

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Radostová

System vzdělávání a řízení lidských zdrojů v organizaci

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED

2018-2021

BACHELOR THESIS

Barbora Radostová

**The system of education and human resources management in
the organization**

Prague 2021

The Bachelor Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. února 2021

Barbora Radostová

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Josefu Petráškovi za odborné vedení, cenné rady a pomoc při jejím zpracování.

Anotace

Bakalářská práce *System vzdělávání a řízení lidských zdrojů* se pokouší nastínit současnou situaci v organizaci, ve které autorka působí. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou. V teoretické části jsou obecně popsány pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání dospělých. Součástí empirické části je stanovení cílů a hypotéz, které jsou pomocí analýzy dotazníkového šetření a strukturovaného dotazníku potvrzeny nebo vyvráceny. Součástí práce jsou interpretace zjištěných výsledků a návrhy možného řešení pro organizaci.

Klíčová slova

Adaptace, motivace, hodnocení, lektor, metody vzdělávání, personální útvar, proces nábory, řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců,

Annotation

The bachelor thesis *The System of Education and Human Resources Management* attempts to outline the current situation in the organization the author works for. The thesis is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part generally describes the concept of the human resources management and the adult education. The empirical part includes the determination of goals and hypotheses which are either confirmed or rejected by the analysis of a questionnaire survey and a structured questionnaire. The final part of the thesis are interpretations of the results and suggestions for possible solutions for the organization.

Keywords

Adaptation, employee training, evaluation, human resources management, lecturer, methods of education, motivation, personnel department, recruitment process.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Strategie řízení lidských zdrojů	12
1.2 Strategie lidských zdrojů	13
1.3 Úloha personálního útvaru.....	14
1.4 Získávání zaměstnanců	16
1.5 Adaptace	20
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	24
2.1 Kompetence	25
2.2 Vzdělavatel dospělých	27
2.3 Metody vzdělávání.....	28
3 MOTIVACE	32
3.1 Proces motivace	33
3.2 Typy motivace	34
3.3 Proces hodnocení	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ V ORGANIZACI.....	37
4.1 Vymezení výzkumných cílů a stanovení hypotéz.....	39
4.2 Metodika šetření	40
5 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ A JEJICH ANALÝZA.....	42
5.1 Analýza jednotlivých položek dotazníkového šetření	43
5.2 Analýza strukturovaného rozhovoru.....	58
6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	60
7 DOPORUČENÍ	63
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	67
SEZNAM ZKRATEK	69

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů představuje nepostradatelnou část personálního řízení v jakékoli organizaci. Pro každý podnik jsou jeho zaměstnanci nejdůležitějším a také poměrně nákladným prvkem, a proto je potřeba věnovat jim náležitou péči. S celkovým vývojem v oblasti řízení lidských zdrojů je patrné, že se její důležitosti přikládá větší důležitost, než tomu bylo dříve. Zdroje v organizaci nejsou totiž pouze lidské, ale také finanční, informační nebo materiální. Všechny tyto zdroje nemohou fungovat bez kvalitního zastoupení lidských zdrojů, a proto je kladen obrovský tlak na personální oddělení v organizaci i na samotné manažery.

Mohlo by se zdát, že hlavním úkolem personálního odboru v organizaci je nábor nových zaměstnanců, ovšem důraz je kladen rovněž na péči o stávající pracovníky. Péče o pracovníky začíná již správně nastaveným adaptačním procesem, který organizaci zajistí schopného a samostatného zaměstnance v co nejkratší době. V průběhu trvání pracovního poměru zaměstnance je vhodným nástrojem dotazník spokojenosti, jelikož spokojený zaměstnanec je loajální, motivovaný a pro fungování společnosti podstatný.

Důležitým prvkem ve správně fungující organizaci je neustále se vzdělávající zaměstnanec. Ocitáme se v dynamické a proměnlivé době, ve které by se měl podnik soustředit na aktivní rozvoj flexibilních a aktivních zaměstnanců, kteří budou schopni v takovéto době bez potíží fungovat. Vzdělávání zaměstnanců by mělo probíhat napříč celým podnikem, tzn. od nejvyššího managementu, přes střední management až po řadové zaměstnance. Pokud management po zaměstnancích vyžaduje profesní rozvoj, měl by se zaměřit na různé formy motivace.

Cílem této práce je zmapovat a následně zanalyzovat spokojenost s řízením lidských zdrojů a se vzdělávacím systémem v organizaci, ve které autorka působí. Na základě zjištěných dat bude možno navrhnout kroky ke zkvalitnění personální práce pomocí vhodně užitých personálních nástrojů. Na základě odborných poznatků bude navržen systém pro sjednocení a zpřehlednění vzdělávacích aktivit v organizaci.

Práce je teoreticko-empiricky zaměřená. V teoretické části bude obecně popsána problematika lidských zdrojů, zejména nábor, adaptace a motivace lidských zdrojů. Součástí praktické části bude nastínění současného stavu personální práce a vzdělávání v organizaci. Pomocí kvantitativního šetření bude zjištěno vnímání situace respondenty. Výsledky budou vyhodnoceny a následně použity pro kvalitativní výzkum s konkrétním zaměstnancem, který má problematiku lidských zdrojů a vzdělávání v organizaci v popisu pracovní činnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Získáváním, adaptací, formováním a fungováním člověka v pracovním procesu se zabývá ta část podnikového řízení, která se nazývá řízení lidských zdrojů, rovněž také personální řízení. (Duda, 2008, s. 7) Tento proces může být charakterizován jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí. *„Řízení (management) se týká realizace strategických cílů organizace pomocí optimálního získávání, využívání a rozvoje všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských).“* (Šafránková, 2017, s. 10)

Pro správné fungování útvaru řízení lidských zdrojů je důležitá podpora ze strany vrcholového managementu, tím je zajištěna potřebná důvěryhodnost a důstojnost tohoto odboru. Z této důvěry plynou požadavky liniových manažerů podniku, jelikož jsou oni sami přesvědčení o kvalitě tohoto odboru a očekávají odbornou spolupráci na nejvyšší úrovni. Tento proces je součástí dlouhodobého vývoje. *„Jde v podstatě o to, aby personální útvar získal určitou moc, uměl efektivně prodávat personální činnosti, více se orientoval na problémy organizace a utvářel pozitivní vztahy s ostatními manažery, zejména liniovými.“* (Koubek, 2007, str. 36)

Vším, co souvisí se zaměstnáním a řízením lidí v podniku, se zabývá řízení lidských zdrojů, které je zabezpečeno pomocí personálního útvaru, personalistů a liniových manažerů. Činnosti, týkající se řízení lidských zdrojů zahrnují strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Podstatná je také péče o zaměstnance, jejich pracovní vztahy a jejich profesní rozvoj. (Armstrong, Taylor, 2015, str. 45) Lidé představují pro organizaci ten nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti, a proto je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (Koubek, 2008, str. 13)

1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategický přístup je možno chápat jako praktické vyústění v personální strategii organizace. Dlouhodobé a strategické personální plánování je nástrojem ve strategickém řízení lidských zdrojů. Obecně je zapotřebí, aby se podnik zabýval otázkami, které v sobě implicitně zahrnují problematiku lidských zdrojů, ale nedají se zodpovědět, jestliže nebudou lidské zdroje brány v potaz. Mezi takové otázky patří zejména: jakou filozofii si chce organizace vytvořit, jakým vnějším pozitivním či negativním faktorům musí organizace čelit, jaké má podnik přednosti a jaké má nedostatky, jak má organizace nastavené cíle nebo jak má v plánu jich dosáhnout. (Koubek, 2008, s. 24-25)

Pokud u manažerů převládá strategické myšlení, v principu bývá jejich pohled na směřování organizace systematictější a dlouhodobější. Manažeři zde přebírají odpovědnost za optimální vytváření příležitostí pro vytváření přidané hodnoty k dosahovaným výsledkům organizace, ale také za využívání zdrojů k dosahování strategických cílů. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 58-59)

Proces propojování postupů v personální práci s podnikovou strategií se týká strategického řízení lidských zdrojů a je záležitostí liniových manažerů. Proces pro přechod od podnikové strategie ke schopnosti organizace vytváří strategické řízení lidských zdrojů, které vede k uplatňování personálních postupů. (Koubek, 2008, s. 200)

Podle Koňákové a Bláhy (2003, s. 8-9) může být strategické řízení lidských zdrojů propojeno vertikálně a horizontálně. Provázanost podnikatelské strategie se strategií lidských zdrojů představuje propojení vertikální. Provázanost všech personálních činností, které jsou ve vzájemných souvislostech, se týká propojení horizontální. Zde je podstatné při tvorbě vycházet ze tří úrovní řízení. V první úrovni je to strategie pro celou organizaci (podnikatelská strategie, personální politika, průzkumy postojů zaměstnanců), druhá úroveň se zaměřuje na týmy a skupiny (skupinové prémie, rozvoj týmů, řešení konfliktů mezi skupinami, konfliktů uvnitř týmů i mezi jednotlivci, společenské akce) a nakonec úroveň zacílená na jednotlivce (hodnocení zaměstnance, profesní rozvoj, výkonnostní systém odměňování).

1.2 Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů vymezuje hodnoty, které jsou vytvořeny personálním útvarem a personální prací, zatímco strategické řízení lidských zdrojů především zajišťuje, že podnik disponuje zdroji, které jsou nezbytné ke splnění podnikových úkolů a cílů. Personální strategie jasně definuje podstatu funkce personálního útvaru a personální práce a udává, jestli vykonávaná práce personalisty přidává podniku hodnotu. (Ulrich, 2009, s. 2006)

Pro zlepšování výkonu organizace je důležitý celkový systém vzájemně se doplňujících a posilujících postupů v řízení lidských zdrojů, což představuje obecná strategie lidských zdrojů. Pro řízení lidských zdrojů je možno vymezit tři přístupy, kterými jsou řízení zaměřené na vysoký výkon, na vysokou míru odolnosti a na vysokou míru zapojení. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 71-72)

Řízení zaměřené na vysoký výkon

Pokud selepší výkon, schopnosti, motivace a angažovanost zaměstnanců, ovlivní to výkon celé organizace v oblastech, kterými jsou například produktivita, kvalita, růst nebo zisk. Pro podávání vysokého pracovního výkonu je potřeba, aby si zaměstnanci rozvíjeli odborné znalosti, byli náležitě motivováni a adekvátně ohodnoceni. (Armstrong, Taylor, 2015, s.76)

Řízení zaměřené na vysokou míru odolnosti

Zaměstnanec, jehož chování bude regulováno především jím samotným, aniž by na něj byl vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele, bude vůči organizaci loajální a jejich vztah bude založen na důvěře. (Wood In: Armstrong, Taylor, 2015, s. 76)

Řízení zaměřené na vysoké míře zapojení

Specifické postupy, při kterých je do jisté míry zaměstnanec zapojován do rozhodovacích procesů, jsou mu poskytnuty informace o plnění cílů organizace a rovněž je zde zahrnuto vzdělávání a pobídkové odměňování zaměstnanců. (Benson a kol, In: Armostrong, Taylor, 2015, s 76)

1.3 Úloha personálního útvaru

Řízením a rozvojem lidských zdrojů v organizaci se zabývá především personální odbor neboli útvar lidských zdrojů. Prací takového útvaru je poskytovat poradenství a speciální služby vedoucím pracovníkům i jednotlivým řadovým pracovníkům. Personální odbor zajišťuje i výstupní zprávy směrem k nejvyššímu managementu nebo k vnějším institucím. (Koubek, 2007, s. 32)

Pro to, aby byla činnost organizace efektivní, je důležité, aby všechny dílčí systémy správně fungovaly. Pracovníci personálního útvaru, kteří mají odpovídající kvalifikační znalosti v oblasti personalistiky a úkolů personálního managementu, jsou významnými nositeli funkcí personálního řízení a odpovídají za politiku v oblasti personálního řízení. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 360)

Pro správné fungování personálního odboru je důležitá podpora ze strany vrcholového managementu, tím je zajištěna potřebná důvěryhodnost a důstojnost tohoto odboru. Z této důvěry plynou požadavky z dílčích odvětví podniku, linioví manažeři jsou přesvědčeni o kvalitě tohoto odboru a očekávají odbornou pomoc na nejvyšší úrovni. Tento proces je součástí dlouhodobého vývoje, kdy byl synonymem personálního útvaru nábor nových zaměstnanců a až s postupem času a rozvoje řízení lidských zdrojů se objevila potřeba projevovat péči a zájem o zaměstnance, kteří už v organizaci zaměstnání jsou. Personální odbor by sám neměl zapomínat na vlastní sebe rozvíjení v oblasti personalistiky a psychologie, aby byl schopen využívat nejmodernější metody při své práci a poradenské činnosti. Vlastní pílí vylepšuje vlastní obraz a důvěryhodnost na venek.

Pokud chce personální útvar něčeho docílit, musí být schopen ovlivnit ostatní. Aby byl v pozici, kdy je schopen ovlivnit ostatní, musí mít přístup k moci a umět ji využít. *„Jde v podstatě o to, aby personální útvar získal určitou moc, uměl efektivně prodávat personální činnosti, více se orientoval na problémy organizace a utvářel pozitivní vztahy s ostatními manažery, zejména liniovými.“* (Koubek, 2007, s. 36)

Činnosti vykonávané personálním útvarem představují výkonnou část personální práce. Vytvářením a analýzou pracovních míst si personalista osvojuje informace týkající se pracovních pozic, jejich kompetence a odpovědnost, a především samotnou náplň pracovní činnosti na konkrétním pracovním místě. Personální útvar zajišťuje personální plánování, při kterém mapuje obsazenost pracovních pozic. S monitorováním obsazenosti pracovních pozic je spojeno získávání nových zaměstnanců, které tvoří podstatnou část personální práce. (Mohelská, 2009, s. 13)

Role personalisty

Spektrum povinností pracovníka personálního útvaru je velmi rozmanité. Personalista monitoruje pracovní trh, mapuje obsazenost pracovních pozic v organizaci, zahajuje přijímací řízení, účastní se adaptačních pohovorů, zajišťuje odbornou, poradenskou a propagační činnost v organizaci a vede personální evidenci všech zaměstnanců i uchazečů o zaměstnání.

Na podmínkách, ve kterých personalisté pracují, na jejich schopnostech a hodnotách, závisí způsob, jakým personalisté naplňují své role. Role personalisty bude ovlivněna nejasnostmi a otázkami, které souvisí s profesí a profesionalitou personalisty. Je potřeba, aby zaměstnanci útvaru řízení lidských zdrojů přijali požadované chování a osvojili si požadované schopnosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 95)

Za moderního personalistu je považován zaměstnanec personálního útvaru, který má nejen teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti a vyzná se v interních problémech organizace. Personalista se musí orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace (trh práce, sociální vývoj, legislativa a podobně). Za vůbec nejpodstatnější se dá považovat umění jednat s lidmi, jelikož je to právě daný personalista, s kým se setká uchazeč o zaměstnání jako prvním a vytvoří si prvotní dojem o celé organizaci. Personalista již dlouho nepůsobí pouze jako administrativní pracovník, ale stal se tvůrčím pracovníkem, manažerem, který je dennodenně v kontaktu se zaměstnanci organizace a jejich pracovními i soukromými problémy. (Koubek, 2008, s. 35)

Role personalistů v organizaci by měla být proaktivní, měli by být účastníky při vytváření strategií podniku i samotného útvaru lidských zdrojů. Personalista poskytuje poradenství v prosazování základních hodnot, mezilidských vztahů a etických principů. Zaměstnanci útvaru lidských zdrojů pomáhají zlepšovat schopnost organizace při dosahování požadovaných cílů. (Armstrong, Taylor, 2010, s. 87) Aby mohl personalista vykonávat práci kvalitně a na nejvyšší úrovni, je potřeba, aby byl on sám odborníkem, a proto by nejen jeho vzdělání, ale i praktické zkušenosti měly odpovídat požadavkům dané pozice, a i nadále by se měl v tomto oboru vzdělávat.

1.4 Získávání zaměstnanců

V okamžiku, kdy se personalista obdrží informaci o volné pracovní pozici, je na místě, analyzovat konkrétní kritéria a specifika volného pracovního místa. Mezi kritéria pro přijetí patří například odborná kvalifikace, znalosti a dovednosti nebo osobní vlastnosti. Po zjištění obecných kritérií následují podrobnější specifikace pracovního místa jako požadované vzdělání, délka praxe, specializace a zvláštní schopnostní a osobnostní vlastnosti, které jsou nezbytné pro to, aby byl uchazeč pro personalistu a posléze celou organizaci vhodný. Tyto informace bývají často součástí nabídky zaměstnání, která bývá zpravidla formou inzerátu a na základě míry splnění uvedených kritérií bývá uchazeč vybrán nebo odmítnut. (Koubek, 2008, s. 173.)

Výběr vhodných kandidátů ucházejících se o zaměstnání znamená pro personalistu zaměřit se na uchazeče, kteří nejlépe vyhovují požadavkům pracovního místa, kteří budou aktivní při vytváření pozitivních mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, budou akceptovat firemní i etické hodnoty, budou loajální, spolehliví a měli by se ztotožňovat s firemními hodnotami. Pro personalistu je podstatné rozpoznat u uchazeče flexibilitu s dostatečným rozvojovým potenciálem, aby byl v budoucnu schopen reagovat na případné změny v organizaci. Uchazeč by měl být rovněž aktivní při vytváření pozitivní týmové a firemní kultury. Pro správný výběr uchazeče je podstatné, aby měl uchazeč odborné znalosti a zkušenosti a aby jeho osobností předpoklady odpovídali požadavkům organizace. (Molek, 2008, s. 71)

Podle Koubka (2008, s. 174) při shromáždění dostatečného počtu uchazečů o zaměstnání následují fáze, při které se všichni kandidáti vyhodnocují. Není nezbytné absolvovat všechny níže uvedené kroky, většinou závisí jejich počet na povaze a potřebné kvalifikaci na daném místě. V rámci vyhodnocovací fáze probíhají následující kroky:

- Analýza materiálů zaslaných uchazečem (životopis, dotazník a jiných doložených dokumentů).
- Předběžný pohovor, při kterém jsou doplněny informace, které nejsou obsaženy v zaslaných dokumentech.
- Assessment centre nebo jiný test pracovní způsobilosti, který pomáhá personalistům při testování uchazečů.
- Osobní pohovor na již vybranou pozici vhodnou pro uchazeče.
- V některých případech je potřeba také lékařské vyšetření nebo alespoň předložení výpisu ze zdravotní dokumentace.
- Rozhodnutí o výběru daného uchazeče.
- Informování uchazeče o výsledku přijímacího řízení.

Metody výběru

V případě, že se personální útvar rozhodne zahájit výběrové řízení pro některou ze svých volných pozic, je zapotřebí jasně stanovit metody, díky kterým získá do své organizace nejvhodnějšího uchazeče. Koubek (2008, s. 175) popisuje nejpoužívanější metody výběru pracovníků:

- Dotazník – je spolu s životopisem první kontakt mezi uchazečem a organizací. Uchazeč se může setkat s dotazníkem, při prvním pohovoru osobně, je mu zaslán elektronickou formou nebo je jako součást webových stránek organizace. Druhá a třetí varianta je zejména v posledních letech preferována vzhledem k její rychlosti a počátečnímu roztřídění uchazečů na základě dat, která uchazeč v dotazníku uvede. Obsah dotazníku je v podstatě stejný jako v životopise s tím rozdílem, že součástí dotazníku bývají informace týkající se představy platového ohodnocení, konkrétní představa o pozici a organizaci jako takové. Výhodou elektronického dotazníku bývají jasně stanovená kritéria (plat, dosažené vzdělání, praxe a podobně), která systém vyhodnotí automaticky a tím se provede prvotní selekce uchazečů

o zaměstnání. Pokud interní systém automatické vyhodnocování neumožňuje, personalista jednotlivé dotazníky zpracovává individuálně. Výsledkem cílených a konkrétně položených otázek, s možností pouze uzavřených odpovědí, je rychlejší, efektivnější zpracování a úspora časového fondu personalisty.

- Životopis – je univerzální metodou výběru potencionálních pracovníků. Jeho obsah bývá zaměřený především na základní informace o uchazeči, na jeho vzdělání a profesní historii. Často se zde objevují silné stránky uchazeče a jeho zájmy. Životopis je v některých případech součástí elektronického dotazníku, kdy se přikládá jako příloha. Jelikož bývá životopis uchazeče často univerzální, většina zaměstnavatelů požaduje k životopisu také motivační dopis, ve kterém jsou zmíněny informace, proč se uchazeč uchází právě o konkrétní pozici. Z motivačního dopisu, spolu s již uvedenými informacemi, získá zaměstnavatel prvotní styl vyjadřování a počáteční emoce uchazeče.
- Pohovor – po první selekci, která proběhla po přezkoumání dotazníku a životopisu, přichází osobní pohovor. Zde je personalista již předem seznámen s informacemi o uchazeči a při osobním pohovoru se zaměří na doplnění informací. Zajímá se zejména o představě uchazeče o danou pozici, jeho vizi do budoucna, proč si vybral právě tuto organizaci a konkrétní pozici a jaký by byl jeho přínos v případě přijetí. Uchazeč by měl mít podrobnější přehled o činnosti podniku a tom, co vybraná pozice obnáší. Personalisté v tomto procesu kladou velkou váhu na osobní dojem z uchazeče, jestli právě on je vhodným kandidátem do konkrétní skupiny, kam je jeho pozice cílena. Pohovor by měl vždy probíhat v reprezentativním prostředí organizace, na profesionální úrovni a personalista by měl být objektivní.
- Testy pracovní způsobilosti – tvoří spektrum testů s nejrůznějším zaměřením, validity a spolehlivosti. Na některých pozicích je vyžadován test inteligence, při kterém se posuzují schopnosti uchazeče. V praxi bývají testy inteligence, nebo takzvané psychologické testy nejčastěji využívány především v bezpečnostních složkách, a to často v kombinaci s polygrafem. Dalším testem pracovní způsobilosti je test schopností, který se využívá především při hodnocení existujících i potencionálních schopností jedince a možností jeho rozvoje. Do této skupiny patří rovněž test vzdělatelnosti, který posoudí schopnost uchazeče přizpůsobit se novým pracovním postupům a znalostem.

- Assessment centre – tato metoda se dá považovat za diagnosticko-výcvikový program, který je správně založený správné struktury metod výběru pracovníka. Programu se účastní menší skupina uchazečů, kteří jsou směřováni na stejnou nebo podobnou pozici a skupina pozorovatelů. Cílem assessment centre je zjistit, jak se uchazeči prezentují jako jednotlivci při různých prezentacích, jak se prezentují jako součást týmu a jakou roli v tomto týmu zaujímají při řešení společných úkolů. V tomto případě není podmínkou pouze účast personalistů, ale jako pozorovatelé se mohou účastnit i vedoucí představitelé cílového oddělení, kam jsou uchazeči směřováni. Zjištěné informace jsou výhodné především, pokud jde o schopnost předvídat budoucí kariéru pracovníků na nižších a středních pozicích. Samozřejmostí i v tomto programu je objektivnost ze strany personalistů i ostatních pozorovatelů.
- Výběrový pohovor – zde je na rozdíl od prvotního pohovoru přítomen i přímý nadřízený potencionálního uchazeče, jehož rozhodnutí zde hraje významnou roli. Zpravidla bývá přítomen jeden personalista a zástupce odboru, kam je uchazeč směřován. Vzhledem k samotnému vytížení přímého nadřízeného uchazeče bývá tento pohovor až na samém závěru přijímacího procesu. I zde by měli být oba tazatelé ze strany organizace důkladně připraveni, aby měl průběh pohovoru požadovanou úroveň a profesionalitu. Často bývá význam tohoto pohovoru spíše jako osobní kontakt uchazeče s nadřízeným, kdy rozhovor může být již otevřenější a osobnější vzhledem k úspěšnému absolvování předchozích fází přijímacího řízení.

Dalšími metodami, které se využívají při přijímacím řízení, mohou být zkoumání referencí minulých zaměstnavatelů nebo blízkých osob. V případě profesionality organizace bývá uchazeč upozorněn na možný kontakt bývalého (současného) zaměstnavatele nebo osob blízkých. Někteří zaměstnavatelé se stále přiklánějí k lékařskému vyšetření, to ovšem bývá v posledních letech vnímáno jako diskriminační. (Kubek, 2008, s. 183)

1.5 Adaptace

Pojem adaptace může být chápán jako proces, ve kterém se jedinec přizpůsobuje stále se měnícím podmínkám. Jedno z možných dělení je na adaptaci aktivní a pasivní. Aktivní adaptací je děj, ve kterém se osobnost snaží o změnu prostředí do souladu potřeb její samé. Pasivní adaptace je oproti tomu přizpůsobování se vnějšímu okolí. (Palán, 2003, s. 100) Adaptace se dělí do tří skupin, a to z pohledu biologického, psychologického a sociologického.

Z biologického pohledu je možno adaptaci chápat jako „*Přizpůsobení samo o sobě je všudy přítomný jev: prakticky každá trvalá změna prostředí vyvolá – za předpokladu, že není okamžitě smrtelná – v organismu přizpůsobení přinejmenším u mladších a rostoucích jedinců.*“ (Lorenz, 1974, s. 41)

Z psychologického hlediska je adaptace definována jako určité přizpůsobení se organismu jeho prostředí, kdy každá živá bytost disponuje určitou tvárností, díky které může zůstat v souladu s okolím a zachovat si stabilitu svého vnitřního prostředí. V průběhu celého života je nutné neustále přizpůsobovat organismus tak, aby se obnovovala rovnováha. Přizpůsobování probíhá neustále mezi jedincem a prostředím. (Sillamy, 2001, s. 8)

Z hlediska sociologického se osobnost také utváří a vyvíjí v interakci s přírodním prostředím. Díky těmto adaptačním mechanismům se populaci podařilo přežít a mohly tak začít vznikat lidské společnosti – society. Člověk si postupně dokázal vytvořit s ostatními lidmi společenské prostředí a významnou determinantu dalšího vývoje (sociální interakci). Spouštěči této adaptace jsou reakce na zátěž a na narušení vnitřní rovnováhy organismu, či narušení psychické harmonie. (Střelec, 2005, s. 25)

Oblasti adaptace

Koubek (2008, s. 193-194) adaptaci zaměstnance rozděluje do tří oblastí z hlediska šíře vztahů, do kterých se člení v souvislosti s dobou trvání potřebnou k osvojení vztahů a k jeho integraci do skupiny. Těmito oblastmi adaptace jsou celoorganizační, útvárová a orientace na konkrétní místo:

- Celoorganizační adaptace – zaměřuje se na zprostředkování informací obecného charakteru, které jsou závazné pro všechny zaměstnance a mají obecný charakter. Nehledí se zde na povahu ani obsah práce zaměstnanců.
- Útvarová adaptace – cílí na útvar, skupinu či tým v dané organizaci. Zaměstnanec se zde seznamuje s detailnějšími informacemi týkajícími se užší skupiny, která bude navzájem v kontaktu.
- Adaptace na konkrétní místo – na příslušném pracovním místě s konkrétními požadavky.

Adaptační proces

Adaptace pracovníka se realizuje prostřednictvím adaptačního procesu. Adaptační proces je chápán jako zapracování nového zaměstnance za účasti personalisty a vedoucího pracovníka. Vhodná je přítomnost člena pracovního týmu, který mu bude v prvních dnech mentorem. Je nezbytné brát v potaz adaptaci ve dvou základních rovinách – sociální a pracovní. Sociální adaptací se rozumí začlenění zaměstnance do sociální skupiny a jejich sociálních vztahů a také do sociálních vztahů celé organizace. Se sociální adaptací se nesetkáváme pouze v případě nového zaměstnance, ale i při změně jeho pracovního zařazení. (Koubek, 2008, s. 191)

Při pracovní adaptaci dochází k souladu v osobních předpokladech zaměstnance a požadavcích jeho pracovního zařazení, popřípadě ve zvládnání průběžných změn pracovních činností v důsledku vědeckotechnického pokroku. Prolínání těchto dvou rovin je zcela nepochybné a důležitým znakem je, že není možné je zcela oddělit. Proto je v každé organizaci zapotřebí, aby byl jejich průběh aktivně a cíleně řízen, tím se sníží množství fluktuace zaměstnanců nebo jejich odchodů. (Koubek, 2008, s. 200-201)

Cílem adaptace je co nejrychlejší a nejefektivnější zapojení pracovníka do pracovního procesu, aby mohl uplatnit své profesní předpoklady na základě kterých, byl do organizace přijat. Z pohledu zaměstnance je cílem zvládnout proces adaptace v co nejkratším čase a co nejprecizněji zvládnout pracovní nároky a požadavky, které jsou na něj kladeny vzhledem k jeho pracovnímu zařazení. Důležitým faktorem adaptace je rychlé začlenění do interpersonálních a sociálních vztahů v organizaci.

Cílem organizace je co největší využití budoucích pracovníků, zefektivnění práce a zvyšování stability pracovních týmů. (Rejf, 2009, s. 68)

Armstrong a Tayler (2015, s 310) uvádí u nových zaměstnanců do organizace 4 cíle:

- potřeba překonat počáteční stádia, kdy se novému pracovníkovi zdá vše neobvyklé, cizí a neznámé;
- rychle vytvořit pozitivní fixaci a vztah k organizaci, čímž se zvýší pravděpodobnost jeho stabilizace;
- podávání žádoucích pracovních výkonů v co nejkratším čase po nástupu;
- minimalizovat riziko brzkého odchodu pracovníka.

V některých organizacích je přistupováno i k takzvaným adaptačním pohovorům, které jsou praktikovány personalisty v různých intervalech od nástupu nového zaměstnance. Personalista zjišťuje například spokojenost zaměstnance s přijímacím řízením nebo s adaptačním procesem. Dalšími otázkami personalista zjišťuje spokojenost zaměstnance na pracovní pozici, jestli tato pozice splnila jeho očekávání, popřípadě, co by změnil. V případě nespokojenosti zaměstnance hledají společná řešení a v nejzazším případě změnu pracovního zařazení. Personalista na základě odpovědí vypracuje závěrečnou zprávu, kterou postoupí svému nadřízenému a hledají možnosti ke zlepšení na základě relevantních námětů.

Role patrona

Úloha patrona v prvních dnech, zejména ve větších organizacích, spočívá v představení nováčka novým kolegům, zavedení na místo svého pracovního působiště, předání pracovních pomůcek, seznámí ho s náplní pracovní činností a s provozním řádem, popřípadě s dalšími administrativními záležitostmi. Patron by měl mít již předem sestavený adaptační plán, podle kterého by měl nového zaměstnance průběžně zaškolovat a zároveň po stanovené časové dotaci zkontrolovat jestli, a také jak zaměstnanec přidělení úkoly plní. Patron by měl být empatický a nováčkovi nápomocný s jeho případnými dotazy, neměl by ale do jeho práce zasahovat, pokud to není nezbytně nutné a měl by dát prostor jeho vlastní seberealizaci. Výklad by měl být jasný a stručný, to znamená logický, chronologický, psychologický. Patron by měl vždy vystupovat důvěryhodně a se zdravým

sebevědomím. Neměl by se nad novým zaměstnancem povyšovat, měl by se vyvarovat předčasnému hodnocení, aniž by mu dal čas k vlastnímu projevu. Naopak by se měl pravidelně ptát, jestli je jeho výklad srozumitelný a jestli nemá on sám dotaz. Po uplynutí předem daného časového úseku by měl patron požádat o zpětnou vazbu, aby se na základě jeho odpovědi zamyslel nad další fází adaptačního procesu, popřípadě aby se nad výtkami nováčka zamyslel a tyto výtky změnil do budoucna. Mnohdy se objevují potíže při adaptaci ze strany nového zaměstnance jako pasivita, neochota, zmatenost a neorientování se v organizaci, námitky nebo krize. Některé z těchto bariér může změnit sám patron, například v případě pasivity, která může pramenit pouze z nepochopení dané problematiky. Vzhledem k odborným znalostem s některými bariérami mohou pomoci pouze personalisté. (Barták, 2004, s. 95-103)

Vyhodnocení adaptačního procesu

Každý nový zaměstnanec v organizaci nebo zaměstnanec, který změnil umístění v rámci vnitřní migrace by měl být seznámen s adaptačním plánem. Adaptační plán by měl obsahovat například zácvikový program, vstupní povinná školení nebo představení prvního úkolu. S tímto plánem by měl být zaměstnanci přidělen patron, který mu bude nápomocen při jeho realizaci. Aby byl plán úspěšný, je na místě průběžná kontrola předem jasně stanovených cílů a úkolů. Adaptační proces obvykle jasně stanovenou dobu, po uplynutí této doby následuje závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu, které nastíní další uplatnění pracovníka v organizaci. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 327)

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Pro dobře fungující podnik je v této dynamické době nepostradatelnou součástí neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, aby byl podnik konkurenceschopný vůči ostatním. Tato snaha musí být na obou stranách, jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatele. *„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“* (Koubek, 2008, s. 252)

Funkci vzdělavatelů v podnicích zastávají jednak lektori externích společností, interní trenéři a samotní zaměstnanci, kteří mají odpovídající zkušenosti a znalosti k tomu, aby byli schopni své vědomosti a dovednosti předávat dál svým kolegům. Dalším útvarem, který může být schopen pomáhat zaměstnancům v oblasti vzdělávání je personální odbor nebo oddělení vzdělávání. Zde by měli být zaměstnanci, kteří jsou kompetentní k poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů. Odbory vzdělávání se objevují především ve větších organizacích, kde není v silách personálního odboru obsáhnout agendu průběžného vzdělávání a s tím spojenou administrativu.

Dobře organizované a systematické vzdělávání je nejefektivnějším vzděláváním pracovníků. Celý tento proces se dá nazývat jako cyklus, který vychází z jasně nastavené vzdělávací politiky, který sleduje strategické cíle. Na začátku celého cyklu je zapotřebí identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků, poté přichází fáze, ve které je samotný vzdělávací proces pečlivě naplánován. Zde musí být jasně zodpovězeny otázky finančního, časového a personálního zatížení. V poslední fázi nastupuje samotný proces vzdělávání. Po skončení celého cyklu by měla organizace zhodnotit výsledky vzdělávání. (Koubek, 2008, s. 259)

2.1 Kompetence

Vzdělavatel musí disponovat andragogickými kompetencemi. Na kompetenci jako takovou se dá nahlížet jako na „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27) V dnešní, stále se globalizující společnosti, si musí člověk neustále prohlubovat určitou profesní specializaci a odbornost. K tomu je zapotřebí rozvíjet svůj potenciál pomocí stanovení různých úkolů a nedílnou součástí je rozšíření vlastního vzdělání a sebezvoje.

Kompetence je vždy zasazená do jisté situace nebo do určitého prostředí. Bývá získávána a dále rozvíjena v procesech vzdělávání a celoživotního učení. Za předpokladu, že známa úroveň kompetencí, je možné odvodit chování jedince v jistých typech situací. Kompetence se získávají, rozvíjí a zdokonalují v průběhu celého života. Pokud bude jedinec nově získanými znalostmi a zkušenostmi řídit, měl by být kvalitní vzdělavatel vhodný k tomu, aby své znalosti předával dalším jedincům nebo celým skupinám.

Kompetenční model

V literatuře je možné se setkat s velkým množstvím různých teorií a definicí správného vzdělavatele, jelikož je toto téma v posledních letech stále více oblíbené, potřebné a důležité. Andragogické kompetence se dají chápat jako profesní znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné pro úspěšné uplatnění se v andragogických rolích a profesích. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 234) Kompetenční model nikdy není časově ohraničený proces, jelikož kompetence se získávají učením a jak je známo člověk se učí celý život. Podle Langer (2016, s. 14-15) by měl dobrý lektor disponovat především kompetencemi, které rozděluje do tří oblastí:

- Odborné kompetence – zabývají se činnostmi v zájmové oblasti oboru, kterou lektor přednáší. S odbornými kompetencemi se můžete setkat nejen jako lektor, ale i jako konzultant, poradce nebo kouč v poradenské činnosti. Odborné kompetence se dají získat pouze všeobecným nebo odborným vzděláním. Přednášející nesmí

zapomenout na velký podíl vlastní praxe, vždy se nejlépe přednášená teorie doplňuje poznatky z praxe, nejen že tím posluchače zaujme, ale dokáže mu pravdivost přednášené teorie. Zde se opět objevuje nutnost tyto kompetence, ale i přidružené oblasti oboru, neustále aktualizovat na základě nejnovějších inovací a poznatků daného oboru, aby se nestalo, že lektora posluchači přistihnou při nevědomosti a neodbornosti.

- Metodické kompetence – zde je nejefektivněji dosaženo cílů vzdělávání pomocí celého komplexu znalostí a dovedností. Předpokládá se zde znalost a zvládnutí přípravy v dané oblasti vzdělávání. Součástí tohoto vzdělávacího procesu je využití různých didaktických zásad, forem a metod výuky. Vzdělavatel by měl být schopen využít učební pomůcky a didaktickou techniku, kterou dnešní moderní doba nabízí. V neposlední řadě by nemělo být opomenuta správná forma motivace. Vzdělavatel by měl do svého projevu zapojit i účastníky, například formou debaty, tím si zajistí jejich pozornost a aktivní přístup. Měl by umět zaujmout nejen rétorickou, ale i komunikační kompetencí, která vychází z oblasti verbální i neverbální komunikace.
- Osobnostní kompetence – zde se objevují osobnostní charakteristiky. Tím se rozumí například zájem o studenty, zjištění jejich potřeb, schopnost empatie. Vzdělavatel by měl být v první řadě trpělivý a tolerantní, v podstatě nikdy nebude přednášet před skupinou, která bude emočně, odborně, intelektuálně vyrovnaná, a proto by s tím měl vždy počítat. Nedílnou součástí osobnostních kompetencí je například smysl pro spravedlnost, důslednost, rozhodnost nebo flexibilita. V závislosti na složení skupiny a probíranému tématu je možné výuku odlehčit humorem.

Aby se dalo hovořit o vzdělavateli jako o kvalitním lektorovi, měl by ovládat všechny výše uvedené kompetence ve stejné míře. V praxi to samozřejmě není možné, ale lektor by na svých nedostatcích měl pracovat v průběhu celé své vzdělávací kariéry. I přes to, že může být lektor naprostý odborník ve svém oboru, ale nebude dostatečně ovládat některou z osobnostních kompetencí, např. empatii nebo smysl pro spravedlnost, nikdy nebude dobrý lektor. To stejné může nastat v případě, že lektor sice ovládá všechny tři oblasti, ale v odborných kompetencích své znalosti v průběhu let neaktualizuje a neprohlubuje, stává se pro posluchače nezajímavý a nedůvěryhodný. Důležitá je proto sebekritika a sebereflexe.

2.2 Vzdělavatel dospělých

Pokud se hovoří o profesi pedagoga, je potřeba si uvědomit, že se nemusí jednat pouze o vzdělávání studentů školou povinných. Mnohem častěji se v dnešní době vzdělávají také dospělí i lidé v seniorském věku a takoví vzdělavatelé se nazývají v obecném kontextu lektori. „*Lektor je osoba, která řídí vzdělávací a rozvojové programy v rámci programů vzdělávání dospělých, ve kterých vyniká svou odborností.*“ (Barták, 2008, s. 118)

Předpokladem úspěšného lektora je nejen odborná znalost pedagogiky a andragogiky, ale také znalosti z oblasti psychologie, komunikace, rétoriky, didaktiky, moderních technologií, diagnostiky, mentorství a podobně. V ideální situaci by měl dobrý rektor ovládat kompetenční model. Pole působnosti vzdělavatele dospělých je možno členit na dva směry. V prvním směru se vzdělavatel, jakožto pedagog, objevuje ve vzdělávacích institucích, jako jsou například školy (doplňování terciálního vzdělávání mezi dospělými je častější, ale doplňováním sekundárního vzdělávání zde rovněž hraje podstatnou roli). Druhým směrem je vzdělávání firemní, kdy dochází externí pracovníci na půdu firmy, popřípadě již firma disponuje vlastními školiteli na danou problematiku, nebo pracovníci docházejí na školení do školících center. Do školících center mohou docházet lidé i z vlastní iniciativy s cílem vlastního sebe rozvoje. Na základě potřeb můžeme vzdělávání dospělých rozdělit na profesní, zájmové a další profesní vzdělávání. (Barták, 2008, s. 118)

Typy vzdělavatelů

I přes to, že se dá vzdělavatel dospělých komplexně nazvat jako lektor, na základě jistých specifik ho můžeme nazývat různými pojmenováními. Druhy lektorů, jak uvádí Langer (2016, s. 22-24), jsou například:

- Lektor – vzdělavatel dospělých, který působí v oblasti dalšího vzdělávání. Název lektor v podstatě odlišuje pedagoga ve školních zařízeních a vzdělavatele v dalším vzdělávání. Znaky lektora jsou především zájem o předání nových a aktualizování znalostí svěřených studentů, záměr změnit k lepšímu jejich způsob myšlení nebo jejich postoje, snaha o to, aby svoje nově získané znalosti a zkušenosti byli studenti

schopni dále uplatnit ve svém zaměstnání potažmo ve svém životě. Lektor by měl být při své výuce vždy kvalitně připraven, měl by zvládat celkové řízení svojí lekce a na závěr by měl být schopen kvalitního hodnocení sebe i svých posluchačů.

- Trenér – tímto pojmem se označuje vzdělavatel dospělých, který se zaměřuje především na osvojování praktických znalostí a zkušeností. Využívá k tomu procvičování pomocí návyků, postojů, norem chování a jednání a výcviku. Působíštěm trenérů jsou zejména výcvikové kurzy.
- Instruktor – vzdělavatel, který zajišťuje pracovníkům výcvik v pracovních dovednostech za pomoci praktické přípravy v určité oblasti výkonu jejich práce. Klade se zde důraz na odborné a metodické kompetence.
- Tutor – v dnešní době je tímto označením nazýván poradce, pomocník žáka v distančním vzdělávání. Vedle studenta se objevuje především jako konzultant.
- Kouč – i přes to, že se nejedná o vzdělavatele dospělých v pravém slova smyslu, je nedílnou součástí ve vzdělávacím procesu, kterého se účastní jako pozorovatel a poradce přímo na pracovišti. Cílem kouče je přivést koučovaného k vlastním rozhodnutím pomocí tlaku při zvládnutí pracovních úkolů. Mezi koučem a koučovaným vzniká partnerský vztah.
- Mentor – je rádce a poradce. Jeho rady a motivace mentorovaný chápe jako pomoc někoho staršího a zkušenějšího. Tato vazba je většinou dlouhodobá.

2.3 Metody vzdělávání

Podle Koubka (2008, s. 265-269) je při plánování vzdělávání pracovníků jedním z nejdůležitějších kroků volba metod vzdělávání. Metody je možno rozdělit do dvou skupin. V první skupině jsou metody, které se používají k edukaci na pracovišti při výkonu práce, čímž se rozumí vykonávání běžných pracovních úkolů. Tyto metody bývají pokládány za metody vhodnější zejména pro méně náročné profese, patří mezi ně například:

- instruktáž při výkonu práce – nejčastěji používanou metodou, ve které jde o nejjednodušší způsob často jednorázového zácviku. Jako mentor zde vystupuje zkušenější pracovník, který méně zkušenému zaměstnanci názorně představí a ukáže

postup práce. Vzdělávající se zaměstnanec si tento postup opakováním osvojuje. Tato metoda je efektivní a má pozitivní vliv na přátelský vztah mezi zaměstnanci. Tento způsob zácviku se využívá zejména u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.

- Koučing – tato metoda má většinou spíše dlouhodobý charakter. Instruktaž bývá v podobě sdělování postupů, vysvětlování a sdělování připomínek. Součástí je pravidelná kontrola výkonu zaměstnance nadřízeným či vzdělavatelem. Za výhodu této metody se dá považovat soustavné informování o výsledcích a hodnoceních vzdělávajícího se pracovníka. Jde o oboustrannou spolupráci, kde vzniká prostor pro důvěrnější komunikaci. Vzhledem k tomu, že má tato metoda dlouhodobé trvání, může se stát, že průběh bude vzhledem k pracovnímu vytížení obou zaměstnanců neucelený a nesoustavný.
- Mentoring – je tu jistá podobnost s coachingem s tím rozdílem, že určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném zaměstnanci samotném. Je v kompetenci zaměstnance, aby si zvolil svůj vzor, mentora. Zaměstnanec musí být při své volbě opatrný, aby si zvolil za svého mentora zkušeného zaměstnance a odborníka. Při případné spolupráci mu mentor pomáhá v jeho kariéře, radí mu, stimuluje jej a usměrňuje. Podstatným prvkem této spolupráce je existence vlastní iniciativy zaměstnance.
- Counselling – patří mezi nejnovější metody formování pracovních schopností. Mezi vzdělavatelem a vzdělávaným probíhá vzájemné konzultování a ovlivňování. V ideálním případě je vztah mezi oběma rovnocenný, navzájem se doplňují a svými návrhy obohacuje jeden druhého. Je však častá situace, při které vzdělavatel přijímá tuto metodu s nelibostí a nedůvěrou, zejména v případech vztahu nadřízeného a podřízeného.
- Asistování – tato metoda se se používá při formování pracovních schopností pracovníka, kdy je pracovník delegován ke zkušenému pracovníkovi a je mu při jeho práci nápomocen. S postupem času se na práci podílí čím dál větším podílem a je samostatnější. Rizikem při asistování může být návyk nežádoucích pracovních návyků, zejména podceňování pracovních postupů.

- Rotace práce – při této metodě zaměstnanec prochází různými pracovními pozicemi, odděleními, popřípadě napříč celou organizací. Tato metoda se zaměřuje především na absolventy nebo na budoucí manažery. (Koubek, 2008, s. 265-269)

Ve druhé skupině jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Realizace těchto metod je zejména formou kurzů v různých vzdělávacích institucích, ve zvláštních zařízeních, ve vývojových pracovištích nebo v zařízeních, která předvádějí novou techniku. Na rozdíl od první skupiny metod, kde probíhalo vzdělávání spíše individuálně, ve druhé skupině jde spíše o metody používané ke kolektivnímu vzdělávání skupin aktérů. Pro požadovaný výsledek musí mít lektor na paměti efektivitu, koncentraci a pozitivní emoce. Mezi takové metody patří zejména:

- Přednáška – při této metodě jsou posluchačům předávány především faktické informace nebo teoretické znalosti. Přednáška nebývá náročná na podmínky, jako například je vybavení. Nevýhodou přednášky je pasivita ze strany posluchačů, pokud se nejedná o seminář nebo přednášku spojenou s diskusí, kde je zapojen i posluchač, ale pro přednášejícího je tato metoda organizačně náročnější.
- Demonstrování – tato metoda se dá považovat za praktické, názorné vyučování, kdy se využívají audiovizuální techniky, trenažery nebo počítač. S metodou demonstrování se mohou zaměstnanci setkat při ukázce obsluhy různých technických a výrobních zařízení. Přínos je především v možnosti praktické zkoušky vlastních dovedností v bezpečném prostředí pod kontrolou zkušeného odborníka.
- Případové studie – metoda využívána zejména při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Prakticky se jedná o nástin reálných nebo smyšlených problémových situací, ve kterých se účastníci aktivně zapojují do analýzy situace a snaží se společně najít řešení problému. Druh případové studie je například Brainstorming, kdy skupina účastníků řeší společný problém pomocí demonstrace vlastních návrhů a následné diskuse, která vede k optimálnímu řešení. Zásadní je i velikost skupiny, kdy se ve skupině s menším počtem účastníků projevují i introvertní osoby.
- Simulace – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast. Součástí simulace je podrobný scénář, například běžná pracovní situace, kdy účastníci hledají řešení problému v určitém čase.

- Hraní rolí – při této technice je kladen důraz na rozvoj praktických schopností účastníků. V úvodu cvičení je účastníkům nastíněn scénář a jsou jim přiděleny role. V průběhu si můžou své alternativní osobnosti účastníci dotvářet, ale neměli by se vzdálit od počátečního zadání. Během této metody vznikají situace, při kterých aktéři poznávají povahu mezilidských vztahů, konfliktů a vyjednávání. Vzhledem k povaze cvičení si účastníci osvojují určité sociální role a vlastnosti, které jsou žádoucí. Metoda hraní rolí je nazývána také jako manažerské hry, jelikož získané znalosti a dovednosti využijí především vedoucí zaměstnanci. (Koubek, 2008, s. 269-271)

3 MOTIVACE

Podle Říčana (2010, s. 95) je potřeba se již na začátku porozumět tomu, jak budou lidé jednat, za jakých okolností, co je k jejich jednání vede, co je těší a z čeho mají obavy a na základě toho zjistíme, jak silně a do jaké míry je potřeba dané osobnosti motivovat. V potaz musí být brán konflikt motivů, v ideální situaci nastává jejich harmonie. Poté je potřeba brát v potaz individuální vlastnosti jedinců, které v budoucí motivaci hrají podstatnou roli. Některý zaměstnanec se spokojí s vidinou vlastního úspěchu, popřípadě pochvalu ze strany managementu, jiný zaměstnanec požaduje finanční ohodnocení nebo jistotu kariérního růstu.

Palán (online, cit. 2020-11-25) definuje motivaci jako „*Dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.*“ V praxi tento proces můžeme aplikovat v pracovním prostředí na to, jak by měla organizace přistupovat ke svým zaměstnancům při dosažení vlastních cílů. Pro tížený výsledek je nutno již na začátku jasně definovat cíle, čímž je dosaženo dobrovolné aktivity samotných zaměstnanců.

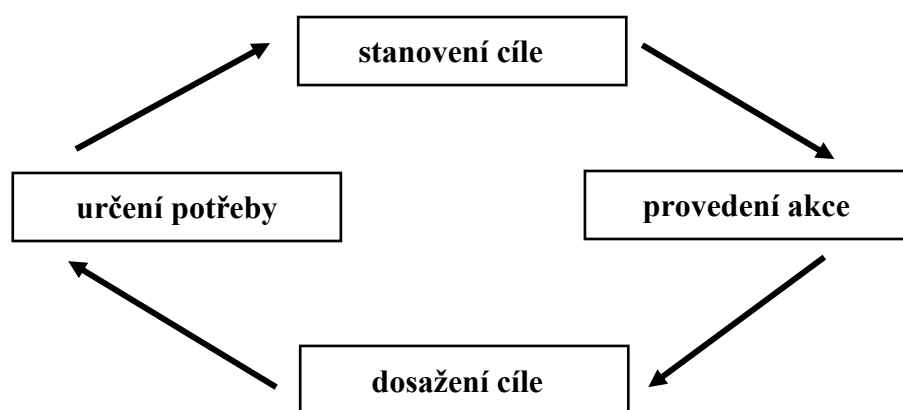
Pro dosažení trvale vysoké úrovně zaměstnanců by měla organizace věnovat pozornost nejvhodnějším motivačním aspektům. Mezi takové aspekty je možno zařadit například finanční ohodnocení, postup ve firemní hierarchii, osobní rozvoj zaměstnance, který mu pomůže na poli konkurence mezi ostatními zaměstnanci nebo celkově lepší klima uvnitř organizace. To vše je ale možno dosáhnout pouze dobrovolným a svobodným přístupem zaměstnanců k vlastnímu seberozvoji a sebevzdělávání. Management by měl vzít v úvahu také jedince jako individuality, kterým vyhovují jiné způsoby vzdělávání a rovněž jiné motivační benefity. Pro předpoklad efektivního fungování motivace je podstatné zajistit kvalitně zpracovaný cyklus procesu motivace, teorií motivace, praktické důsledky a spokojenost s vlastní prací. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 215)

3.1 Proces motivace

Na motivaci je možno nahlížet jako na podnět, který je důvodem pro to, aby jedinci něco udělali nebo vykonali. Chování lidí určitým způsobem ovlivňují faktory, jakými jsou směr, úsilí a vytrvalost. Celý tento proces může být chápán jako jistý pohyb, při kterém se lidé ubírají směrem za dosažení určitého výsledku. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich snaha ve vlastní seberozvoj povede k dosažení předem stanoveného cíle, nejčastěji ceněného nebo finančního charakteru, který uspokojí jejich potřeby. (Armstrong, Tayler, 2015, s. 218) „Lidé jsou motivováni dělat to, čemu věří, že je v jejich nejlepším zájmu.“¹ (Bruce, Pepitone, 1999, s. 1)

Lidé, kteří jsou dobře motivováni a mají předem a jasně stanovené cíle, mohou být stimulováni sami od sebe, což může být bráno jako nejlepší forma motivace. Mnohdy se ovšem setkáváme s potřebou menší či větší mírou vnější motivace. Zde se nabízí prostor právě pro samotnou organizaci a její management, která je schopna pomocí stimulů a odměn motivovat své zaměstnance správným směrem. Pokud zaměstnanec pomocí správné motivace splní správně zadaný úkol, je to předpoklad pro to, že tento úkol ve stejné kvalitě splní i příště. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 220)

Obrázek č. 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Podle Armstronga, Taylora, 2015, s. 220

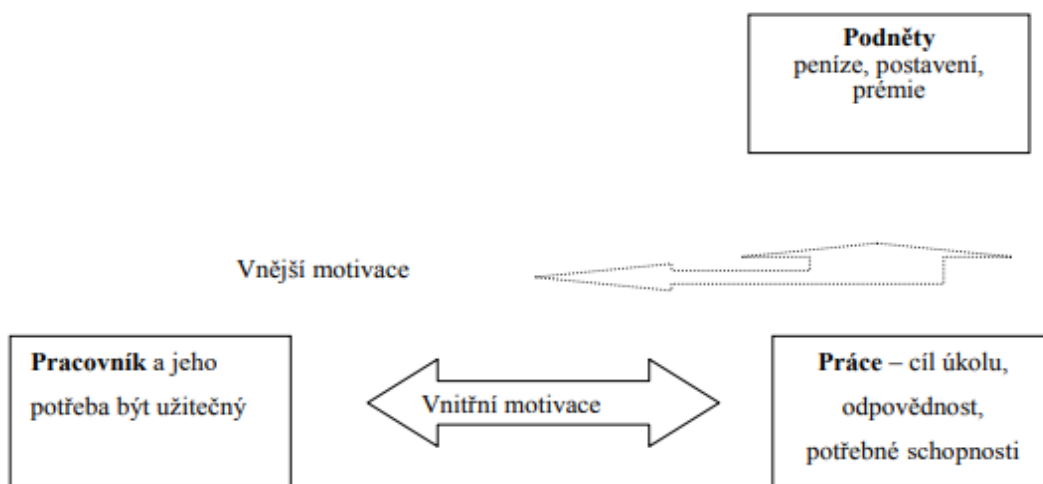
¹ „People are motivated to do what they believe is in their best interest.“

3.2 Typy motivace

Podle Armstronga a Taylera (2010, s. 218–2019) existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější. V podstatě při vnitřní motivaci motivujeme sami sebe pro vnitřní uspokojení svých potřeb, při vnější motivaci funguje jako motivátor nějaká forma následného ohodnocení ze strany managementu.

- Vnitřní motivace – to jsou takové faktory, které si utvářejí jedinci sami a kterými jsou ovlivňováni. Tyto okolnosti napomáhají lidem, aby se chovali určitým způsobem, nebo aby se vydali určitým směrem. Faktory rovněž tvoří odpovědnost, autonomii, příležitost rozvíjet a následně využívat dovednosti a schopnosti.
- Vnější motivace – to je takový druh motivace, která vzniká pro lidi, tak aby byli motivováni v té největší míře. Motivace může být kladná ale také záporná. Mezi kladnými způsoby motivace jsou odměny pochvalné, finanční nebo příslib kariérního postupu. Jako záporné způsoby motivace mohou být uváděny různé tresty, snížení tarifu nebo kritika.

Obrázek č. 2: Vnitřní a vnější motivace



Zdroj: Diageler, 2008, s. 68

3.3 Proces hodnocení

Podle Koubka (2008, s. 207-208) je hodnocení pracovníků důležitá personální činnost, která se zabývá tím, jak zaměstnanec vykonává svoji pracovní činnost, jak plní zadané úkoly, jaké je jeho chování k zákazníkům, kolegům či nadřízeným, se kterými přichází do styku. Součástí hodnocení je sdělování a projednávání výsledků zaměstnance a hledají se cesty ke zlepšení pracovního výkonu.

Hodnocení je pro liniové manažery kontrolním nástrojem, ale také možností osobního kontaktu s podřízeným. V případě pozitivního hodnocení může samotný výsledek na zaměstnance působit motivačně, což vede k vyžadovanému pracovnímu výkonu a neustálému zlepšování pracovního nasazení. Nadřízený může provádět hodnocení průběžně i periodicky. Za průběžné hodnocení může být považováno poskytování podnětů a pochval během pracovního dne a jeho načasování vždy přichází při řešení konkrétního problému, většinou probíhá ústní formou. Za periodické hodnocení se považuje takové hodnocení, které je vedoucí zaměstnanec na své podřízené povinen zpracovat na základě vnitrofiremních směrnic a postupů. Takové hodnocení bývá písemnou formou a pro vedoucího z toho plyne větší administrativní a časové zatížení. Výsledky hodnocení manažeři zohledňují rovněž při rozhodování o přidělení odměn a možného kariérního růstu podřízeného. Často bývají součástí tohoto hodnocení také stanovené cíle do budoucna, které budou zhodnoceny v následujícím hodnocení. Odměny mohou být peněžitého i nepeněžitého charakteru. *„Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisejí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to.“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423)

Za jeden z nejdůležitějších předpokladů plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů je právě hodnocení pracovníků. Na základě získaných dat je manažer schopen zařadit pracovníka na správné místo, optimalizovat využití jeho pracovních schopností nebo sestavit fungující týmy. Díky optimálně nastavenému prostředí zaměstnance manažer vytváří zdravé mezilidské vztahy a napomáhá realizovat sociální a personální rozvoj pracovníků. (Koubek, 2008, s. 210)

Obsahem hodnocení je analýza splněných úkolů z předešlého hodnocení, návrhnutí plánu ke zlepšení výkonu, rozpoznat faktory, které negativně ovlivňují výkon zaměstnance, umožnění pracovníkovi zaujmout stanovisko a vyjádření vlastního názoru, rozpoznat potenciál zaměstnance a zhodnotit možnosti jeho případného povýšení nebo přesunu na vhodnější pozici, zjistit, zda pracovník neuvažuje o rozšíření svých teoretických a praktických znalostí formou dalšího studia nebo vzdělávacího kurzu. V závěru hodnocení by měl být zaměstnanec seznámen s výsledkem hodnocení a měl by mít možnost na něj reagovat. (Molek, 2008, s. 97)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ V ORGANIZACI

V teoretické části bakalářské práce byly představeny všeobecné pojmy využívané v oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání dospělých. Získané poznatky budou využity v empirické části práce, jejíž součástí bude analýza vzdělávacích programů v organizaci, ve které autorka působí. Zároveň bude zjištěn vliv přímého nadřízeného při absolvování interních a externích kurzů zaměstnanci. Současný systém vzdělávání je velmi obsáhlý, ale do značné míry chaotický a pro zaměstnance nepřehledný. Jedná se o instituci státní správy a pro účely bakalářské práce bude nazvána organizace XY.

Vzdělávání v organizaci XY probíhají dva typy vzdělávacích kurzů. Do první skupiny patří povinná školení nařízena vrcholovým managementem, ve druhé skupině jsou volitelné kurzy, které jsou zároveň dobrovolné. Samostatnou skupinu tvoří externí kurzy.

Povinná školení

Bezpečnostní školení – toto školení je součástí nástupního dne nových zaměstnanců a poté vždy jednou ročně. Obsahem tohoto školení jsou informace týkající se bezpečnosti na internetu a aktuální online hrozby, správné umístění monitoru tak, aby nebyl vidět monitor z okna, ode dveří a aby na něj neviděl kolega. Je zde nastíněn postup v případě poplachu, kdy je každý zaměstnanec povinen svůj počítač odhlásit nebo vypnout, uklidit pracovní dokumenty do trezoru a na základě pokynů ostrahy opustit bezpečně místnost. Toto školení probíhá odborně proškolenými pracovníky na danou problematiku pod záštitou odboru pro bezpečnost.

BOZP – toto školení absolvují všichni zaměstnanci v den nástupu a posléze vždy jednou za dva roky. Organizace XY disponuje vlastním technikem BOZP. Obsahem tohoto školení je bezpečnost při práci, požární ochrana a postup zaměstnanců v případě pracovního úrazu. Na konci kurzu každý zaměstnanec musí úspěšně splnit písemný test.

Vstupní kurz – zaměstnanci jsou povinni absolvovat vstupní kurz v trvání od 2 týdnů do 3,5 měsíců v závislosti na pozici, na kterou byli přijati. Součástí tohoto kurzu jsou školení vedená liniiovými manažery odborů napříč organizací XY, kteří zaměstnancům

představí své odbory, jejich fungování a činnosti zájmů. Výuka je zaměřena na legislativu spojenou s fungováním organizace XY, interní předpisy, informační technologie a administrativní činnost. Povinné referenční jízdy, které jsou podmínkou pro získání referenčního průkazu, absolvují zaměstnanci během vstupního kurzu, pokud to jejich pozice vyžaduje. Zakončení kurzu je podmíněno úspěšným složením testu a ústní zkoušky. O nutnosti absolvování základního vstupního kurzu jsou zaměstnanci informováni již v průběhu přijímacího pohovoru.

Volitelné kurzy

Výuka cizích jazyků – zaměstnanci mají možnost přihlásit se do jazykových kurzů angličtiny, němčiny a francouzštiny. Kurzy se rozdělují podle obtížnosti na začátečníky, mírně pokročilé a pokročilé. Součástí nabídky je také odborná angličtina s technickým zaměřením. Zaměstnanci si již při prvotním výběru mohou zvolit kurz s českým lektorem nebo rodilým mluvčím. Výuka probíhá ve stanovený čas v učebně a součástí kurzu je průběžné testování. O zapsání do kurzu musí zaměstnanec písemně požádat svého nadřízeného, který mu účast musí schválit. Po úspěšném zakončení kurzu zaměstnanec obdrží osvědčení o absolvování. Tento druh osvědčení není vysvědčením o splnění státní jazykové zkoušky.

Pohybové aktivity – organizace XY disponuje vlastní tělocvičnou a posilovnou, kam mohou zaměstnanci docházet dle individuálních potřeb nebo na pravidelné lekce (aerobic, florbal, basketbal, volejbal). V případě společných lekcí je vždy přítomen odpovědný pracovník vzdělávacího odboru. V případě lekcí aerobiku dochází do organizace externí instruktorka.

IT kurz – tento typ kurzu nebývá pravidelný. Bývá zaměřen na výuku MS Office. Jeho uskutečnění je podmíněno zájmem ze strany zaměstnanců a splnění minimálního počtu uchazečů o kurz.

Manažerské školení – toto dvoudenní školení zajišťují odborně vyškolení zaměstnanci personálního odboru. Každý ředitel může o toto školení požádat a průběh kurzu odpovídá konkrétním problémům a požadavkům. Vzhledem k náročnosti na přípravu a následné vyhodnocení je tento kurz uskutečněn po předchozí domluvě.

Externí kurzy

Kurzy pořádané externími organizacemi bývají zaměstnanci využívány zejména v odborné oblasti jejich profesního zájmu, na které nemá organizace příslušné lektory. Každé oddělení má na každý rok stanovené finance na externí školení svých zaměstnanců. Zaměstnanec zažádá o předem zvolený kurz svého nadřízeného, kterému předá příslušnou žádost a nadřízený jeho žádosti vyhoví nebo naopak. Organizace XY nabízí svým zaměstnancům možnost účasti na externím kurzu, po jehož zakončení budou zaměstnanci disponovat příslušným lektorským certifikátem a budou tak moci vykonávat lektorskou činnost uvnitř organizace. Lektorské kurzy jsou zaměstnancům plně hrazeny.

4.1 Vymezení výzkumných cílů a stanovení hypotéz

Cílem empirické části bakalářské práce bude zanalyzovat současný stav a všeobecnou spokojenost zaměstnanců s volitelnými vzdělávacími kurzy v organizaci XY. Na základě získaných dat bude navrženo efektivní řešení při tvorbě jednotného systému nabízejícího interní kurzy uvnitř organizace. Součástí dotazníku bude rovněž zjištění, co zaměstnance motivuje k absolvování volitelných kurzů a zda vnímají podporu při jejich realizaci ze strany přímého nadřízeného. Na základě výsledků dotazníkového šetření bude vytvořen strukturovaný rozhovor s pracovníkem personálního odboru, který v organizaci XY zajišťuje adaptační a hodnotící pohovory. Výsledky šetření budou předány příslušnému zaměstnanci jako inspirace při případné realizaci inovace systému vzdělávání v organizaci XY.

Stanovení hypotéz

Na základě provedeného šetření bude vyhodnocen stav vzdělávacího systému a přístup manažerů ke vzdělávání svých podřízených v organizaci XY. Výsledky šetření potvrdí či vyvrátí následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno se škálou nabízených interních kurzů.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci považují účast na interních kurzech za nástroj adaptace.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci považují současný systém nabídky interních kurzů za nepřehledný.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci využívají externí kurzy častěji než interní kurzy.

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci cítí podporu při absolvování kurzu od svého nadřízeného.

4.2 Metodika šetření

Pro sběr dat byl vytvořen dotazník, který byl umístěn na informačním portálu organizace XY. Zaměstnanci měli možnost si tento dotazník vytisknout, vyplnit a následně v zalepené obálce odeslat meziútvárovou poštou. Součástí dotazníků jsou podrobné instrukce k jeho vyplnění. Termín pro odeslání vyplněného dotazníku byl stanoven na 15. ledna 2021. K tomuto dni autorka obdržela 115 vyplněných dotazníků, správně vyplněných formulářů bylo 114, 1 dotazník byl neúplný, a proto byl z celkového počtu vyřazen. Respondenti zodpovídali otázky zcela anonymně, čímž se předpokládají upřímnější a otevřenější odpovědi. Na základě výsledků dotazníkového šetření byl vytvořen strukturovaný rozhovor s pracovníci personálního odboru, která se zaměstnanci v průběhu jejich pracovního poměru absolvuje adaptační a hodnotící pohovory.

Kvantitativní výzkum

Dotazník tvořilo 17 otázek, které byly tematicky rozděleny do 4 bloků. Položky v dotazníku jsou uzavřené dichotomické – odpovědi ano x ne, uzavřené polynomické výběrové – jedna možná uzavřená odpověď, uzavřené polynomické výčtové – možnost více uzavřených odpovědí, a jedna položka byla otevřena. (Juřeníková, online cit. 2021-01-05) V 1. bloku jsou kontaktní otázky, zabývající se pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním a délkou zaměstnaneckého poměru v organizaci XY. Ve 2. bloku respondenti zodpovídali otázky týkající se interních kurzů v organizaci. Ve 3. bloku autorka pomocí odpovědí respondentů zjišťuje zájem zaměstnanců o externí kurzy. Závěrečný 4. blok obsahuje otázky, které se týkají přístupu vedoucích pracovníků k účasti svých podřízených na interních a externích kurzech. Vzor dotazníku je umístěn v příloze A, vyplněné dotazníky jsou k dispozici u autory práce.

Kvalitativní výzkum

Pro doplnění kvantitativního výzkumu byl vytvořen strukturovaný rozhovor sestavený na základě získaných dat z dotazníkového šetření. Rozhovor obsahuje 7 uzavřených otázek s možností otevřené odpovědi. Autorka požádala o spolupráci zaměstnankyni personálního odboru organizace XY, která působí ve skupině vnitřní migrace a personálních analýz. Autorka respektuje požadavek dotazované zůstat v anonymitě a pro potřeby této bakalářské práce bude nazývána jako personalistka. Součástí práce personalistky je tvorba adaptačních, hodnotících a výstupních pohovorů, problematika vnitřní migrace a konání manažerských školení. Rozhovor probíhal v kanceláři personalistky dne 01.02.2021. Po předchozím souhlasu autorka zapisovala záznam odpovědí do notebooku. Záznam rozhovoru je umístěn v příloze B.

5 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ A JEJICH ANALÝZA

Sběr dat byl prováděn pomocí dotazníkového šetření. Pomocí výsledků dotazníkového šetření byl sestaven strukturovaný rozhovor, který autorka realizovala se zaměstnankyní personálního odboru organizace XY.

Dotazník byl umístěn na interní portál organizace XY, který byl pro všechny zaměstnance volně ke stažení. Součástí dotazníku byly podrobné instrukce k jeho vyplnění. Všechny dotazníky byly vyplňovány zcela anonymně, o čemž byli všichni respondenti předem informováni. Celkový počet vyplněných dotazníků byl 115, ovšem jeden z nich byl neúplný, a proto byl z celkového počtu vyloučen. Výsledky šetření byly vyjádřeny pomocí relativní a absolutní četnosti. Celkově dotazník obsahuje 17 položek rozdělených tematicky do 4 bloků. Pro přehlednost byly k jednotlivým položkám vytvořeny tabulky a grafy, kam byla výsledná data zapsána.

5.1 Analýza jednotlivých položek dotazníkového šetření

Blok č. 1 zaměřený na informace o respondentovi

Položka č. 1: Vaše pohlaví?

Tabulka č.1: Pohlaví respondenta

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Žena	53	46,5 %
Muž	61	53,5 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Celkově tento dotazník vyplnilo správně 114 respondentů, což tvořilo v relativní četnosti 100 %. Muži tvořili nadpoloviční většinu, konkrétně 61 respondentů, což znamená 53,5 % z celkového počtu. Počet žen, které se zúčastnily dotazníkového šetření, byl 53.

Položka č. 2: Váš věk?

Tabulka č. 2: Věk respondenta

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
18–30	15	13,2 %
30–40	29	25,4 %
40–50	47	41,2 %
50–65	23	20,2 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Z tabulky č. 2 je patrné, že nejvíce respondentů je ve středním věku 40 – 50 let, což je v relativní četnosti 41,2 %. Naopak nejnižší relativní četnost 13,2 % zaujímají nejmladší zaměstnanci organizace XY v počtu 15 respondentů. Zaměstnanci v nižším středním věku a ve vyšším starším věku tvořili podobně velkou skupinu respondentů.

Položka č. 3: Kolik let jste zaměstnancem organizace?

Tabulka č. 3: Délka působení v organizaci XY

Délka praxe v organizaci	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
0-6	36	31,6 %
7-15	41	36 %
15 a více	37	32,4 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 3 znázorňuje délku praxe respondentů. Nejvíce zúčastněných se v organizaci pohybuje 7 -15 let tedy 36 %, druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou v organizaci více než 15 let, tato skupina zaujímá 32,4 %. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou v organizaci maximálně 6 let. Jak je patrné z tabulky č. 3, počet respondentů, kteří se zúčastnili šetření, byl relativně vyrovnaný.

Položka č. 4: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	35	30,7 %
Vyšší odborné vzdělání	3	2,6 %
Vysokoškolské vzdělání – bakalářské	14	12,3 %
Vysokoškolské vzdělání – magisterské	62	54,4 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Z tabulky č. 4 vyplývá, že nadpoloviční většinu respondentů tvoří zaměstnanci, kteří mají dokončené magisterské vysokoškolské vzdělání. Z celkového počtu 114 respondentů tvoří zaměstnanci s magisterským vysokoškolským vzděláním 54,4 %, což odpovídá 62 zaměstnancům. Druhou skupinu s 35 respondenty tvoří zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, v relevantní četnosti tato skupina tvoří 30,7 %. Nejméně respondentů zvolilo odpověď vyšší odborné vzdělání, tuto skupinu tvořili pouze 3 zaměstnanci.

Položka č. 5: Studujete v současné době VOŠ/VŠ-B/VŠ-M? Pokud ano, je to rozhodnutí z vlastní iniciativy, nebo je podmíněno motivací ze strany vedení?

Tabulka č. 5: Současné studium respondentů a jejich případná motivace

Délka praxe v organizaci	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano, z vlastní iniciativy	6	5,3 %
Ano, na základě motivace ze strany vedení	36	31,6 %
Nestudují	72	63,1 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 5 znázorňuje zájem o další vzdělávání v průběhu pracovního poměru respondentů a jejich případnou motivaci. Nejvyšší počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření, tvořil skupinu 72 zaměstnanců, kteří v současné době nestudují. Tato data mohou být ovlivněna skutečností, že nejvyšší počet zaměstnanců v organizaci XY, kteří se zúčastnili tohoto šetření, již má dokončené vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu. Mezi těmi respondenty, kteří v současné době studují, tvoří větší skupinu s 36 respondenty zaměstnanci, kteří studují na základě motivace ze strany vedení. Na zájem o další studium může mít vliv fakt, že organizace XY podporuje své zaměstnance při dalším studiu formou placeného pracovního volna. Nejmenší počet 6 respondentů tvoří skupinu studujících z vlastní iniciativy.

Blok č. 2 zjišťující zájem o interní kurzy a jejich dostupnost

Položka č. 6: Považujete nabídku interních kurzů za dostatečnou?

Tabulka č. 6: Dostatečnost interních kurzů z pohledu respondenta

Dostatečnost interních kurzů	Absolutní četnost	Relevantní četnost (%)
Ano	50	43,9 %
Spíše ano	53	46,5 %
Spíše ne	9	7,9 %
Ne	2	1,7 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

V této položce se vyjádřilo 46,5 % respondentů, že je nabídka interních kurzů spíše dostatečná, 43,9 % respondentů je s nabídkou spokojeno. Počet respondentů, kteří jsou nespokojeni nebo spíše nespokojeni netvoří v součtu ani 10 %.

Položka č. 7: Účastníte se kurzů pořádaných organizací? Pokud ano, kterých?
(možnost více odpovědí)

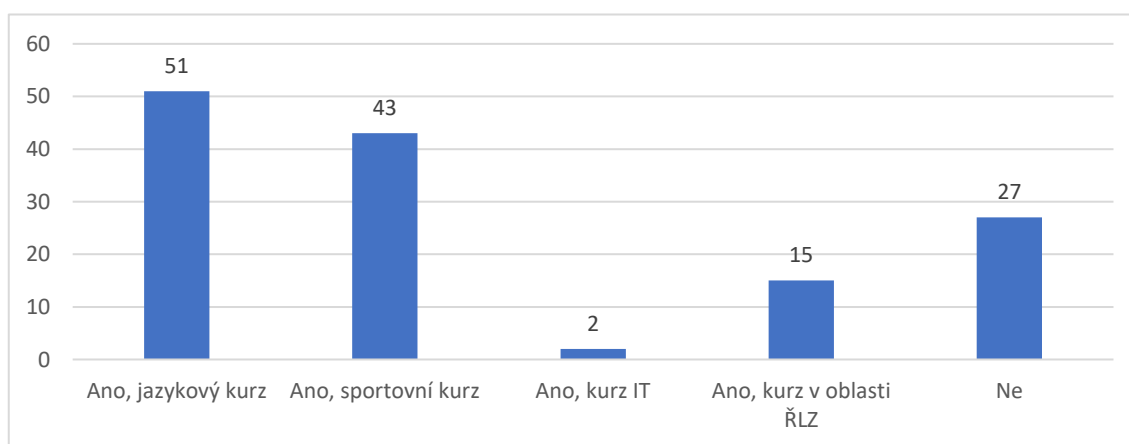
Tabulka č. 7: Účast na interních kurzech

Druhy kurzů	Absolutní četnost
Ano, jazykový kurz	51
Ano, sportovní kurz	43
Ano, kurz IT	2
Ano, kurz v oblasti ŘLZ	15
Ne	27

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 7 zjišťuje zájem respondentů o interní kurzy v organizaci XY, jak je patrné z tabulky i grafu, největší oblibě se těší jazykové a sportovní kurzy. Menší zájem je o kurzy IT a o kurzy v oblasti ŘLZ, dá se předpokládat, že důvodem malého zájmu je nepravidelnost konání těchto kurzů. Zájem o interní kurz nemá 27 respondentů. Z důvodu možnosti více odpovědí není možno stanovit relevantní četnost.

Graf č. 1: Účast na interních kurzech



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 8: Jak se o interních kurzech dozvídáte?

Tabulka č. 8: Informovanost o interních kurzech

Zdroje informací o kurzech	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Od kolegů	93	81,7 %
Z interního portálu	4	3,5 %
Vlastní iniciativa	10	8,7 %
Nabídky nevyhledávám	7	6,1 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Z tabulky č. 8 je patrné, že o konání a existenci interních kurzů se informují především zaměstnanci organizace XY mezi sebou. Celkově tuto odpověď zvolilo 93 respondentů, což v relativní četnosti znamená 81,7 %. Naopak interní portál, který by měl být místem, kde se o existenci kurzů budou zaměstnanci dozvídat, zaujímá pouze 3,5 %.

Položka č. 9: Považujete nabídku interních kurzů za přehlednou?

Tabulka č. 9: Přehlednost interních kurzů z pohledu respondenta

Přehlednost interních kurzů	Absolutní četnost	Relevantní četnost (%)
Ano	5	4,4 %
Spíše ano	14	12,3 %
Spíše ne	86	75,4 %
Ne	9	7,9 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 9 zjišťuje, zda považují zaměstnanci nabídku interních kurzů za přehlednou. Možnost odpovědi spíše ne zvolilo 86 respondentů, odpověď ne zvolilo 9 respondentů, to v součtu tvoří 83,3 % relevantní četnosti.

Položka č. 10: Ocenil/a byste jednotný informační systém pro nabídku kurzů s konkrétními informacemi (termín, délka trvání, obsazenost)?

Tabulka č.10: Jednotný informační systém interních kurzů

Systém interních kurzů	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	107	93,9 %
Ne	7	6,1 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Jednotný informační systém pro konání interních kurzů by ocenilo 93,3 % respondentů.

Položka č. 11: Jaké jsou Vaše důvody k absolvování kurzu? (možnost více odpovědí)

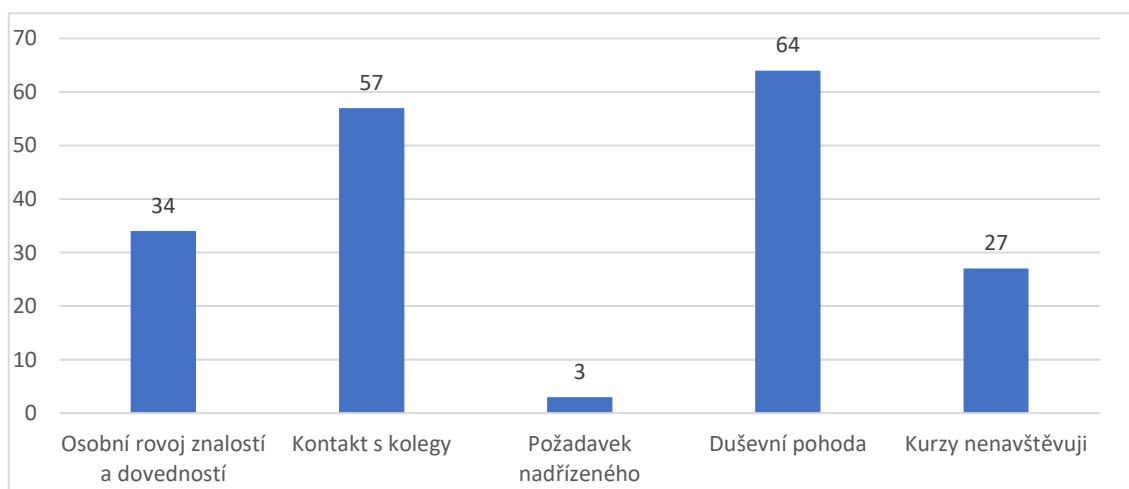
Tabulka č. 11: Důvody k účasti na interních kurzech

Důvody	Četnost položek
Osobní rozvoj znalostí a dovedností	34
Kontakt s kolegy	57
Požadavek nadřízeného	3
Duševní pohoda	64
Kurzy nenavštěvuji	27

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 11 zjišťuje, jaké důvody vedou zaměstnance k absolvování interních kurzů. Nejvyšší počet zaujímá možnost duševní pohoda, tuto možnost zvolilo 64 respondentů. O 7 respondentů méně zvolilo jako důvod kontakt kolegy. Jako nejmenší důvod byla zvolena odpověď požadavek nadřízeného, tuto možnost zvolili pouze 3 respondenti. Z důvodu možnosti více odpovědí není možno stanovit relevantní četnost.

Graf č. 2: Důvody účasti na interních kurzech



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 12: Jsou interní kurzy, které Vám v organizaci chybí? Pokud ano, které?

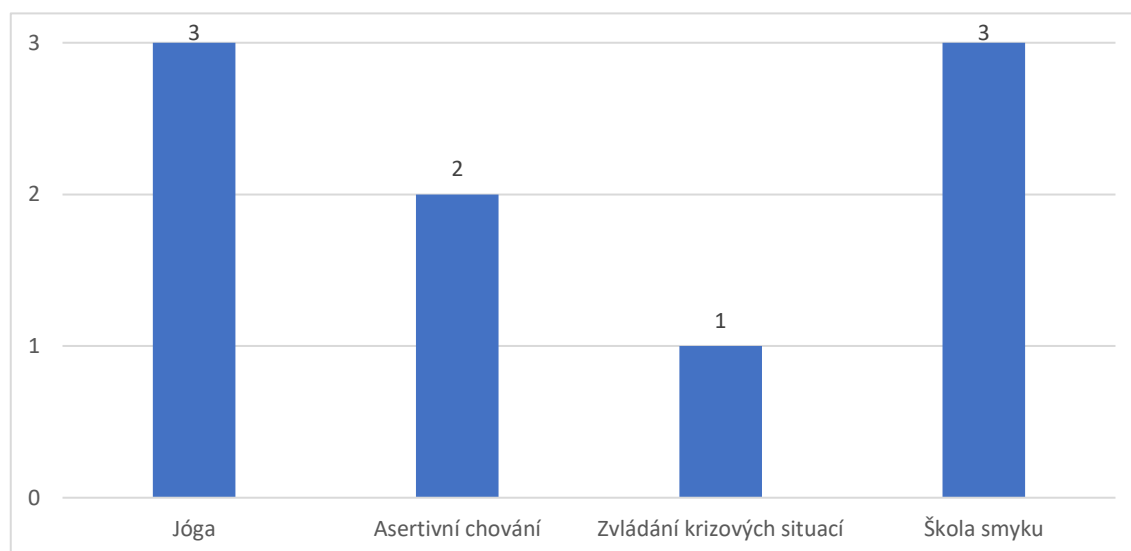
Tabulka č. 12: Návrhy interních kurzů

Návrhy	Četnost položek
Jóga	3
Asertivní chování	2
Zvládání krizových situací	1
Škola smyku	3

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka měla možnost otevřené odpovědi. Celkový počet respondentů, kteří se k této odpovědi vyjádřili, byl 7. Z celkového počtu 7 respondentů se jich 5 vyjádřilo po 1 kurzu, 1 respondent navrhl 2 kurzy a 1 respondent navrhl 3 nové interní kurzy. Jelikož byla tato položka nepovinná, není možné stanovit relevantní četnost.

Graf č. 3: Návrhy nových interních kurzů



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

3. blok zjišťující zájem o externí kurzy potřebné k výkonu zaměstnání

Položka č. 13: Účastníte se externích kurzů? Pokud ano, kterých? (možnost více odpovědí)

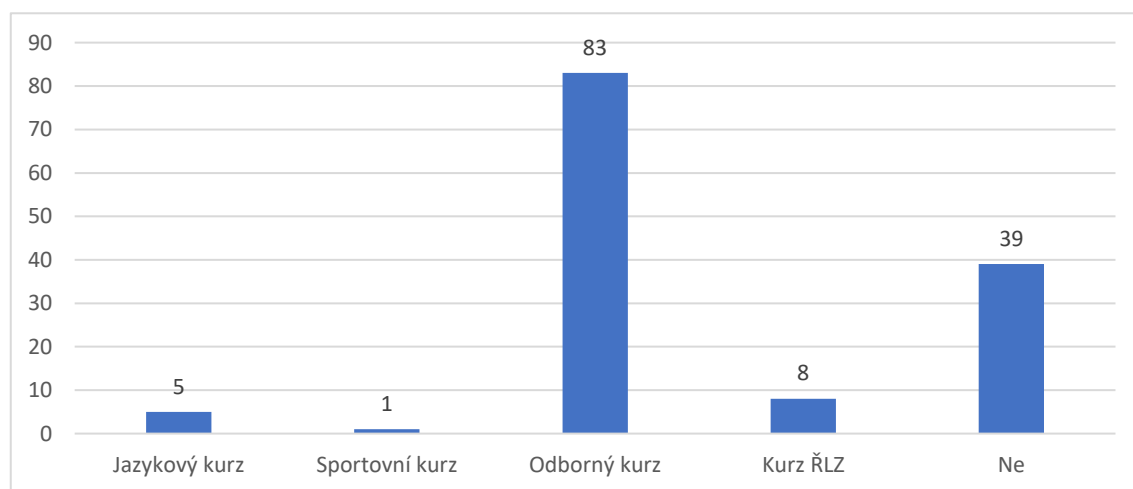
Tabulka č. 13: Účast na externích kurzech

Externí kurzy	Četnost položek
Ano, jazykový kurz	5
Ano, sportovní kurz	1
Ano, odborný kurz k Vaší profesi	83
Ano, kurz v oblasti řízení lidských zdrojů	8
Ne	39

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Odborný kurz k profesi zaměstnanců zvolilo 83 respondentů. Ve 39 případech byla zvolena odpověď ne, kdy respondenti nenavštěvují žádný z externích kurzů. Z důvodu možnosti více odpovědí není možno stanovit relevantní četnost.

Graf č. 4: Druhy externích kurzů navštěvované zaměstnanci



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Položka č. 14: Hradí Vám organizace na náklady spojené s financováním kurzu?

Tabulka č. 14: Financování externích kurzů zaměstnavatelem

Financování externích kurzů	Absolutní četnost	Relevantní četnost (%)
Ano, vždy hradí	75	65,8 %
Ano, částečně hradí	0	0 %
Nehradí	0	0 %
Kurzy nenavštěvuji	39	34,2 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Z tabulky č. 14 je patrné, že všem respondentům, kteří navštěvují externí kurzy, jsou náklady spojené s financováním kurzu plně hrazeny, v relativní četnosti je to 65,8 %. Kurzy nenavštěvuje 39 respondentů.

Položka č. 15: Jak se o externích kurzech dozvídáte? (možnost více odpovědí)

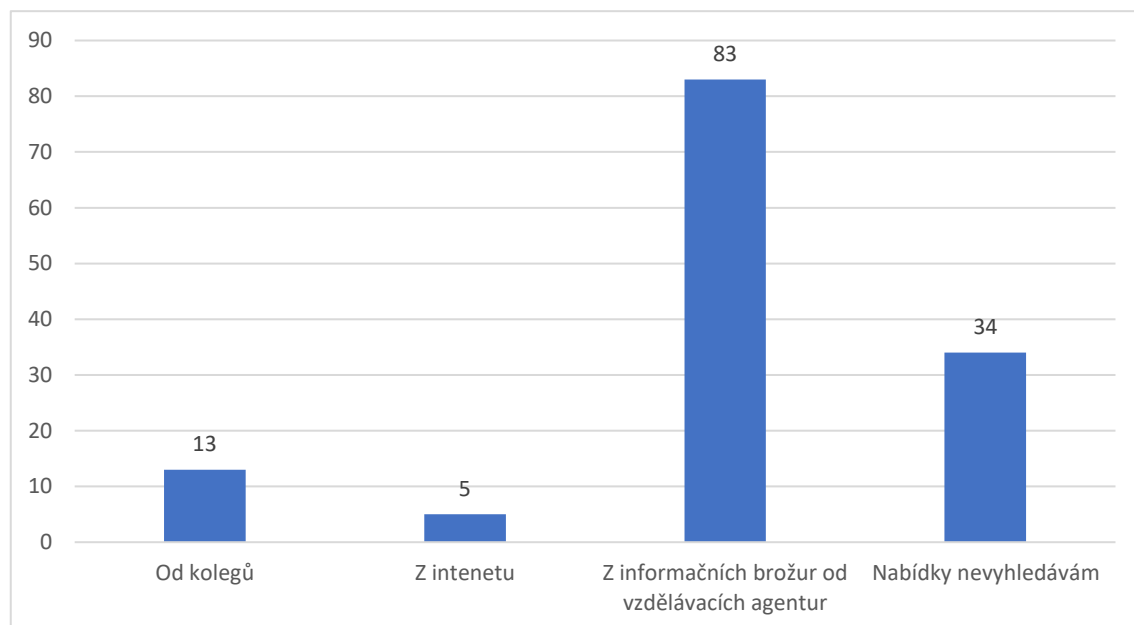
Tabulka č. 15: Zdroje informací o konání externích kurzů

Zdroje	Četnost položek
Od kolegů	13
Z internetu	5
Z informačních brožur od vzdělávacích agentur	83
Nabídky nevyhledávám	34

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Respondenti jsou nejčastěji informováni o konání externích kurzů z brožur, které jsou organizaci zasílány vzdělávacími agenturami, tuto možnost zvolilo 83 respondentů. Nabídky nevyhledává 34 respondentů. Z důvodu možnosti více odpovědí není možno stanovit relevantní četnost.

Graf č. 5: Zdroje informací o konání externích kurzů



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

4. blok zjišťující přístup ke kurzům ze strany přímého vedení

Položka č. 16: Je Vaše účast na kurzech podporována přímým nadřízeným? Pokud ano, je vaše snaha oceněna přímým nadřízeným?

Tabulka č. 16: Podpora ze strany přímých nadřízených

Podpora	Absolutní četnost	Relevantní četnost (%)
Ano, podporuje a snahu posléze ocení	62	54,4 %
Ano, podporuje, ale snahu neocení	52	45,6 %
Ne, nepodporuje	0	0 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Podporu ze strany přímého nadřízeného cítí všichni respondenti. Z celkové relativní četnosti tvoří 54,4 % respondentů, kteří jsou nadřízeným podporováni a následně jsou za tuto aktivitu oceněni. Zbýlých 45,6 % respondentů je svým nadřeným podporována, ale jejich snaha není nijak oceněna.

Položka č. 17: Ocenil/a byste pochvalu ze strany přímého nadřízeného po absolvování některého z kurzů? Pokud ano, v jaké formě?

Tabulka č. 17: Možnost ohodnocení od přímého nadřízeného

Možnost hodnocení	Absolutní četnost	Relevantní četnost (%)
Ano, ústní pochvalou	39	34,2 %
Ano, písemnou pochvalou v pravidelném hodnocení	47	41,2 %
Ano, formou finančního ohodnocení	6	5,3 %
Ne, pochvalu nevyžadují	22	19,3 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Jednu z možností ocenění by uvítalo 92 ze všech zúčastněných 114 respondentů. Pochvalu písemnou formou v pravidelném hodnocení zaměstnanců by ocenilo 39 respondentů, což v relevantní četnosti znamená 41,2 %. Druhou nejvíce označovanou položkou byla možnost ústní pochvaly, kterou zvolilo 39 respondentů. Žádnou formu pochvaly nevyžaduje 19,3 % všech zúčastněných.

5.2 Analýza strukturovaného rozhovoru

Druhou z použitých metod v empirické části byla metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně strukturovaný rozhovor se zaměstnankyní personálního odboru. Z důvodu zachování anonymity byla respondentka nazvána jako personalistka. Rozhovor byl vytvořen na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření a obsahoval 7 uzavřených otázek s možností otevřených odpovědí.

Personalistka se v první otázce vyjadřuje k délce působení na personálním odboru, se svojí 23letou praxí se dá předpokládat její odbornost a orientace v dané problematice. Druhá otázka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou interních kurzů. Dotazovaná hodnotí pohled zaměstnanců na interní kurzy spíše kladně, ale vidí rozdíl mezi zaměstnanci při adaptačním pohovoru a mezi zaměstnanci, kteří se k tomuto problému vyjadřují v rámci hodnotícího pohovoru po šesti letech. Při adaptačním pohovoru zaměstnanci hodnotí interní kurzy pozitivně, a to hlavně z důvodu aklimatizace v novém prostředí. Při hodnotících pohovorech jsou zaměstnanci více kritičtí. Upozorňují na problémy s chaotickým systémem interních kurzů. Většina zaměstnanců se během rozhovorů shoduje na tom, že množství kurzů jim vyhovuje a vedoucí pracovníci jim při jejich absolvování vycházejí vstříc.

Ve třetí otázce autorka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou kurzů. Personalistka se vyjádřila pozitivně a vyzdvihla oblibu s jazykových kurzech, ovšem podotkla, že významným faktorem je průběh kurzů v rámci pracovní doby a jsou zdarma. Dále je velká obliba ve sportovních aktivitách, při kterých se zaměstnanci odregují a naváží nové kontakty s ostatními.

Čtvrtá otázka se zaměřuje na interní kurzy jako nástroje adaptace. Personalistka vyjádřila souhlas, který podpořila tvrzením, že zaměstnanci využívají nově získané kontakty například při vnitřní migraci.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců kvituje jakoukoliv formu ohodnocení po absolvování kurzu. Jednou za pracovních činností respondentky je vytváření manažerských školení. Autorka práce se dotazuje, zda je problematika hodnocení zaměstnanců součástí manažerských školení. Odpověď personalistky

poukazuje zejména na fakt, že touha po hodnocení ze strany nadřízeného se zvýšila zejména v posledních letech, a to převážně mladšími zaměstnanci. Mladší zaměstnanci bývají kritičtější a mají více požadavků na svého nadřízeného i na celou organizaci XY. Tato fakta vedou ke konfliktním situacím uvnitř odborů, jelikož někteří ředitelé a vedoucí na toto chování nejsou zvyklí. Konfliktní situace mohou vyřešit zaměstnanci personálního odboru pomocí manažerského školení, které může být zaměřeno právě na lepší komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Každý ředitel o toto školení může požádat, ovšem personalistka spatřuje úskalí v odmítavém postoji samotných ředitelů, kteří si nedokážou připustit skutečnost, že potřebují pomoci.

Poslední otázka je zaměřena na rozdílný přístup ke starším a mladším zaměstnancům. Ten je částečně zodpovězený v předešlé otázce, ale hlavní rozdíl personalistka spatřuje zejména v kritice a potřebě o uznání za dobře odvedenou práci ze strany mladších zaměstnanců. S dlouholetou praxí starších zaměstnanců jsou spojeny určité návyky, které v průběhu pracovního poměru neradi mění. Personalistka na začátku odpovědi zdůrazňuje, že všichni samozřejmě nejsou stejní, ale bývá to nejčastější rozdíl v jejich přístupu k práci, vedení i celé organizaci.

6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 114 respondentů. Zkoumaný vzorek je poměrně rozsáhlý. Autorka považuje za zásadní důvod zejména možnost stažení formuláře z interního portálu a jeho vyplnění v rámci pracovní doby. Z celkového počtu tvořili větší část muži, konkrétně 53 %. Respondenti, kteří se účastnili dotazníkového šetření, byli ve 41,2 % ve středním věku. Délka praxe u dotazovaných byla poměrně vyrovnaná. Nejvyšší dosažené vzdělání u výzkumného vzorku tvořili v součtu 76 respondentů vysokoškolsky vzdělání v magisterském a bakalářském studijním programu. V současné době studuje 42 dotazovaných. Autorku tato skutečnost nepřekvapila, jelikož organizace XY aktivně podporuje své zaměstnance při dalším studiu. Podpora je dána především možnostmi využívání studijního volna, které je zaměstnancům hrazeno v plné výši. Využívání studijního volna je podmíněno trváním pracovního poměru v délce 6 let od ukončení studia. V případě porušení této podmínky je zaměstnanec povinen uhradit částku, která mu byla v době trvání studijního volna vyplacena.

V další části autorka zjišťuje zájem o interní kurzy v organizaci XY. V součtu je spokojených a spíše spokojených dotazovaných 90,4 %. Největší oblibě se těší jazykové kurzy a sportovní kurzy. Žádný z kurzů nenavštěvuje 27 dotazovaných. Pouhé 3,5 % dotazovaných se o konání kurzů dozvídá z interního portálu, naopak nejvýraznějším zdrojem informací jsou zaměstnanci navzájem, 75,4 % dotazovaných považuje nabídku interních kurzů spíše za nepřehlednou. Mezi nejčastější důvody účasti na interních kurzech patří duševní pohoda a kontakt s kolegy. Součástí dotazníkového šetření byla jedna otevřená položka, ve které se mohli respondenti vyjádřit k návrhům kurzů, které jim v organizaci XY chybí. Tuto možnost využilo 7 respondentů a mezi nejčastější návrhy patřila škola smyku a jóga.

Ve 3. bloku se autorka zabývá problematikou externích kurzů. Na otázku, který externí kurz zaměstnanci navštěvují nejčastěji, převládala odpověď odborný vzdělávací kurz, kdy nově získané znalosti a vědomosti uplatní při výkonu své práce. Na externí kurzy se přihlašují především na základě zaslaných brožur ze vzdělávacích agentur. Všechny externí kurzy, které respondenti navštěvují, organizace XY proplácí v plném rozsahu.

V poslední části dotazníku autorka zjišťuje, zda respondenti vnímají podporu od svých nadřízených při konání interních nebo externích kurzů a jestli je po jejich skončení účast nějak oceněna. Pozitivním zjištěním byl fakt, že všichni dotazovaní cítí podporu od svých nadřízených. Rozdíly se objevují až v podotázce, jestli jsou za snahu nějak ocenění. Položku, že jsou podporováni a jejich snaha je oceněna zvolilo 54,5 % všech respondentů. Na otázku, jakou formu ohodnocení respondenti preferují, odpovědělo 41,2 % dotazovaných, že by byli nejraději ohodnoceni písemnou formou v pravidelném pracovním hodnocení. Žádnou formu ohodnocení nevyžaduje 19,3 % dotazovaných.

Po analýze získaných dat z dotazníkového šetření autorka sestavila strukturovaný rozhovor s uzavřenými otázkami a otevřenými odpověďmi s personalistkou personálního odboru. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s nabídkou interních kurzů spokojeni, ale považují ji za nepřehlednou, upřednostnili by spíše elektronickou variantu s propisováním do kalendáře v Outlooku, který by jim konání kurzu pravidelně připomínal. Zaměstnanci považují interní kurzy za dobrý nástroj adaptace, který jim pomáhá zejména při navazování nových kontaktů napříč organizací XY. Personalistka se vyjádřila rovněž k problematice mladších zaměstnanců, kteří jsou k dění v organizaci XY mnohem více kritičtí než zaměstnanci, kteří působí v organizaci delší dobu. Vzniklé krizové situace pomáhají řešit manažerská školení, která jsou prováděna pod záštitou personálního odboru. Během těchto školení se řeší konkrétní problémy odborů, nejčastěji problémy v komunikaci. Úskalí personalistka spatřuje zejména v neochotě ředitelů, kteří se brání účasti na těchto školeních, protože si nechtějí připustit fakt, že potřebují poradit.

Při vymezení výzkumných cílů bylo stanoveno 5 hypotéz:

Hypotéza č. 1: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno se škálou nabízených interních kurzů.

Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci považují účast na interních kurzech za nástroj adaptace.

Hypotéza byla potvrzena

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci považují současný systém nabídky interních kurzů za nepřehledný.

Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci využívají externí kurzy častěji než interní kurzy.

Hypotéza byla zamítnuta.

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci cítí podporu při absolvování kurzu od svého nadřízeného.

Hypotéza byla potvrzena.

7 DOPORUČENÍ

Návrh č. 1

Organizace XY by měla pokračovat v konání interních kurzů. Kurzy mají dobrý vliv na nové pracovníky a jejich adaptaci. Pro zaměstnance, kteří jsou již v zaměstnaneckém poměru delší dobu, tvoří interní kurzy funkci relaxační a dále prohlubují a upevňují mezilidské vztahy napříč organizací. Například jazykové kurzy rovněž prohlubují jejich znalosti. Organizace by mohla zvážit zařazení nového kurzu, školu smyku. Většina zaměstnanců vlastní referenční průkaz, na jehož základě mohou řídit služební vozidla. Absolvují sice každoroční školení, ale výuka je pouze teoretická.

Návrh č. 2

Pomocí dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru byla potvrzena hypotéza, ve které se autorka domnívá, že je systém nabídky interních kurzů chaotický a nepřehledný. Celý problém by vyřešilo vytvoření vzdělávacího informačního systému, který by byl umístěný na informačním portálu organizace XY, kam mají volný přístup všichni zaměstnanci. Na základě doporučení zaměstnanců by mohl být propojený s kalendářem Outlook, kam by se zapsané kurzy automaticky zapisovaly a zaměstnance by o jejich konání informoval s dostatečným předstihem. Organizátoři kurzů by pak měli oprávnění k tomu své kurzy v informačním systému spravovat.

Návrh č. 3

Pozitivní zjištění autorka spatřuje v podpoře nadřízených při konání interních a externích kurzů. V této podpoře by měli i nadále pokračovat, ale neměli by zapomínat své zaměstnance za účast na kurzech ohodnotit, například v pravidelném písemném hodnocení. Samozřejmě není nutné oceňovat zaměstnance za lekce aerobiku a podobných sportovních aktivit. Pokud ale zaměstnanci absolvují odborná nebo jinak vzdělávací kurzy, kterými si prohlubují své znalosti a dovednosti, manažeři by to neměli ve svých hodnoceních opomenout. Zaměstnanci by jistě ocenili i ústní pochvalu po splnění obtížného úkolu, pro organizaci to nevytváří finanční zátěž, ale i přes to to funguje jako motivace při plnění dalších úkolů ve vysoké kvalitě.

Návrh č. 4

Během rozhovoru s personalistkou byl zmíněn problém komunikace nadřízených s mladými zaměstnanci, kteří často bývají kritičtí a na druhou stranu vyžadují častější uznání za dobře odvedenou práci. Jak již personalistka vypověděla, někteří ředitelé na tuto formu komunikace nejsou zvyklí a těžko se s novou situací sžívají. Jako nástroj personální práce je zde možno využít manažerské školení. Toto školení je pouze dobrovolné. Někteří ředitelé mají pocit, že situaci zvládnou sami a pomoc nepotřebují. Autorka by v tomto případě doporučila, aby organizace XY přistoupila ke kroku, kdy manažerská školení budou s jistou pravidelností povinná pro všechny ředitele, zástupce ředitelů, vedoucí týmů a skupin. Společnost se vyvíjí ve všech směrech a řízení lidských zdrojů není výjimkou. Personalisté každoročně absolvují odborná školení, kde si osvojují nové metody personální práce. Pro organizaci XY by povinnost absolvování manažerských školení znamenala navýšení personálních pracovníků, kteří tato školení provádějí. V současnosti manažerská školení provádějí 3 personalisté, kteří zároveň se všemi zaměstnanci provádějí adaptační, hodnotící a výstupní pohovory.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byl systém vzdělávání a řízení lidských zdrojů v organizaci. Autorka si jako cíl stanovila zanalyzování spokojenosti zaměstnanců v oblasti řízení lidských zdrojů a se vzdělávacím systémem v organizaci, ve které sama působí. Práce se soustředila v první části na spokojenost zaměstnanců s volitelnými interními a externími kurzy. Ve druhé části bylo zjišťováno, jak na účast svých zaměstnanců na kurzech nahlíží vedoucí zaměstnanci.

Praktická část práce vycházela z teoretických poznatků získaných při tvorbě této práce zejména z oblasti adaptace, motivace a vzdělávání dospělých. K dosažení cílů bylo použito kvalitativní a kvantitativní šetření.

Během dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou většinou spokojeni s nabídkou kurzů, ale nejsou spokojeni s tím, jak se o kurzech dozvídají a jak se do kurzů hlásí. O konání kurzů se zaměstnanci často dozvídají buď od kolegů, nebo e-mailem, který odesílá organizátor kurzů. Problém přichází v okamžiku, kdy organizátor neví o novém zaměstnanci, a proto ho do seznamu účastníků kurzů nemůže přidat. Pokud je například nový zaměstnanec zařazen do skupiny, kde ostatní zaměstnanci interní kurzy nenavštěvují, o konání kurzů se ani nedozví nebo alespoň ne v začátcích svého pracovního poměru. Tato skutečnost představuje problém při adaptaci nových zaměstnanců. Při rozhovoru s personalistkou bylo prokázáno, že sami zaměstnanci při adaptačních pohovorech reagují na svoji účast v interních kurzech pozitivně a při jejich adaptačním procesu jim účast pomohla. Navázali tím nové kontakty, které jim mnohdy pomohly při budoucí práci. Snadným řešením situace je proto vytvoření informačního systému, kde budou všechny kurzy zveřejněny a kde se budou zaměstnanci přihlašovat.

V posledních letech se objevují problémy při komunikaci mezi mladými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Konflikty vznikají zejména proto, že dnešní mladá generace aktivně vyjadřuje svůj názor a někteří nadřízení se s touto situací nejsou schopni ztotožnit. Zjištění těchto skutečností vplynulo až v průběhu tvorby bakalářské práce. Jelikož zaměstnanci mladého a nižšího středního věku tvoří v organizaci XY nezanedbatelnou skupinu pracovníků, je zde na místě, aby se organizace touto problematikou v budoucnu zabývala více do hloubky a našla řešení. Výhodiskem z této situace by se dala

považovat povinná aktivní účast vedoucích zaměstnanců na manažerských školeních, která jsou realizována pod záštitou personálního odboru. V současné době jsou tato školení dobrovolná a personální odbor nedisponuje tolika pracovníky, kteří by byli odborně způsobilí k tomu, aby tato školení prováděli. Bylo by vhodné zvýšit počet kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by tato školení prováděli na požadované úrovni a v odpovídající kvalitě.

Při rozhovoru s personalistkou bylo zmíněno, že zaměstnanci v několika posledních letech často požadují po svých nadřízených pochvalu za splněný úkol. Jedna z otázek dotazníku se zabývala právě problematikou pochval a většina respondentů se shodla, že jakoukoliv formu uznání vítají.

Celkově jsou zaměstnanci se vzdělávacími a volnočasovými kurzy i s přístupem svých nadřízených spokojeni. V některých aspektech, jako například lepší komunikace nadřízený x podřízený, pravidelné hodnocení a komplexní systém kurzů, spatřují jisté rezervy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J., 2004. *Lidé a změny*. Praha: Votobia. ISBN 80-7220-184-0.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.

DAIGELER, T., 2008. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Překlad MICHŇOVÁ, Eva. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2158-3.

DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

KOŇÁKOVÁ, Z. a J. BLÁHA, 2003. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-244-0.

KOUBEK, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 4., rozš. a dopl. vyd., ISBN 978-80-7261-168-3.

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

LORENZ, K. Z., 1974. *O biologii učení*. Praha: Academia.

MOHELSKÁ, H., 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-659-4

MOLEK, J., 2008. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-063-8.

PALÁN, Z., 2003. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 80-86723-03-8.

REJF, L., 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. 2. přeprac. vyd. ISBN 978-80-01-04388-2.

ŘÍČAN, P., 2010, *Psychologie osobnosti – obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing. 6. revidované a dopl. vyd. ISBN 978-80-247-3133-9.

SILLAMY, N., 2001. *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-0249-1.

STŘELEČEK, S., 2005. *Studie z teorie a metodiky výchovy II*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-86633-21-7.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. a M. ŠIKÍŘ, 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: Výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-279-2.

ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Překlad KOUBEK, J. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3058-5.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BRUCE, A., a J.S. PEPITON, 1999. *Motivating employees*. New York: McGraw Hill Professional. ISBN 0-07-071868-7

Seznam použitých internetových zdrojů

PALÁN, Z. Andragogický slovník: Motivace. *Andromedia.cz* [online]. b.r. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace>.

JUŘENÍKOVÁ, P., 2019. *Metodika ke zpracování závěrečné práce pro vybrané nelékařské zdravotnické obory: kvantitativní výzkum* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2021-01-05]. Dostupné z:

https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/07-kvantitativni.html

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

IT – informační technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb	33
Obrázek č. 2: Vnitřní a vnější motivace	34

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Pohlaví respondenta	43
Tabulka č. 2: Věk respondenta	43
Tabulka č. 3: Délka působení v organizaci XY	44
Tabulka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta	45
Tabulka č. 6: Dostatečnost interních kurzů z pohledu respondenta	47
Tabulka č. 7: Účast na interních kurzech.....	48
Tabulka č. 8: Informovanost o interních kurzech	49
Tabulka č. 9: Přehlednost interních kurzů z pohledu respondenta	50
Tabulka č.10: Jednotný informační systém interních kurzů	50
Tabulka č. 11: Důvody k účasti na interních kurzech.....	51
Tabulka č. 12: Návrhy interních kurzů	52
Tabulka č. 13: Účast na externích kurzech	53
Tabulka č. 14: Financování externích kurzů zaměstnavatelem	54
Tabulka č. 15: Zdroje informací o konání externích kurzů	55
Tabulka č. 16: Podpora ze strany přímých nadřízených	56
Tabulka č. 17: Možnost ohodnocení od přímého nadřízeného	57

Seznam grafů

Graf č. 1: Účast na interních kurzech	48
Graf č. 2: Důvody účasti na interních kurzech	51
Graf č. 3: Návrhy nových interních kurzů	52
Graf č. 4: Druhy externích kurzů navštěvované zaměstnanci	53
Graf č. 5: Zdroje informací o konání externích kurzů	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
Příloha B – Strukturovaný rozhovor	VII

Příloha A - Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na vzdělávací systém v organizaci. Toto šetření bude využito v empirické části mé bakalářské práce. Vzhledem k povaze organizace bude šetření probíhat anonymně, a proto prosím, aby Vaše odpovědi byly pravdivé a výzkum měl díky tomu relevantní a vypovídající hodnotu. Výsledky budou nabídnuty příslušnému odboru, který má problematiku vzdělávání na starost, jako podklad k budoucímu rozvoji a inovaci vzdělávacích kurzů v organizaci.

V případě Vašeho zájmu u mě budou výsledky šetření k nahlédnutí po předchozí domluvě.

Předem velmi děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas.

Barbora Radostová

Pokyny k vyplnění

Hlavní část šetření je formou otázek s uzavřenými odpověďmi. Je možno zaškrtnout jednu nebo více odpovědí, pokud je tato konkrétní varianta umožněna. Zvolenou odpověď označte křížkem ve volném rámečku na začátku každé odpovědi. Na konci 3. bloku je jedna otevřená otázka, ve které máte možnost vlastní odpovědi. Dotazník si, prosím, vytiskněte, vyplňte a vložte do obálky nadepsané mým jménem. Obálku poté odevzdejte na podatelně nejpozději do **15. ledna 2021**. Časová dotace na vyplnění a odeslání dotazníku by měla tvořit maximálně 15 minut.

1. blok zaměřený na informace o respondentovi

Vaše pohlaví?

<input type="checkbox"/>	žena
<input type="checkbox"/>	muž

Váš věk?

<input type="checkbox"/>	18 – 30
<input type="checkbox"/>	30 - 40
<input type="checkbox"/>	40 - 50
<input type="checkbox"/>	50 - 65

Kolik let jste zaměstnancem organizace?

<input type="checkbox"/>	1 – 6
<input type="checkbox"/>	7 – 15
<input type="checkbox"/>	15 a více

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

<input type="checkbox"/>	středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou
<input type="checkbox"/>	vyšší odborné vzdělání
<input type="checkbox"/>	vysokoškolské vzdělání - bakalářské
<input type="checkbox"/>	vysokoškolské vzdělání - magisterské

Studujete v současné době VOŠ/VŠ-B/VŠ-M? Pokud ano, je to rozhodnutí z vlastní iniciativy, nebo je podmíněno motivací ze strany vedení?

	ano, z vlastní iniciativy
	ano, na základě motivace ze strany vedení
	nestuduji

2. blok zjišťující zájem o interní kurzy a jejich dostupnost

Považujete nabídku interních kurzů za dostatečnou?

	ano
	spíše ano
	spíše ne
	ne

Účastníte se kurzů pořádaných organizací? Pokud ano, kterých? (možnost více odpovědí)

	ano, jazykový kurz
	ano, sportovní kurz
	ano, kurz IT
	ano, kurz v oblasti řízení lidských zdrojů
	ne

Jak se o interních kurzech dozvídáte?

	od kolegů
	z interního portálu
	vlastní iniciativa
	nabídky nevyhledávám

Považujete nabídku interních kurzů za přehlednou?

	ano
	spíše ano
	spíše ne
	ne

Ocenil/a byste jednotný informační systém pro nabídku interních kurzů s konkrétními informacemi (termín, délka trvání, obsazenost)?

	ano
	ne

Jaké jsou Vaše důvody k absolvování kurzu? (možnost více odpovědí)

	osobní rozvoj znalostí a dovedností
	kontakt s kolegy
	požadavek nadřízeného
	duševní pohoda
	kurzy nenavštěvuji

Jsou interní kurzy, které Vám v organizaci chybí? Pokud ano, které?

3. blok zjišťující zájem o externí kurzy potřebné k výkonu zaměstnání

Účastníte se externích kurzů? Pokud ano, kterých? (možnost více odpovědí)

<input type="checkbox"/>	ano, jazykový kurz
<input type="checkbox"/>	ano, sportovní kurz
<input type="checkbox"/>	ano, odborný kurz k Vaší profesi
<input type="checkbox"/>	ano, kurz v oblasti řízení lidských zdrojů
<input type="checkbox"/>	ne

Hradí Vám organizace náklady spojené s financováním kurzu?

<input type="checkbox"/>	ano, vždy hradí
<input type="checkbox"/>	ano, občas hradí
<input type="checkbox"/>	nehradí
<input type="checkbox"/>	nenavštěvuji

Jak se o externích kurzech dozvídáte? (možnost více odpovědí)

	od kolegů
	z internetu
	z informačních brožur zasílaných organizací vzdělávacími agenturami
	nabídky nevyhledávám

4. blok zjišťující přístup ke kurzům ze strany přímého vedení

Je Vaše účast na kurzech podporována přímým nadřízeným? Pokud ano, je vaše snaha oceněna přímým nadřízeným?

	ano, podporuje a snahu posléze ocení
	ano, podporuje, ale snahu neocení
	ne, nepodporuje

Ocenil/a byste pochvalu ze strany přímého nadřízeného po absolvování některého z kurzů? Pokud ano, v jaké formě?

	ano, ústní pochvalou
	ano, písemnou pochvalou v pravidelném hodnocení
	ano, formou finančního ohodnocení
	ne, pochvalu nevyžadují

Příloha B – Strukturovaný rozhovor

Jak dlouho působíte v roli personalistky?

Na pozici personalistky působím již 23 let. Ovšem moje současné zařazení není ve skupině nábory, ale ve skupině vnitřní migrace a personálních analýz.

Součástí Vaší práce jsou mimo jiné hodnotící pohovory. Objevují se v jejich průběhu podněty ke zkvalitnění interních kurzů?

Ano, bývá to nejčastěji při adaptačních pohovorech a poté v hodnotících pohovorech po 6 letech. V rámci adaptačních pohovorů se setkáváme nejčastěji s pozitivním vlivem při aklimatizaci nových zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se zúčastní hodnotícího pohovoru po 6 letech, bývají k interním kurzům již kritičtější. Největší problém spatřují v nepřehlednosti nabízených kurzů a také to, že si povětšinou konání kurzů musí hlídat sami, ocenili by automatické zapsání kurzu například do kalendáře v Outlooku, který ji konání připomene s dostatečným předstihem. Povětšinou se všichni shodnou na tom, že oceňují konání kurzů v rámci pracovní doby a vedoucí jim vycházejí vstříc.

Myslíte si, že jsou s nabídkou interních kurzů zaměstnanci spokojeni?

Většinou ano, za nejatraktivnější považují výuku cizích jazyků, v některých případech s rodilým mluvčím. Plusy spatřují v tom, že výuka probíhá v pracovní době a je pro zaměstnance zdarma, kdyby měli kurzy cizích jazyků absolvovat ve svém volném čase a měli by si je platit sami, většina účastníků by ve studiu nepokračovala. Dále považují za benefit posilovnu a skupinové lekce, kdy mají možnost odreagovat se a seznámit se s jinými příslušníky.

Považujete interní kurzy za vhodný nástroj adaptace nových zaměstnanců?

Rozhodně ano, zaměstnanci si vytváří vztahy v rámci celé organizace. Někdy se stává, že pozice, na kterou jsou přijati, neodpovídá jejich prvotním představám, a právě díky nově vytvořeným vazbám vědí o volných pozicích ve firmě, což pak se zaměstnanci řeším já nebo jeden z mých kolegů ze skupiny vnitřní migrace.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by zaměstnanci ocenili pochvalu od přímého nadřízeného za absolvování interního či externího kurzu. Objevuje se tato problematika při manažerských školeních, která pod záštitou personálního odboru provádíte?

Řekla bych, že je to trend spíše posledních let. Zejména mladší zaměstnanci po svých nadřízených vyžadují častější uznání za dobře odvedenou práci. Zaměstnanci jsou ve svých kritikách i požadavcích více otevření a bohužel někteří vedoucí či ředitelé, kteří na tento přístup nebyli zvyklí, mnohdy neví kudy kam a jak se svými zaměstnanci komunikovat, tím vznikají konflikty uvnitř odborů. Pokud jsou ředitelé otevřeni manažerskému školení, snažíme se jim maximálně pomoci. Vyslechneme obě strany a vytvoříme jakýsi manuál pro lepší komunikaci. Dokonce jsme schopni vytvořit manuál na každého zaměstnance, aby pak vedoucí věděl, jak s konkrétním zaměstnancem komunikovat. Úskalí je v tom, že tato školení bývají velice časově náročná, a ne každý ředitel si dokáže připustit skutečnost, že potřebuje pomoci.

Pozorujete potřebu rozdílného přístupu k mladším a starším zaměstnancům?

Ne všichni jsou stejní, ale jak jsem již nastínila v předchozí odpovědi, tak mladší zaměstnanci bývají častěji kritičtí a vyžadují větší pozornost a také uznání ze strany nadřízených. Starší zaměstnanci jsou většinou na něco zvyklí a neradi něco mění, jednoduše splní zadaný úkol a jsou spokojeni. Každá ze skupin má v něčem pravdu, ale rozhodně to je výzva pro manažery, kteří se musí vyrovnat s náročnějšími požadavky ze strany mladších zaměstnanců.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Radostová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Systém vzdělávání a řízení lidských zdrojů v organizaci

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek