastníky vzdělávání?
 - Jaké metody jsou v rámci vzdělávání využívány?
 - Máte k dispozici externí i interní lektory?

D) Realizace vzdělávání

- Jak probíhá fáze realizace vzdělávání v organizaci XY?
 - Kdo je zodpovědný za realizaci vzdělávání?
 - Kdo má na starost organizaci školení?
 - Jaké metody k realizaci vzdělávání nejčastěji využíváte?
 - Jak jsou účastníci na vzdělávání připravováni?
 - Jak jsou účastníci ke vzdělávání motivováni?
 - Jak jsou vybíráni lektori vzdělávacích akcí?

E) Hodnocení vzdělávání

- Jak probíhá fáze hodnocení vzdělávání v organizaci XY?
 - Jak je vzdělávání hodnoceno?
 - Kdo je za hodnocení vzdělávání zodpovědný?
 - Jakou formou se hodnocení provádí?
 - Pracuje se dále s výstupy hodnocení vzdělávacích akcí?